

pt Erfolg

..... Das Unternehmer-Magazin für erfolgreiche PTs

Februar 2020

**NACHFOLGE
SAUBER
REGELN**

.....

Die Praxisnachfolge regeln

Ein Beitrag von Achim Brüser

Mit 55 Jahren in den wohlverdienten Ruhestand gehen und vorher noch schnell die Praxis lukrativ verkaufen. Eine schöne Vision. Praxisinhaber hängen natürlich an „ihrem Baby“ und gehen daher mitunter von falschen Wertvorstellungen aus. Wer ins Blaue schätzt und denkt, seine Einrichtung könne locker für 200.000 Euro verkauft werden, wird sich nach einer professionellen Analyse eventuell wundern. Vorsicht ist besser als Nachsicht. Daher gilt: Rechtzeitig anfangen und professionelle Unterstützung einholen.



Informationsdefizit. In der Branche der Physiotherapie findet ein Generationswechsel statt. Zahlreiche Praxen bundesweit stehen vor der Herausforderung, einen Nachfolger zu finden, weil die Inhaber in den verdienten Ruhestand gehen möchten. Oft wissen die Praxisinhaber jedoch überhaupt nicht, was dafür zu tun ist und wie sie sich darauf vorbereiten können. Und ganz zu Beginn gibt es trotz aller Informationsmöglichkeiten eine große Unklarheit darüber, wie der Wert der Praxis und damit der Übernahmepreis ermittelt wird. Schließlich sind auch die Möglichkeiten der Suche nach Käufern, der Inhalt von Verhandlungen, der Informationsbedarf der Interessenten und letztlich der sinnvoll gesteuerte Ablauf einer optimalen Praxisübergabe häufig nur wenig bekannt.

immer wieder fest, dass sich eine Praxis für Physiotherapie mit fortschreitendem Alter des Inhabers nicht unbedingt immer positiv weiterentwickelt. Im Gegenteil, oft wird die laufende Instandhaltung sukzessive reduziert, Investitionen in die Erneuerung von Ausstattung und Einrichtung bleiben aus.

Manchmal erodieren auch die Honorareinnahmen. Oft, weil wichtige Zuweiser selbst in den Ruhestand gegangen sind und der Nachfolger die Praxis gar nicht kennt. Ein Generationswechsel in den Praxen wichtiger Kooperationspartner führt häufig dazu, dass sich die jungen Mediziner eigene Netzwerke aufbauen.

Den Praxiswert bestimmen. Einer der wichtigsten Themenbereiche und gleichzeitig der häufigste Grund für das Scheitern von Verhandlungen und von Nachfolgeregelungen im Ganzen ist die Berechnung des adäquaten Praxiswerts. Ein Vorurteil hält sich hartnäckig und muss ausgeräumt werden: Der Wert einer Praxis hat nichts mit dem Umsatz, also mit der Höhe der jährlichen Honorareinnahmen, zu tun. Zentrale Bedeutung hat alleine der regelmäßig ausgewiesene Gewinn, das heißt der Überschuss aus der Gewinnermittlung. Dass der Jahresumsatz alleine keine Bedeutung hat, zeigt ein Vergleich der Zahlen aus verschiedenen Praxen. Bei identischen Honorareinnahmen kann nämlich ein ganz unterschiedliches Ergebnis resultieren. In der Branche gibt es eine Gewinnspanne zwischen zwölf und über

Für Eilige

Die wenigsten Therapeuten wissen, wie Experten den Übernahmepreis einer Praxis berechnen. Der Umsatz einer Praxis hat damit so gut wie nichts zu tun. Zentrale Bedeutung hat hingegen der regelmäßig ausgewiesene Gewinn, das heißt der Überschuss aus der Gewinnermittlung. Das sogenannte Ertragswertverfahren ist die derzeit anerkannte Methode zur Ermittlung des Praxiswerts.

Ein Problem ist komplett vermeidbar. Und zwar das zu lange Warten mit der Regelung für die Nachfolge. Durch ihr spätes Handeln schaden sich die Praxisinhaber nur selbst. Wer frühzeitig und längerfristig plant, kann den Wert der Praxis optimieren und Zeit gewinnen. Ein Praxisverkauf unter Zeitdruck ist keine gute Option. Durch meine Arbeit mit Unternehmern aus der Branche stelle ich

30 Prozent vom Jahresumsatz. Und trotzdem kurziert immer noch die Meinung durch die Diskussionsforen, dass X Prozent der jährlichen Honorareinnahmen gleich dem Kaufpreis der Praxis wären. Dies ist leider kompletter Unfug. Auch für dieses „X“ werden die unterschiedlichsten Ideen diskutiert. Bei 25 bis zu 150 Prozent eines Jahresumsatzes liegen solche irrationalen Vorstellungen in Bezug auf den Praxiswert.

Wichtig zu wissen. Primär bezahlt der Nachfolger einen Kaufpreis für den „Ertragswert“ – also den „immateriellen Praxiswert“. Die anerkannte Methode zur Ermittlung dieses Praxiswertes heißt entsprechend auch (modifiziertes) Ertragswertverfahren. Natürlich bezahlt ein Käufer nur für eine profitabel arbeitende Praxis einen guten Übernahmepreis – die Höhe des Umsatzes interessiert dabei nicht. Und nebenbei sei noch angemerkt, dass ein Interessent auch nur eine Finanzierung für die Kaufpreiszahlung erhalten wird, wenn der Kaufpreis auf Basis des anerkannten Bewertungsansatzes errechnet wurde. Folgende Aspekte sollten Praxisinhaber zum Ertragswertverfahren kennen:

1. Entscheidend ist der ausgewiesene Gewinn über mehrere Jahre.
2. Berücksichtigt wird eine „angemessene“ Vergütung für den Praxisinhaber, denn der bezieht ja kein Gehalt, sondern tätigt eine Privatentnahme. Eine angemessene Entlohnung für den Inhaber wird also kalkulatorisch einberechnet.
3. An den „bereinigten“ durchschnittlichen Praxisgewinn wird dann ein Kapitalisierungszins angelegt, der sehr unterschiedlich ausfallen kann. Geklärt werden hierzu unter anderem folgende Fragen: Besteht eine Abhängigkeit vom jetzigen Praxisinhaber oder den Zuweisern? Wie ist die Wettbewerbssituation? Wie hat sich der Standort entwickelt (Demografie, Kaufkraft et cetera)? Wie sind die Praxisräume zu bewerten? Besteht langfristig Standortsicherheit?
4. Im Ergebnis steht ein ideeller Wert, der als Gegenwert, also Kaufpreis, für die laufenden Honorareinnahmen, für den Patientenstamm et cetera zu sehen ist.

Welche Rolle spielen Einrichtung und Ausstattung? Die Einrichtung und Ausstattung der Praxis spielen bei der Wertermittlung meistens nur eine untergeordnete Rolle – auch wenn der Inhaber das selbst womöglich anders sieht. Meistens ist es so, dass die Behandlungsbänke, Geräte et cetera längst abgeschrieben sind und auch wenn der Inhaber das alles noch für „prima in Schuss“ hält, überbewerten darf man diesen Wert nicht. Viel wichtiger ist es, dass Einrichtung und Praxiszustand natürlich keinen Übernahmeeinsteigern abschrecken dürfen. Eine heruntergewirtschaftete Praxis signalisiert jedem Interessenten bei der ersten Besichtigung

„Vorsicht, hier ist der zusätzliche Investitionsbedarf sehr hoch“ – und das kann ganz schnell ein K.o.-Kriterium sein. Gegebenenfalls wäre es also sinnvoll, vor dem Verkauf noch einmal Geld in die Hand zu nehmen und die Praxis sowie die Ausstattung auf Vordermann zu bringen. Ziel ist es ja, die Praxis bestmöglich zu verkaufen.

Wertansatz zu hoch. Wie kläglich ein Verkauf mit einem falschen Wertansatz scheitern kann, soll ein vereinfachtes Beispiel zeigen. Ein Praxisinhaber lässt sich von seinem Steuerberater ausrechnen, was er für seine Praxis bekommt. Das Ergebnis lautet 200.000 Euro. Ein ganzes Jahr lang versucht der Inhaber, auf dieser Basis daraufhin einen Käufer zu finden – jedoch ohne Erfolg. Was war passiert? Der Steuerberater hatte ein Wertermittlungsverfahren mit dem Namen Ärztekammerformel gewählt, das vor Jahren bei Arztpraxen Anwendung fand, aber auch dort schon längst keine Bedeutung mehr hat. Dabei werden der Jahresumsatz plus ein Wert für die Einrichtung berücksichtigt.

Fakt war in diesem Fall jedoch, dass die Praxis durchschnittlich etwa 75.000 Euro Gewinn erwirtschaftete, abzüglich des kalkulatorischen Gehalts für den Praxisinhaber. Damit war der realistische Verkaufspreis um 90.000 Euro niedriger als gedacht und lag nur bei etwa 110.000 Euro.

Wertansatz zu niedrig. Der umgekehrte Fall ist ebenso ärgerlich und kann mit schmerzlichen Verlusten einhergehen. Ein Praxisinhaber stellte sich eine Ablöse von vielleicht 100.000 Euro vor. Vermutlich viel Geld aus der Perspektive des Physiotherapeuten. Eine genaue Wertermittlung dieser profitablen Praxis brachte allerdings ein Ergebnis von 230.000 Euro. Hätte sich der Praxisinhaber nicht professionell unterstützen lassen, wären letztendlich 130.000 Euro verloren gegangen. >>

Die anerkannte Methode zur Ermittlung des Praxiswerts heißt Ertragswertverfahren.

Tab. 1 Beispiel für die Ermittlung eines Praxiswerts

Einnahmen und Ausgaben	Betrag
Honorareinnahmen	310.000 Euro
Ausgaben:	
Personalkosten	165.000 Euro
Sonstige Kosten	34.000 Euro
Absetzung für Abnutzung (AfA)	6.000 Euro
Steuerlicher Gewinn	105.000 Euro
Kalkulatorisch zu berücksichtigen ist das Gehalt des Inhabers (vergleichbar „Leitender Angestellter in Klinik oder Rehasentrum, 3.500 Euro monatlich)	42.000 Euro
Betriebswirtschaftlicher Gewinn	63.000 Euro
Hierauf anzulegen ist der individuelle Kapitalisierungszinssatz	
Praxiswert inklusive Einrichtung und Ausstattung	195.000 Euro

Die Banken prüfen verschiedene Faktoren bei der Beantragung eines Darlehens.

Die Sicht der Nachfolger. Die Wertermittlung der Praxis und die darauf aufbauende Kaufpreisfindung sollten Praxisinhaber auch einmal aus dem Blickwinkel des Käufers betrachten. Die Praxisnachfolger müssen den Kaufpreis ja finanzieren. Dabei sollte das Darlehen möglichst in fünf bis acht Jahren zu tilgen sein. Diese Rückzahlung plus die anfallenden Zinsen müssen also zusätzlich zum Lebensunterhalt des neuen Inhabers erwirtschaftet werden. Und genau so prüfen das auch Banken bei der Beantragung solcher Darlehen. Ist die private Lebensführung des Praxisinhabers gesichert? Und ist zusätzlich die Zahlung des Kapitaldienstes (Zins plus Tilgung) gewährleistet? Dies muss selbstverständlich auch vom versteuerten Überschuss bestritten werden.

Wer kommt als Käufer in Frage? Die Suche nach einem Nachfolger kann durchaus langwierig sein. Junge Berufskollegen als Interessenten werden seltener, denn viele Therapeuten scheuen die Selbstständigkeit und suchen lieber eine feste Anstellung – ohne weitere Verantwortung. Dieser Trend bestätigt sich übrigens auch sehr häufig, wenn eigene Mitarbeiter daraufhin angesprochen werden, ob sie die Praxis nicht übernehmen möchten. Und wenn sich ein Kollege oder Mitarbeiter für die Übernahme interessiert, bleibt ja dann auch immer noch die Bewilligung der Kaufpreisfinanzierung zu klären.

Das ist bei geringem Eigenkapital und gleichzeitig fehlenden banküblichen Sicherheiten oft viel schwieriger als erwartet. In zunehmendem Maße treten mittlerweile auch große Einrichtungen als Käufer auf, die regional oder bundesweit eigene Praxen betreiben. In einer entsprechenden Rechtsform und mit qualifizierter, fachlicher Leitung sind die Zulassungsvoraussetzungen ohne Schwierigkeiten zu erfüllen. Dies gilt auch für Berufskollegen, die selbst bereits eine Praxis betreiben und einen weiteren Standort sichern möchten.

Verrentung ist keine sinnvolle Lösung. Bitte streben Sie den Praxisverkauf nur gegen eine vollständige Kaufpreiszahlung an. Wenn Sie als Verkäufer 55 Jahre oder älter sind, profitieren Sie bei der Versteuerung des Verkaufserlöses – dann kommt der sogenannte hälftige Steuersatz zur Anwendung. Bitte denken Sie nicht über eine Verrentung nach. Sie machen sich komplett und langfristig abhängig vom Käufer und dessen Geschäftstätigkeit in den folgenden Jahren. Und auch, wenn die Praxis weiter gut läuft, müssen Sie die Rente unter Umständen voll versteuern.

Optimum: mehrere Interessenten. Ein optimales Verkaufsergebnis kommt immer dann zustande, wenn es gelingt, nicht nur einen Interessenten zu gewinnen, sondern mehrere – die eigene Verhandlungsposition verbessert sich dann sofort. ●

Tipps für den Praxisverkauf

1. Die Praxis wird oft ein wesentliches Element der eigenen Altersvorsorge sein. Man sollte daher frühzeitig alles dafür tun, um diesen Wert zu optimieren.
2. Nur für eine florierende Praxis (mit auf Sicht stabilem Team und professionellem Leistungsangebot) wird man einen Nachfolger finden.
3. Eine Praxis, die einen veralteten Eindruck macht, gegebenenfalls sogar verbraucht und mitgenommen aussieht, kostet Geld. Jeder Interessent wird erkennbaren Investitionsbedarf ohnehin bei seinem Angebot berücksichtigen – das sollte man besser vorher selbst in die Hand nehmen.
4. Der Praxiswert bemisst sich nach dem Gewinn, der regelmäßig ausgewiesen wird. Je besser die Betriebsergebnisse sind, desto höher liegt am Ende der Verkaufserlös. Die Höhe des Jahresumsatzes spielt dabei keine Rolle.
5. Generelle Verkaufsvoraussetzungen sind eine problemlose Neuzulassung durch den Käufer und langfristige Standortsicherheit.
6. Ernsthafte und seriöse Praxiskäufer sind schwierig zu finden – für die Suche reicht eine Anzeige alleine nicht aus. Die Zusammenarbeit mit einem Berater erhöht durch dessen Präsenz in Onlinemedien, durch ein entsprechendes Netzwerk oder sogar vorliegende Gesuche die Verkaufsaussichten und den Verkaufserlös maßgeblich.
7. Vermeiden Sie als Inhaber unbedingt, den Verkauf Ihrer Praxis unter eigenem Namen (oder mit exakter Postleitzahl in Anzeigen) vorzunehmen. Unruhe im eigenen Team gilt es zu vermeiden und kann heute existenzbedrohende Folgen haben. Auch die Kollegen vor Ort sollten Sie nicht unbedingt „mit der Nase drauf stoßen“, wenn Sie verhindern wollen, dass Ihre Pläne zu früh und unvorbereitet bei Kooperationspartnern, Zuweisern oder Patienten ankommen.
8. Die Sicherstellung von Vertraulichkeit im Verkaufsprozess muss oberste Priorität haben. Keine Informationsweitergabe ohne vorherige schriftliche Geheimhaltungserklärung.
9. Die Praxisnachfolge ist primär kein juristisches und kein steuerrechtliches Problem. Wesentlicher Kern der Aufgabenstellung ist die Ermittlung eines marktfähigen Praxiswertes und die Suche beziehungsweise Definition eines Käufers.
10. Die Zusammenarbeit mit einem Berater kostet Geld. Im Normalfall werden diese Kosten jedoch durch einen Mehrerlös erwirtschaftet. Absolute Vertraulichkeit und eine individuelle Planung sind wichtige Vorteile.

Unsere Experten – für Sie.

.....



Achim Brüser

Er ist seit mehr als 25 Jahren als Unternehmensberater BDU selbstständig. Er begleitet Praxisinhaber regelmäßig bei der Nachfolge und ist bundesweit tätig. Die Praxiswertermittlung, die Erstellung der Verkaufs-Exposés, die Suche von Interessenten, die Begleitung der Kaufpreisverhandlungen bis hin zur Sicherstellung der Kaufpreisfinanzierung für den Nachfolger sind seine üblichen Aufgabenstellungen.

Kontakt: brueser@brueser.de



Sabrina Harper

Sie ist Redaktionsleiterin der Leistungslust und der shape UP. Vor ihrem Volontariat beim Hörfunk studierte sie in der Schweiz Journalismus und Organisationskommunikation. Zudem hat sie einen Abschluss als Fachwirt für Marketing und einen Abschluss im Gesundheitswesen als examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin. Seit 2017 ist sie im Pflaum Verlag tätig.

Kontakt: sabrina.harper@pflaum.de



Dennis Janz

Er ist Steuerberater (LL.M.), zertifizierter Berater für Steuerstrafrecht (FernUniversität Hagen) und Fachberater im ambulanten Gesundheitswesen (IHK). Er ist Partner der Radloff | Ploch & Partner mbB in Dortmund.

Kontakt: Dennis.Janz@radloff-ploch.de



Gloria Josefine Nickel

Sie ist seit 2006 als Physiotherapeutin in der ambulanten Versorgung tätig und seit 2010 EAP-Therapeutin und Manualtherapeutin Level 3. Seit 2011 ist Gloria Josefine Nickel Qualitätsmanagement-Beauftragte und Auditorin für ambulante Reha-Zentren und Physiotherapiepraxen. 2018 schloss sie ihr Studium zum B. A. Gesundheits- und Sozialmanagement ab und ist Dozentin im Gesundheitswesen.

Kontakt: g.j.n@icloud.com