



ZEITSCHRIFT
FÜR **PHYSIO**
THERAPEUTEN

74. Jahrgang
Juli 2022

EXTREME
LIMITS ÜBER-
WINDEN



physiotherapeuten.de

Praxisnachfolge

So bitte nicht!

Im Gespräch mit Achim Brüser

Seit mehreren Jahren findet in der Branche ein Generationswechsel statt. Viele hundert Praxen wurden in dieser Zeit bereits in die Hände von Nachfolgern gegeben, für bundesweit weitere tausend steht diese Herausforderung noch an. Doch viele Inhaber sind in puncto Nachfolgeregelungen „blauäugig“ und schaden sich damit am Ende selbst.



Was ist Ihrer Erfahrung nach das Hautproblem?

Eine wesentliche Schwachstelle zu Beginn ist die weitreichende Unklarheit darüber, wie der Wert der Praxis und damit der Übernahmepreis zu ermitteln ist. Und das ist der häufigste Grund für das Scheitern von Verhandlungen und Nachfolgeregelungen. Wer ohne Hilfe und Plan an die

Sache herangeht, sucht sozusagen „im Blindflug“ nach Interessenten. In

den bekannten Blogs und Foren wird dazu häufig ein Unfug diskutiert, der mich immer wieder erstaunt. Es wird zum Beispiel geschrieben, dass es überhaupt keine Methode zur Wertermittlung gäbe oder dass für den ideellen Wert einer Einrichtung nichts bezahlt würde.

Auch Aussagen wie „ich kann doch nicht meine Mitarbeiter verkaufen“ finden sich in Postings.

Der größte unsinnige Dauerbrenner ist allerdings die Vorstellung, dass ein spezifischer Prozentsatz des jährlichen Umsatzes als Kaufpreis für eine Praxis

anzusetzen wäre. Ich bringe es hier in aller Kürze auf den Punkt: Der Wert einer Praxis für Physiotherapie hat absolut nichts mit dem Umsatz, also mit der Höhe der jährlichen Honorareinnahmen, zu tun.

Welche Parameter haben denn dann eine Bedeutung?

Die zentrale Bedeutung hat ausschließlich der regelmäßig ausgewiesene und auch für die Zukunft zu erwartende Gewinn, das heißt der Überschuss aus der Gewinnermittlung. Dass der Jahresumsatz keine Rolle spielt, kann jeder nachvollziehen, der die Zahlen verschiedener Praxen miteinander vergleicht. Bei identischen Honorareinnahmen kann sich ein deutlich unterschiedliches Ergebnis zeigen, denn in der Branche gibt es eine enorm große Spanne bei dem Verhältnis von Umsatz zu Gewinn. Eine Praxis mit einem Jahresumsatz von 500.000 Euro kann im negativen Fall nur einen Gewinn von knapp 50.000 Euro ausweisen – und im positiven Fall einen von rund 200.000 Euro. Für Praxisinhaber ist es wichtig zu verstehen, dass ein Interessent für die Übernahme einer Praxis in der Hauptsache einen Kaufpreis für den „Ertragswert“ zahlt – also einen immateriellen Praxiswert – und zusätzlich ein geringer Zeitwert für die Einrichtung anzusetzen ist. Diese beiden Parameter sind sorgfältig zu ermitteln. Praxisinhaber sollten auf keinen Fall mit einer

Für Eilige

Achim Brüser kennt die Sorgen und Nöte von Praxisinhabern, die sich mit dem Thema Nachfolge beschäftigen. Er ist in diesem Bereich seit mehr als 25 Jahren beratend tätig. Dabei hat er schon viele Fehleinschätzungen erlebt. Im Interview erklärt der Experte, was auf keinen Fall passieren darf.

„irgendwie geschätzten“ Kaufpreisvorstellung auf Interessenten zugehen – oder im allerschlimmsten Fall die potenziellen Käufer fragen, was sie denn zahlen würden. Eine fundierte Praxiswertermittlung kann nur von jemandem erarbeitet werden, der die korrekte Methodik – das „modifizierte Ertragswertverfahren“ – beherrscht und die Branche kennt.

Können Sie dies an einem Beispiel genauer erklären?

Ja, da fällt mir ein Beispiel aus meiner Beratungstätigkeit ein. Ein Praxisinhaber meldete sich bei mir, weil seine eigenen Verkaufsbemühungen nicht fruchteten. Um mir ein Bild von der Situation zu machen, bat ich um die vorliegende Praxiswertermittlung von seinem Steuerberater. Es stellte sich heraus, dass dieser für die Einschätzung das „Bewertungsgesetz“ zugrunde gelegt hatte. Das Ziel dieses Gesetzes ist allerdings lediglich die Regelung steuerlicher Bewertungsfragen. Im Ergebnis kam bei dieser Berechnung dann ein Wert von 520.000 Euro für die Praxis heraus. Ich habe mir die vorliegenden Zahlen dann selbst angeschaut und kam mit dem modifizierten Ertragswertverfahren auf 200.000 Euro Verkaufswert. Die Folgen waren eine enorme Entrüstung aufseiten des Steuerberaters und ein großer Frust beim Praxisinhaber. Dieser ließ dann zur Absicherung noch ein weiteres Gutachten durch einen Spezialisten anfertigen. Ergebnis: Die Praxis kann für 200.000 Euro zum Verkauf angeboten werden. Mit dieser korrigierten Kaufpreisforderung ließ sich dann sogar ein Nachfolger im eigenen Team finden. Auf der anderen Seite war eines der größten Projekte der letzten Monate ein Praxisverkauf für 900.000 Euro. Dessen Inhaber hatte von seinem Steuerberater „circa 600.000“ als möglichen Verkaufspreis genannt bekommen.

Was haben potenzielle Käufer Ihrer Erfahrung nach im Auge?

Bei allen Praxisverkäufen ist ein Aspekt elementar: Ein Praxiskäufer wird immer im Auge haben, mit welcher Sicherheit er das vorhandene Team weiter einplanen kann. Wer also als Praxisinhaber auf die Idee kommt, die eigene Einrichtung dann zu verkaufen, wenn ihm gerade wichtige Therapeuten die Kündigung auf den Tisch gelegt haben, wird sehr ernüchternde Erfahrungen machen – egal, wie gut die Zahlen in der Vergangenheit waren. Heutzutage ist es üblich, dass große Einrichtungen bereits eine „aufschiebende Bedingung“ in ihr Angebot aufnehmen. Das bedeutet konkret, dass ein definierter Anteil der Belegschaft vor dem Übernahmestichtag die Bereitschaft erklärt hat, weiter für das Unternehmen tätig zu bleiben. Gelingt dies nicht, kann ein unterschriebener Kaufvertrag sogar wieder aufgelöst werden. Viele erfahrene Interessenten sorgen bei diesem Punkt zwischenzeitlich für so viel Sicherheit wie eben möglich. Es werden zum Beispiel Gespräche mit den Mitarbeitern vor der Übernahme verlangt oder eine definierte Therapiestundenzahl als Bedingung in den Kaufvertrag geschrieben. Praxisinhaber sollten also für eine bestmögliche Stabilität im Team sorgen. Die deutlich gestiegenen Honorarsätze auf der einen Seite und der Mangel an qualifiziertem Therapiepersonal auf der anderen Seite haben in den letzten Jahren zu erheblichen Veränderungen bei der Bezahlung und bei sonstigen Leistungen geführt.

Tipps für die Nachfolge

Sorgen Sie bei einem geplanten Praxisverkauf für einen strukturierten Ablauf. Vieles können Sie nicht im Alleingang stemmen. Suchen Sie sich jemanden mit Expertise in Ihrer Branche, um bei den elementaren Fragen der Praxiswertermittlung zu unterstützen und um die Umsetzung des Verkaufes zu begleiten.

Die Verhandlungen sind anspruchsvoll und ein bestmöglicher Kaufpreiserlös kommt nur zustande, wenn es gelingt, mehrere Interessenten zu akquirieren.

Ganz wichtig ist zudem: Sie selbst können beim Verkaufsprozess nicht die zwingend notwendige Vertraulichkeit und Diskretion sicherstellen.

Tun Sie alles dafür, um Ihr Team langfristig „an Bord“ zu halten. Rechnen Sie selbst noch einmal nach, welche Vergütungen und Leistungen angemessen (und fair) sind. Die „Investition in das Team“ kommt der Praxis unmittelbar zugute – und dann noch einmal ganz deutlich beim Verkauf.

Haben Sie auch Hinweise für Käufer?

Ja. Wer eine Praxis übernimmt, muss sich ebenfalls vor Augen führen, wie elementar und sensibel der Mitarbeiterbereich ist. Dies zeigt zum Beispiel ein Fall aus dem Jahr 2021, bei dem der Käufer einer Praxis sehr schmerzhaft Erfahrungen machen musste. Der Praxisnachfolger in Bremen wusste, dass er die gesamte Mannschaft der gekauften Praxis gemäß § 613a BGB ohne jede Einschränkung weiter beschäftigen muss – und im Normalfall ist genau das ja auch das Ziel eines jeden Nachfolgers: Stabilität im Team. Der Nachfolger meinte dann allerdings, gleich zu Beginn mit der bestehenden Belegschaft noch einmal „Vorstellungsgespräche“ führen zu müssen. Das kam überhaupt nicht gut an.

Nun hat er zwar eine Praxis, aber keine Therapeuten mehr. Auch wenn sich bei Praxisverkäufen und -übernahmen beide Seiten überwiegend korrekt, kollegial und fair verhalten, gibt es Ausnahmen, wie ein Beispiel aus NRW zeigt. Dort wurde eine Praxis in der Zeit der Corona-Auswirkungen auf dem Markt angeboten und letztlich auch verkauft. Die Käuferin stellte kurze Zeit nach der Übernahme jedoch fest, dass der Inhaber das Team im letzten Jahr weitgehend in Kurzarbeit geschickt hatte und die Patienten trotzdem auf den Rezepten hatte unterschreiben lassen. Das ist ganz klar Abrechnungsbetrug und ein Fall, der Juristen noch einige Zeit beschäftigen wird. Die Käuferin wäre gut beraten gewesen, die Situation in der Praxis vor der Übernahme genauer unter die Lupe zu nehmen. Bei einer professionellen Abwicklung des Praxisverkaufes hätte sich so ein Reinfall vermeiden lassen. ●

Die Fragen stellte Dr. Tanja Boßmann.