

Übernahme einer Physiotherapie-Praxis

Praxis-Nachfolge planen und gestalten

Achim Brueser
Unternehmensberater BDU
41352 Korschenbroich
www.brueser.de



Praxis-Nachfolge gestalten

Rahmenbedingungen

- Die Zahl der Praxen bundesweit, die eine/n Nachfolger/in benötigen, steigt seit Jahren sukzessive
- Die Zahl der (jüngeren) Therapeuten, die eine vorhandene Praxis übernehmen möchten, ist in Deutschland ganz allgemein vergleichsweise gering und geht an manchen Standorten gegen ‚Null‘
- Als Käufer von Praxen treten dagegen zunehmend größere Einrichtungen auf, die zahlreiche Praxen betreiben
- Ergebnis: Oft können (die wenigen) Interessenten für einen relativ geringen Kaufpreis eine hochinteressante + profitable Praxis übernehmen

Praxis-Nachfolge gestalten

Basis-Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge (1):

- Solide Zahlen + stabiler Gewinn der Praxis über Jahre hinweg
 - Das bedeutet im optimalen Fall:
 - allgem. positive Entwicklung von Umsatz / Honorareinnahmen
 - der Gewinn sollte 22-25 % der Honorareinnahmen erreichen (im besten Fall können 30 % erwirtschaftet werden)
 - dies bedingt eine Personalkostenquote von 50 %, max. 55 % (= 50 - 55 % der gesamten Honorareinnahmen)
 - die Mietkosten sollten unter 10 % der Umsatzerlöse liegen

Praxis-Nachfolge gestalten

Basis-Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge (2):

- Ein attraktives Gesamt-Angebot
 - kein erkennbarer Investitions-Stau
 - attraktive, ggf. modernisierte Praxisräume
 - einwandfreie und weiter nutzbare Einrichtung
- keine dominierende Abhängigkeit vom Inhaber (bspw. hinsichtlich der Praxis-Organisation)
- ggf. Sicherstellung der fachlichen Leitung aus dem Team
- Standortsicherheit und problemlose Neu-Zulassung

Praxis-Nachfolge gestalten

Basis-Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge (3):

- Qualifizierte Praxiswert-Ermittlung nach dem heute geforderten Standard: „Modifiziertes Ertragswertverfahren“
- Der Kauf / die Übernahme muss sich für Kauf-Interessenten „rechnen“ – zwingend dabei die Basisprüfung der Banken:
 - Ist eine angemessene Privatentnahme sichergestellt?
 - Und ist zudem die „Kapitaldienstfähigkeit“ gewährleistet?
(Zins- und Tilgungsleistung der Kaufpreisfinanzierung)

Praxis-Nachfolge gestalten

Basis-Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge (4):

- Ehrliche und nüchterne Auseinandersetzung des Praxisinhabers / der Praxisinhaberin mit dem Thema
- Ein Praxisverkauf ist NICHT primär ein juristisches oder ein steuerrechtliches Problem
- Kern-Aufgabe ist die Suche und Identifikation eines Übernahme-Interessenten
- Zusatz-Aufgabe ist die Klärung aller Übernahme-Modalitäten und ggf. die Unterstützung eines Käufers bei seiner Kaufpreis-Finanzierung

Praxis-Nachfolge gestalten

K.o.-Kriterien bei einer Praxis-Nachfolge:

- Nicht nachvollziehbarer Übernahmepreis (fehlerhaft ermittelter Praxiswert, bspw. auf Umsatzbasis oder überzogene und nicht marktgerechte Kaufpreis-Vorstellung)
- Kapitaleinstufungsfähigkeit für Nachfolge-Interessenten nicht gesichert
- Für Interessenten nicht einschätzbare Zusatz-Investitionen (ggf. Behandlungsbänke, Einrichtung und Ausstattung oder Umbau- / Renovierungsbedarf in den Räumen)
- Wegfall von Zuweisern, stagnierende oder rückläufige Umsätze, fehlende Marktpräsenz (kein Marketing, keine Website etc.)

Praxis-Nachfolge gestalten

Vermeidbare Fehler des Praxisinhabers (1):

- Die Kosten für eine Praxiswert-Ermittlung scheuen
= Fehlen einer stabilen Verhandlungsbasis
= Fehlen der Grundlage f. d. Kaufpreisfinanzierung d. Interessenten
- Bereits Jahre vor dem geplanten Verkauf die Investitionen in lfd. Instandhaltung / Renovierung / Modernisierung scheuen
= Verschlechterung der Verhandlungsbasis + der Verkaufsaussichten
- Den “richtigen“ Zeitpunkt für den Verkauf verpassen
 - optimal bei stabilen oder sukzessive steigenden Umsätzen und Gewinnen
 - ganz schlecht bei stagnierenden Einnahmen und Gewinnen oder bei Personalabgängen

Praxis-Nachfolge gestalten

Vermeidbare Fehler des Praxisinhabers (2):

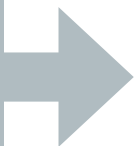
- Durchführung des Praxisverkaufes durch den Inhaber selbst
 - = keine Sicherstellung von Diskretion und Geheimhaltung möglich
 - = höchstes Risiko für Offenlegung der Verkaufspläne bei Mitarbeitern, Kooperationspartnern und Branchenkollegen
 - = Unruhe im Team (bis hin zu Kündigungen) und inzwischen immer wieder festzustellen:
Abwerbeversuche von Mitarbeitern durch Kollegen

Praxis-Nachfolge gestalten


Subjektive Vorstellung des
Inhabers vom Wert der Praxis



Objektivierter Praxiswert –
festgestellt durch neutralen
Dritten



Subjektive Vorstellung der
Übernahme-/Kauf-Interes-
santen vom Wert der Praxis



Marktpreis

Verhandlungsergebnis
zwischen Inhaber und
Kauf-Interessenten

Abhängig u.a. auch von
der individuellen
Nachfrage- / Markt-
Situation

Praxis-Nachfolge gestalten

Modifiziertes Ertragswertverfahren:

- Die Philosophie: Der Verkäufer gibt nur das auf, was er künftig (aber zeitlich begrenzt) aus der Praxis erhalten könnte.
- Der Käufer vergütet das, was er in angemessener Zeit aus der Praxis Erlösen kann.
- Die Besonderheit einer Freiberuflerpraxis liegt insbesondere in der hohen Abhängigkeit von der Person des Inhabers:
Das starke Vertrauensverhältnis zwischen Therapeut und Patient kann nicht unbegrenzt übertragen werden (Verflüchtigungsdauer).
- Hieraus resultiert im Ergebnis eine deutlich „vorsichtiger“ Bewertung als bei einem Gewerbebetrieb
- Die Methode spiegelt nach Ansicht der Fachwelt am treffendsten den Wert eines Unternehmens wider.

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Vorgehensweise + Betrachtung aus Verkäufersicht:

	Beispiel
Durchschnittliches Jahresergebnis	100.000 €
+ / ./ Korrektur besonderer Positionen (a.o. Erlöse oder Kosten)	0 €
./ Abzug kalkulatorisches „Inhaber Gehalt“	45.000 €
= Korrig. durchschnittl. Jahresergebnis	55.000 €
X Individueller Kapitalisierungszins (abhäng. v. Standort, Inhaberabhängigk. u.a.)	
= Individueller Ertrags- / Praxiswert	150.000 €

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Individuelle Punkte im Bewertungsverfahren (1):

Berücksichtigung / Korrektur besonderer Positionen
(außerordentliche Erlöse / Kosten):

- Einnahmen, die nichts mit dem Praxisbetrieb zu tun haben -bspw. Entschädigung von Versicherungsfällen oder Zuschüsse der Arbeitsagentur zu Gehaltskosten- herausrechnen
- eher privat veranlasste Positionen, Gehälter an Familienangehörige oder Aufwendungen für Fahrzeuge, die nicht betriebsnotwendig sind

Höhe des kalkulatorischen „Inhaber Gehaltes“:

Einkommen eines leitenden Therapeuten, aktuell 42.000 – 48.000 €

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Individuelle Punkte im Bewertungsverfahren (2):

- Standort der Praxis: künftige Entwicklung mit positiven und negativen Aspekten
- Wettbewerb
- Kooperationspartner / Netzwerk / Zuweiserstruktur
- Mitarbeiter: Qualifikationen u.a.
- Privatpatientenanteil
- Leistungsangebot

Praxis-Nachfolge gestalten

Beispiele aus der Beraterpraxis (1):

Ein Praxisinhaber lässt von seinem Steuerbüro den Wert seiner Praxis ermitteln: Bei einem durchschnittlichen Gewinn von 140.000 € wird dort ein Praxiswert von 580.000 € errechnet.

Glücklich über dieses unverhoffte Ergebnis versucht der Therapeut ein volles Jahr -ergebnislos- auf dieser Basis einen Käufer zu finden.

Eine Überprüfung der Praxiswert-Ermittlung zeigt erhebliche Mängel – im Ergebnis wäre ein Praxiswert von 325.000 € realistisch gewesen.

Der Praxisinhaber hat hier nicht nur unnötig Zeit verschwendet – zumindest auf kurze Sicht ist diese Praxis am Markt “verbrannt“.

Praxis-Nachfolge gestalten

Beispiele aus der Beraterpraxis (2):

Ein Praxisinhaber lässt von einem Rechtsanwalt eine Praxiswert-Ermittlung erarbeiten – der Verkauf gelingt über viele Monate nicht.

Eine Durchsicht dieser Praxiswert-Ermittlung zeigt u.a. diese Mängel:

- das Gutachten wurde Anfang 2018 erstellt auf Basis alter Zahlen von 2014 – 2016
- das kalkulatorische Gehalt des Inhabers wurde nur mit 2.200 € mtl. angesetzt
- Formel-Fehler in den Berechnungen
- unrealistischer, völlig überzogener Ansatz des „Substanzwertes“

In Zahlen: Statt eines ermittelten Praxiswertes von 210.000 € wäre realistisch nur ein Kaufpreis von etwas weniger als 100.000 € erzielbar.

Praxis-Nachfolge gestalten

Beispiele aus der Beraterpraxis (3):

Die Inhaberin eines großen Therapiezentrums in NRW lässt von einem befreundeten Rechtsanwalt und Steuerberater den Wert ihrer Einrichtung einschätzen: Ihr wird ein Praxiswert von „etwa 550.000 €“ durchgegeben.

Ein von uns erarbeitetes Gutachten kommt -bei einem durchschnittlichen Gewinn von 380.000 €- dagegen auf einen Wert der Einrichtung von 970.000 €.

Da es gelingt, mehrere Interessenten parallel zu gewinnen, wird das Zentrum am Ende für 1,15 Mio. Euro verkauft. Der gesamte Prozess dauert allerdings rund 12 Monate.

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Betrachtung aus Käufersicht:

Durchschnittliches Jahresergebnis	100.000 €
./. Eigenes Einkommen (fikt. Gehalt „Itd. KG“)	45.000 €
./. Kapitaldienst f. Kaufpreisfinanzierung (150' TEur, 2,5 % Zins, 5 J. Tilgungszeit)	33.750 €
= verbleibender Überschuss	21.250 €
(Einkommensteuer, Rücklage, Investitionen, zusätzliches Einkommen)	

Nach 5 Jahren vollständig bezahlte Praxis (= Vermögenswert)

Praxis-Nachfolge gestalten

Aufgaben der Nachfolge-Interessenten

- Prüfung des Vorhabens, ggf. mit eigenem Berater als Unterstützung (Zahlen + Entwicklung der angebotenen Praxis, Entwicklung der Umsätze, aktuelle Entwicklung am Standort usw.)
- Erarbeitung des eigenen Businessplanes
 - ➡ - zwingt dazu, Ideen und Planungen fundiert zu belegen
 - sorgt für eine intensive Analyse von Markt, Wettbewerb, Standort etc.
 - schafft die Möglichkeit zur Optimierung des eigenen Konzeptes
 - ist Basis für die Kapitalbeschaffung

Praxis-Nachfolge gestalten

Businessplan von Nachfolge-Interessenten

1. Zusammenfassung („summary“)
2. Die Person des Praxis-Inhabers (Qualifikationen, Erfahrung)
3. Darstellung der zu übernehmenden Praxis, Risikoanalyse
4. Die eigene Planung / das eigene Übernahme-Konzept (eigenes Leistungsangebot, eigene Fachbereiche etc.)
5. Markt / Branche / Standort / Wettbewerb
6. Weitere Markterschliessung, Marketing
7. Investitions- und Finanzierungsplanung
8. Finanzplanung: Umsatz, Kosten, Ertrag, Liquidität
9. Anhang (Qualifikationsnachweise, ggf. Referenzen)

Praxis-Nachfolge gestalten

Unser Beratungsangebot für Praxisinhaber

1. Erste Phase der Beratung gegen ein vereinbartes Honorar.
Kosten für Praxisinhaber: 2.500 – 3.000 €

(Beinhaltet die grundlegende Nachfolgeberatung incl. der Praxiswert-Ermittlung, der Klärung von notwendigen Korrekturen, der Abstimmung der individuellen Vorgehensweise usw.)

Die Praxisinhaber können dann frei entscheiden, ob wir auch den eigentlichen Verkauf, also die konkrete Umsetzung übernehmen sollen.

2. Diese zweite Phase der Beratung erfolgt komplett erfolgsabhängig:
Aufwand für Praxisinhaber erst dann, wenn die Einrichtung verkauft und der Kaufpreis geflossen ist (!): 4-5 % des Kaufpreises

(Beinhaltet die vollständige Nachfolger-/Käufer-Suche, die Übernahme der Verhandlungen, das Abstimmen aller Modalitäten des Praxisverkaufes bis der Kaufvertrag unterschrieben ist.)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

**Achim Brueser
- Unternehmensberater BDU -
Raderbroich 39a
41352 Korschenbroich**

www.brueser.de

www.unternehmensnachfolge-planen.org