

Praxisverkauf: Auf die Käufern sollten Sie sich

Von Ralf Jentzen

Vielleicht stehen Sie, wie viele Ihrer Kollegen und Kolleginnen, vor der Aufgabe, in den nächsten Jahren Ihre Praxis an einen Nachfolger abzugeben. Wenn das der Fall ist, stellen Sie sich mit Sicherheit viele Fragen rund um das Thema Praxisabgabe und Praxisverkauf.

Was ist meine Praxis wert? Wie kann ich den Wert meiner Praxis ermitteln? Welche Faktoren spielen eine wichtige Rolle für die Praxiswertbestimmung? Wie kann ich mich auf den Praxisverkauf und die damit zusammenhängenden Verhandlungen gut vorbereiten?

Nach dem Motto „Eine Praxis ist so viel wert, wie jemand bereit ist dafür zu bezahlen“ kommt es beim Praxisverkauf zu einem Abgleich der Preisvorstellungen der Praxisinhaberin mit den am Markt erzielbaren Preisen. Diese sind aus der Sicht der Pra-

xisverkäuferin leider nicht von einer betriebswirtschaftlichen Bewertung der Physiotherapiepraxis mit einem belastbaren Bewertungsverfahren abhängig. Eine viel größere Rolle spielt die Bewertung der Praxis durch die potenziellen Käufer der Praxis. Welche Chancen und Risiken diese mit der Übernahme verbinden ist entscheidend. Deswegen stellen sich einem potenziellen Nachfolgekandidaten viele Fragen, mit denen er, neben den betriebswirtschaftlich vorliegenden Kennzahlen, versucht, den Wert der ihm angebotenen Praxis realistisch einzuschätzen.

Wenn Sie die wichtigsten dieser Fragen kennen, können Sie sich besser auf die Kaufverhandlungen vorbereiten. Damit vermeiden Sie es, ins „offene Messer“ zu laufen und unsicher oder irritiert bei den entsprechenden Fragen von Kaufinteressenten zu wirken. Im Folgenden finden Sie die wichtigsten Fragen außerhalb der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die sich eine potenzielle Käuferin zu Ihrer Praxis stellt und die sie gerne beantwortet haben möchte, bevor sie sich für den Kauf Ihrer Praxis entscheidet.



Was ist meine Praxis wert? Wie kann ich den Wert meiner Praxis ermitteln? Welche Faktoren spielen eine wichtige Rolle für die Praxiswertbestimmung?

Foto: iStock.com/IrynaImago

Die Fragen von vorbereiten!

Wie abhängig ist die Praxis in den letzten Jahren vom Inhaber gewesen?

In den meisten Physiotherapiepraxen arbeiten die Praxisinhaber:innen vierzig Stunden und mehr in der Therapie. Damit steuern sie einen erheblichen Beitrag zur Deckung der Praxiskosten und zum Praxisgewinn bei. Dass dadurch viele unternehmerische und betriebswirtschaftliche Aufgaben und Möglichkeiten aus zeitlichen Gründen nicht genutzt werden können, ist logisch. Für einen Nachfolger kann das aber ein praxiswertmindernder Faktor sein. Wenn er beabsichtigt, seine eigene therapeutische Tätigkeit nur reduziert in die Praxis einzubringen, um seine unternehmerischen Aufgaben nachgehen und die Praxis weiterentwickeln zu können, sinkt zunächst der Umsatz und Gewinn der Praxis wegen der reduzierten Inhaber-Wertschöpfung. Hinweis: In vielen Fällen stellt ein hoher Wertschöpfungsanteil des Praxisinhabers gerade bei sehr kleinen Praxen ein entscheidendes Hindernis für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung oder das Erzielen eines attraktiven Verkaufspreises dar.

Wie stabil ist die wirtschaftliche Praxissituation? Kann diese problemlos in die Zukunft fortgeschrieben werden?

Einer der Schlüsselfaktoren für die Bewertung Ihrer Physiotherapiepraxis ist die Stabilität der wirtschaftlichen Praxissituation in den letzten drei Jahren vor dem beabsichtigten Praxisabgabetermin. Wenn die Gewinne auf einem hohen Niveau stabil oder sogar steigend sind, ist das für eine Nachfolgerin ein echter Kaufbooster. Wenn es jedoch große Schwankungen in der Gewinn- und Umsatzsituation gibt, sollten Sie diese ausführlich und belastbar erklären können. Wenn Ihnen das nicht gelingt, schätzt eine Kaufinteressentin das Risiko für die Zukunft als sehr hoch ein und ihre Preisbereitschaft oder Kaufbereitschaft sinkt erheblich.

Gibt es eine hohe Mitarbeiter:innen-Fluktuation in den letzten Jahren?

Eine hohe Mitarbeiter:innen-Fluktuation ist ein Zeichen von mangelnder Führungsarbeit oder schwierigen Wettbewerbsbedingungen im Fachkräftemarkt an Ihrem Standort. Beides ist aus der Sicht eines Praxisnachfolgers ein Risiko und wird entsprechend in der Praxisbewertung berücksichtigt. Besteht hingegen eine starke Mitarbeiter:innen-Bindung und langjährige Konstanz im Mitarbeiter:innen-Stamm, spricht das für eine hohe Stabilität im Mitarbeiter:innen-Bereich, die aus Sicht des Praxisnachfolgers mit einer hohen Wahrscheinlichkeit in die Zukunft fortgeschrieben werden kann. Das ergibt aus dessen Sicht Pluspunkte für die Praxisbewertung.



Foto: iStock.com/peterschreiber.media

Ein potentieller Käufer Ihrer Physiotherapiepraxis wird das Unternehmen unter die Lupe nehmen. Mit den richtigen Vorüberlegungen sind Sie gut vorbereitet.

Wie gut gelingt es der Praxis, neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen?

In der Physiotherapie herrscht seit vielen Jahren ein großer Fachkräftemangel. Eine potenzielle Nachfolgerin muss das bei ihrer Praxisübernahme berücksichtigen. Deswegen ist es für sie wichtig, einschätzen zu können, wie der Fachkräftemarkt an Ihrem Standort aussieht und ob es in Ihrer Praxis eine erfolgreiche Strategie zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen gibt. Wenn in Ihrer Praxis eine solche Strategie seit vielen Jahren besteht, kann Ihre Nachfolgerin diese übernehmen und von Ihren Erfahrungen und Prozessdefinitionen profitieren. Das gibt Pluspunkte in der Bewertung Ihrer Praxis und steigert die Attraktivität für eine Übernahme.

Werden alle Mitarbeiter:innen einen Inhaber:innen-Wechsel akzeptieren?

Ihre Praxisumsätze und Ihre Praxisorganisation sind, wenn Sie Mitarbeiter:innen beschäftigen, zu einem wesentlichen Teil von deren Arbeit abhängig. Für eine neue Praxisinhaberin stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter:innen sie als neue Chefin akzeptieren und weiterhin der Praxis die Treue halten werden.



Foto: iStock.com/Fokussiert

Die Beantwortung der Fragen, die ein Kaufinteressent oder eine Kaufinteressentin haben könnte, und die Durchführung daraus resultierender Maßnahmen wird Sie besser auf Ihren Praxisverkauf vorbereiten

Neben dem Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter:innen-Führungsqualitäten ist es für eine Praxisnachfolgerin wichtig zu wissen, wie Sie ihr dabei helfen werden, bei den Mitarbeitenden gut „zu landen“. Hier sollten Sie konkrete Vorschläge machen und eine hohe Bereitschaft zeigen, sich zu engagieren. Sie heben damit den Praxiswert in den Augen der Käuferin.

Wie ist der Ruf der Praxis bei Patienten und Verordnern?

Bei einer internen Praxisnachfolge ist die Frage nach dem Ruf Ihrer Praxis leicht zu beantworten, da Mitarbeiter:innen die Gegebenheiten vor Ort kennen und mit wenig Aufwand gut einschätzen können. Für eine externe Person ist es allerdings schwer, den Ruf Ihrer Praxis richtig einschätzen zu können. Sie muss sich auf indirekte Faktoren wie Patientenzahlen, Anteil an Privatpatienten und Breite der Verordner:innen-Struktur orientieren. Diesbezüglich sollten Sie für die kaufinteressierte Person Informationen zur Verfügung stellen und entsprechend aufbereiten.

Ist die Website der Praxis modern und aktuell?

Eine Physiotherapiepraxis, die heutzutage für Patienten und potenzielle Mitarbeiter:innen attraktiv sein möchte, muss dies auf dem Internet mit einer modernen und funktionellen Seite entsprechend darstellen. Wenn Ihre Praxis keine entsprechende Seite hat, bedeutet das für den Nachfolger, dass er einen erheblichen finanziellen Aufwand betreiben muss, um eine solche Seite erstellen zu lassen. Außerdem muss er die erheblichen Wettbewerbsnachteile, die durch eine unmoderne oder nicht vorhandene Website bestehen, in seiner Praxisbewertung als Negativpunkt berücksichtigen.

Wie stabil ist die Verordner:innen-Situation im Einzugsgebiet der Praxis?

Nicht nur Physiotherapiepraxisinhaber:innen werden älter und wollen Ihre Praxis abgeben. Viele niedergelassene Ärzte und Ärztinnen bereiten sich ebenfalls auf den Ruhestand vor. Das kann gerade in ländlichen Regionen ein großes Problem wer-

den. Dort finden viele Arztpraxen keinen Nachfolger. Damit könnte die Gefahr bestehen, dass sich dort das Verordnungsvolumen in den nächsten Jahren deutlich reduzieren wird. Für einen potenziellen Nachfolger wäre das mit Sicherheit ein Negativpunkt in der Praxisbewertung. Besorgen Sie für die Verkaufsverhandlungen entsprechende Informationen zu Ihrem Standort und belegen Sie, wie sich die Situation an Ihrem Standort vermutlich entwickeln wird. Das kann im günstigsten Fall sogar zu einem guten Argument für Ihre Preisvorstellungen werden.

Wie hoch sind die Mitarbeiter:innen-Löhne im Therapie- und Verwaltungs-/Service-Bereich? Sind Lohnanpassungen notwendig, um marktorientiert einstellungsfähig zu sein?

Das Lohnniveau der Mitarbeiter:innen stellt nicht nur die größte Position in der Kostenstruktur einer Physiotherapiepraxis dar, es ist auch ein entscheidendes Kriterium dafür, ob die Praxis bei einem aktuellen Lohnniveau gute Mitarbeiter:innen überhaupt einstellen kann. Wenn die Praxis Löhne zahlt, die sich nicht mindestens auf dem jeweils aktuellen Marktdurchschnittsniveau bewegen, wird es kaum gelingen, neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen oder abwandernde Mitarbeiter:innen zu ersetzen. Eine Lohnanpassung kostet den neuen Inhaber viel Geld und reduziert in den Augen des Praxisnachfolgers den Praxiswert in der Zukunft. Insbesondere die von der neuen Bundesregierung geplante Mindestloohnerhöhung auf 12,- € wird in vielen Praxen zu deutlichen Kostensteigerungen im Rezeptions- und Verwaltungsmitarbeiter:innen-Bereich führen. Dies gilt es ebenfalls aus der Perspektive des Praxiskäufers zu berücksichtigen.

In welchem Zustand ist die Praxis und wie hoch wird ein notwendiger Renovierungsaufwand vermutlich sein, um diese auf ein modernes Niveau zu bringen?

Viele Praxisinhaber:innen versäumen es gerade in den letzten Jahren Ihrer Selbständigkeit, die Praxis regelmäßig zu mo-


dernisieren und die notwendigen Investitionen zu tätigen. Das führt dazu, dass in vielen, gerade älteren Praxen, ein erheblicher Renovierungstau besteht. Dieser muss durch die neue Besitzerin erst einmal behoben werden, um Patienten und Mitarbeiter:innen eine attraktive Praxis und einen modernen Arbeitsplatz bieten zu können. Das führt zu sehr hohen Investitionskosten, welche die Praxisnachfolgerin in ihrer Kalkulation des Praxiswertes negativ berücksichtigen muss. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, dass Sie Ihre Praxis regelmäßig renovieren und modern halten. Damit bleibt Ihre Praxis attraktiv für eine potenzielle Nachfolgerin.

Wie ist die Praxis im Bereich Digitalisierung aufgestellt?

Digitalisierung ist eines der wichtigsten aktuellen Themen für alle Unternehmen. Auch Physiotherapiepraxen müssen sich intensiv mit den Entwicklungen im digitalen Bereich beschäftigen und entsprechend regelmäßig investieren und Entwicklungsimpulse setzen. Wenn Ihre Praxis im digitalen Bereich hinter den Entwicklungen herläuft, bedeutet das für einen Praxisnachfolger, dass er ähnlich wie beim Renovierungstau, einen Digitalisierungstau auflösen muss, um die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Praxis zu gewährleisten. Hierzu sind oft hohe Investitionen notwendig, die bei der Bewertung des angebotenen Kaufpreises der Praxis aus Sicht des Käufers negativ berücksichtigt werden müssen.

Welche Zertifikatspositionen sind vom Praxisinhaber oder der Praxisinhaberin abhängig?

Die Abrechnungsfähigkeit einer Physiotherapiepraxis ist in großen Teilen von den in der Praxis vorhandenen Zertifikatsfortbildungen der Mitarbeiter:innen und der Inhaberin abhängig. Gerade in kleinen Praxen sind einige Zertifikate nur durch die Praxisinhaberin vorhanden und können nur über diese Person abgerechnet werden. Wenn diese nicht mehr in der Praxis ist, wird man einen großen Teil der entsprechenden Verordnungen verlieren, es sei denn, die neue Inhaberin verfügt über eine entsprechende Zertifikatsausstattung. Das ist aber nicht immer gegeben. Deswegen ist es in einem solchen Fall wichtig, dass Sie Ihre Praxismitarbeiter:innen rechtzeitig entsprechend fortbilden, um die notwendigen Zertifikate im Mitarbeiter:innen-Stamm zu verankern. Sie können der Praxisnachfolgerin ebenfalls anbieten, bis zur Erlangung eigener Zertifikate Ihre Arbeitskraft weiterhin zur Verfügung zu stellen.

Die Beantwortung der oben gestellten Fragen, die ein Kaufinteressent oder eine Kaufinteressentin haben könnte, und die Durchführung daraus resultierender Maßnahmen wird Sie besser auf Ihren Praxisverkauf vorbereiten. Sie können damit manche Überraschung bezüglich der Fragen, die Interessenten an einer Praxisübernahme stellen könnten, vermeiden und den am Markt erzielbaren Preis Ihrer Praxis positiv beeinflussen. Der Autor wünscht Ihnen viel Erfolg dabei. 



Zur Person:

Ralf Jentzen

ist Sportwissenschaftler, seit 1999 Inhaber der Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen, Coactiv Consulting – Ralf Jentzen, Internationaler Gastdozent an der Zuyd University of Applied Science Heerlen (NL) im Studiengang Physiotherapie, Betriebswirtschaftlicher Beirat des VDB-PHYSIOTHERAPIEVERBANDES, und Referent für betriebswirtschaftliche Themen auf den Branchenmessen MEDICA, TheraPro, therapie Leipzig, FIBO und Gutachter und Experte für Gründungskonzepte und Wachstumskonzepte von Gesundheitsdienstleistungsunternehmen der IHK Aachen. Er hat in den letzten 17 Jahren über 600 Beratungsprojekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen. Kontakt: www.coactiv.de

THEORG – die Software für die perfekte Praxisorganisation

✓ mobil ✓ papierlos ✓ modular

Durch den flexiblen Aufbau der Software ist THEORG für große sowie kleine Praxen und damit auch für Existenzgründer bestens geeignet.

Nutzen Sie **THEORG 2GO**, die App für Therapeuten, direkt am Smartphone und das **THEORG Klemmbrett** zur digitalen Datenverwaltung am Tablet!

Typisch THEORG – wir kennen nur Lösungen!



SOVDWAER GmbH
 Franckstraße 5
 71636 Ludwigsburg
 Tel. 0 71 41 / 9 37 33-0
 info@sovdwaer.de
 www.sovdwaer.de

THEORG
 Software für THErapieORGanisation

SEITE 2/2021



Find us on



VDB-Physiotherapieverband
 @Physiotherapieverband