

Praxis-Nachfolge – Praxis-Verkauf

Die Nachfolge planen und gestalten

Achim Brueser
Unternehmensberater BDU
41352 Korschenbroich
www.brueser.de



Praxis-Nachfolge gestalten

Rahmenbedingungen

- Die Zahl der Praxen, die eine/n Nachfolger/in suchen, steigt seit Jahren sukzessive (zunehmend nicht nur altersbedingte Verkäufe)
- Als Käufer treten jüngere Therapeuten nur noch selten auf:
Der Wunsch nach Selbständigkeit und Praxis-Übernahme ist sehr gering ausgeprägt.
- Als Käufer von Praxen interessieren sich zunehmend
 - die Inhaber bestehender Praxen, die einen zusätzlichen Standort zur Expansion suchen
 - größere Einrichtungen (Verbünde / Ketten), die bundesweit oder regional Praxen betreiben
- Gesucht werden Einrichtung mit einem Therapeuten-Team – je kleiner das Team, umso schwieriger wird der Verkauf

Praxis-Nachfolge gestalten

Wichtige 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 werden 30 % erreicht)
 - Personalkosten möglichst unter 55 % der Umsatzerlöse
 - Mietkosten möglichst unter 10 % der Umsatzerlöse
 - solide Zahlen auch in Geräte-/KGG-/MTT-Bereichen

Praxis-Nachfolge gestalten

Wichtige Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge (2):

- ein Therapeuten-Team, das weiter beschäftigt werden kann (!)
- ein attraktives Gesamt-Angebot
 - ansprechende, zulassungsfähige Praxisräume
 - einwandfreie und weiter nutzbare Einrichtung
 - kein erkennbarer Investitions-Stau
- keine dominierende Abhängigkeit vom Inhaber
- ggf. Sicherstellung der fachlichen Leitung aus dem Team
- Standortsicherheit und problemlose Neu-Zulassung

Praxis-Nachfolge gestalten

Wichtige Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge (3):

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

Praxis-Nachfolge gestalten

Wichtige Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge (4):

- Ehrliche und nüchterne Auseinandersetzung des Praxisinhabers / der Praxisinhaberin mit dem Thema (Team reduziert?, Umsätze deswegen rückläufig?, Investitionsstau?)
- Ein Praxisverkauf ist NICHT primär ein juristisches oder ein steuerrechtliches Problem
- Primäre, zentrale Aufgabe ist die Suche und Identifikation eines Übernahme-Interessenten – mit fachlicher Qualifikation aber auch mit einem Hintergrund und einer Planung, der Banken die Kaufpreis-Finanzierung ermöglicht
- Zusatz-Aufgaben sind die Klärung aller Übernahme-Modalitäten

Praxis-Nachfolge gestalten

Vermeidbare Fehler des Praxisinhabers (1):

- Den “richtigen“ Zeitpunkt für den Verkauf verpassen
 - optimal bei stabilen oder sukzessive steigenden Umsätzen und Gewinnen
 - ganz ungünstig bei stagnierenden Einnahmen und Gewinnen oder bei laufenden Personalabgängen
- Die Kosten für eine Praxiswert-Ermittlung scheuen
 - = Fehlen einer stabilen Verhandlungsbasis
 - = Fehlen der Grundlage f. d. Kaufpreisfinanzierung der Interessenten
- über (lange) Jahre keine Investitionen in lfd. Instandhaltung / Renovierung / Modernisierung

Praxis-Nachfolge gestalten

Vermeidbare Fehler des Praxisinhabers (2):

- Notwendige Unterlagen nicht beisammen
(Gewinnermittlungen der letzten 3 Jahre, aktuelle Auswertungen, aktuelles Anlageverzeichnis, anonym. Liste der Mitarbeiter/innen)
- Durchführung des Praxisverkaufes durch den Inhaber selbst
= keine Sicherstellung von Diskretion und Geheimhaltung
= höchstes Risiko für Offenlegung der Verkaufspläne bei Mitarbeitern, Patienten und Branchenkollegen
= Unruhe im Team (bis hin zu Kündigungen) und inzwischen nicht selten: 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-
senten 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:

- Grundgedanke: Der Verkäufer gibt nur das auf, was er künftig (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 in der hohen Abhängigkeit von der Person des Inhabers:
Das starke Vertrauensverhältnis zwischen Therapeut und Patient kann nicht unbegrenzt übertragen werden (Verflüchtigungsdauer).
- Die Methode spiegelt nach Ansicht der Fachwelt am treffendsten den Wert einer freiberuflichen Praxis wider.
- Die Methode wird von allen Banken + Sparkassen akzeptiert.

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Vorgehensweise + Betrachtung aus Verkäufersicht:

	Beispiel
Durchschnittliches Jahresergebnis	140.000 €
+ / ./ Korrektur besonderer Positionen (a.o. Erlöse oder Kosten)	0 €
./ Abzug kalkulatorisches „Inhaber Gehalt“	60.000 €
= Korrig. durchschnittl. Jahresergebnis	80.000 €
X Individueller Kapitalisierungszins (abhäng. v. Standort, Praxiskonzept u.a.)	
= Individueller Ertrags- / Praxiswert ca.	210.000 €
(denkbare Spanne 190.000 – 255.000 € !)	

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Individuelle Punkte im Bewertungsverfahren (1):

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

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

Höhe des kalkulatorischen „Inhabergehältes“:

Mind. Gehalt eines leitenden Therapeuten, aktuell 50.000 – 60.000 €

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Individuelle Punkte im Bewertungsverfahren (2):

- Standort der Praxis: künftige Entwicklung mit positiven und negativen Aspekten
- Therapeuten-Team: Anzahl, Therapiestunden p.W., Qualifikation, Alter (Rente?), Dauer d. Anstellungsverhältnisses
- Kooperationspartner / Netzwerk / Zuweiserstruktur
- Privatpatientenanteil
- Leistungsangebot
- besondere Angebote: Osteopathie, Atlas-Korrektur o.a.

Praxis-Nachfolge gestalten

Beispiele aus der Beraterpraxis (1):

Ein Praxisinhaber lässt von seinem Steuerberater den Wert seiner Praxis ermitteln: Bei einem durchschnittlichen Gewinn von 165.000 € wird dort ein Praxiswert von 500.000 € 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 Fehler, u.a. wurde kein Inhaber-Einkommen berücksichtigt – im Ergebnis wäre ein Praxiswert von 350.000 € realistisch gewesen.

Der Praxisinhaber hat hier nicht nur unnötig Zeit verschwendet – auf 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.:

- das Gutachten wurde 2022 erstellt auf Basis alter Zahlen von 2018 – 2020
- das kalkulatorische Gehalt des Inhabers wurde nur mit 36.000 € angesetzt
- ein unrealistischer, überzogener Ansatz des „Substanzwertes“

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

Praxis-Nachfolge gestalten

Beispiele aus der Beraterpraxis (3):

Die Inhaberin eines großen Therapiezentrums in NRW lässt „von einem Freund“ den Wert ihrer Einrichtung ermitteln: Ihr wird ein Praxiswert von „etwa 600.000 €“ genannt. Damit ist sie zufrieden.

Ein von uns erarbeitetes Gutachten kommt (bei einem durchschnittlichen Gewinn von 380.000 € ohne therapeut. Tätigkeit der Inhaberin) dagegen auf einen Wert der Einrichtung von 940.000 €.

Da es gelingt, mehrere Interessenten parallel für den hochattraktiven Standort zu gewinnen, wird das Zentrum am Ende für 1,05 Mio. Euro verkauft.

Praxis-Nachfolge gestalten

Noch einmal:

Die Bewertung + Betrachtung aus Verkäufersicht:

	Beispiel
Durchschnittliches Jahresergebnis	140.000 €
+ / ./ Korrektur besonderer Positionen (a.o. Erlöse oder Kosten)	0 €
./ Abzug kalkulatorisches „Inhaber Gehalt“	60.000 €
= Korrig. durchschnittl. Jahresergebnis	80.000 €
X Individueller Kapitalisierungszins (abhäng. v. Standort, Inhaberabhängigk. u.a.)	
= Individueller Ertrags- / Praxiswert	210.000 €

Praxis-Nachfolge gestalten

Die Bewertung + Betrachtung aus Käufersicht:

Durchschnittliches Jahresergebnis	140.000 €
./.. Eigenes Einkommen (fikt. Gehalt „Itd. KG“)	60.000 €
./.. Kapitaldienst f. Kaufpreisfinanzierung (210' TEur, 4,0 % Zins, 8 J. Tilgungszeit)	34.650 €
= verbleibender Überschuss „brutto“	45.350 €
./.. Einkommensteuer (erste 8 Jahre) ca.	30.000 €
= Überschuss „netto“ für Rücklagen, Investitionen, zusätzliches Einkommen)	15.000 €

Nach 8 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: 2.000 - 2.500 €
 - Die grundlegende Nachfolgeberatung, die detaillierte und individuelle Praxiswert-Ermittlung, Abstimmung von Modalitäten, Erstellung eines Verkaufs-Exposés)
2. Zweite Phase der Beratung - der eigentlichen Verkauf + die konkrete Umsetzung gegen ein komplett erfolgsabhängiges Honorar:
Aufwand für Praxisinhaber nur dann, wenn die Einrichtung verkauft wird und erst dann, wenn der Kaufpreis geflossen ist: 4-5 % des Kaufpreises
 - Die vollständige Nachfolger-/Käufer-Suche, die Übernahme der Verhandlungen, lfd. Abstimmung aller Modalitäten des Praxisverkaufes bis zum unterschriebenen Kaufvertrag.)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

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

www.brueser.de

www.unternehmensnachfolge-planen.org