



iStock.com/KatarzynaBialasiewicz

Die Braut muss geschmückt werden! Praxisnachfolge und Verkauf

Wie Sie Ihre Praxis und sich selber auf die Übergabe an einen Nachfolger vorbereiten.

Von Ralf Jentzen

Der Physiotherapeut Johannes Müller ist 61 Jahre alt und denkt darüber nach, seine Praxis in den nächsten Jahren an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin abzugeben. Gesundheitlich steht es nicht mehr zum Besten und sein Arzt hat ihm dazu geraten kürzer zu treten. Eigentlich denkt er schon seit einigen Jahren darüber nach diesen Schritt zu gehen, aber das intensive Tagesgeschäft hat ihn immer wieder davon abgehalten, die notwendigen Vorbereitungen zu treffen.

Elisabeth Schmidt ist 51 Jahre alt. Sie denkt ebenfalls darüber nach, ihre Praxis an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin abzugeben. Allerdings soll dieser Schritt erst in den nächsten fünf bis zehn Jahren gegangen werden. Ihr Steuerberater hat sie darauf aufmerksam gemacht, dass es aus steuerlichen Gründen erst Sinn macht ab 55 Jahren Lebensalter die Praxis zu veräußern, weil dann eine günstigere Besteuerung der Erträge aus einem Praxisverkauf möglich ist. Seit Jahren arbeitet sie mit einem Unternehmensberater zusammen. Sie hat ihre langfristigen und kurzfristigen Unternehmensziele schriftlich fixiert und für dieses Jahr steht die Konzeptionierung der Praxisnachfolge in den nächsten Jahren an.

Zwei unterschiedliche Ausgangssituationen - Ein Ziel:

Die Praxis möglichst profitabel an einen Nachfolger abzugeben.

Wenn es um die Abgabe der Praxis geht, entscheidet der Pra-

xisinhaber über Dinge, die eine enorme wirtschaftliche Bedeutung haben. Oftmals soll der erfolgreiche Praxisverkauf und der daraus resultierende Gewinn einen entscheidenden Beitrag zur Altersvorsorge darstellen. Umso wichtiger ist es, dass der Praxisinhaber rechtzeitig darüber nachdenkt, wie er die Praxisnachfolge gestalten will und welche Ziele dabei für ihn die wichtigste Rolle spielen. Idealerweise denkt man schon 5 bis 6 Jahre vor der geplanten Abgabe über die aktuelle finanzielle Lage und über wertsteigernde Maßnahmen nach, die den Verkaufspreis stark beeinflussen werden. So ist beispielsweise eine modern eingerichtete Praxis mit motivierten Mitarbeitern und gut organisierten Arbeitsabläufen mehr wert, als eine Praxis, die seit vielen Jahren im alten Trott läuft und den letzten Maler und die letzte neue Behandlungsbank vor 15 Jahren gesehen hat. Leider sieht die Realität jedoch so aus, dass oftmals unter enormem Druck innerhalb sehr kurzer Zeit die Praxisnachfolge umgesetzt werden muss, weil viele Praxisinhaber sich zu spät mit dem Thema auseinandersetzen. Erstaunlich ist auch, dass von Steuerberaterseite aus oftmals nicht frühzeitig auf das Thema hingewiesen wird. Natürlich gibt es auch hier Ausnahmen. Seien Sie glücklich, wenn Sie solch einen Steuerberater haben, der Ihre Finanzen nicht nur verwaltet sondern auch dabei hilft, sie zu gestalten.

Die Situation auf dem Praxismarkt

Wenn man das Thema Praxisnachfolge angeht, kommt man

nicht an einer Analyse der aktuellen Situation auf dem „Praxismarkt“ vorbei.

Der demographische Wandel hat nicht nur eine steigende Patientenzahl zur Folge, sondern auch eine steigende Zahl an selbständigen Physiotherapeuten, die sich zur Ruhe setzen wollen. Demgegenüber steht eine steigende Anzahl an Praxisneugründungen durch junge Therapeuten. Für diese ist es vom finanziellen Aufwand her sehr einfach, eine eigene Praxis zu gründen. Für 50.000 bis 100.000,- € Investitionsvolumen kann man heutzutage eine tolle, modern eingerichtete Praxis auf die Beine stellen. Und der Staat hilft mit entsprechenden Förderprogrammen der KfW und der Landesbanken kräftig mit. Dazu kommt, dass die meisten jungen Gründer überhaupt nicht in Erwägung ziehen eine bestehende Praxis zu kaufen, da ihnen die Vorteile einer Praxisübernahme nicht bewusst sind. Dadurch kommen immer mehr neue Praxen auf den Markt, was zu einem steigenden Wettbewerb an fast allen Standorten führt. Hierdurch wird es in den nächsten Jahren für einen Gründer attraktiver werden, eine Praxis zu übernehmen, da das Patientenpotenzial für Neugründungen, die wirtschaftlich vertretbar sind, von Jahr zu Jahr sinkt. Auch die Tatsache, dass es von Jahr zu Jahr weniger Absolventen der Physiotherapieausbildung gibt, spielt eine wichtige Rolle im Praxisnachfolgeschehen. Es wird in den nächsten Jahren rein rechnerisch nicht mehr so viele potenzielle Nachfolger für Ihre Praxis geben. Das bedeutet, Sie stehen immer mehr im Wettbewerb mit anderen Praxisinhabern um eine kleiner werdende Zahl an Kaufinteressenten. Da wird die richtige Strategie bei der Planung Ihrer Praxisnachfolge immer wichtiger.

Notwendige Handlungsschritte für eine professionelle Nachfolgestrategie

Je klarer Sie Ihre Praxisnachfolge planen und je strukturierter Sie vorgehen, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit. Man kann das Vorgehen in folgende Schritte einteilen:

- Analyse der Ausgangssituation / Standortbestimmung
- Praxiswertermittlung
- Überprüfung der privaten Altersvorsorge
- Auswahl der gewünschten Abgabeform
- Evtl. Festlegung von Maßnahmen der Steigerung des Praxiswertes
- Nachfolgersuche
- Verkaufsverhandlungen
- Übergabe der Praxis

Analyse der Ausgangssituation / Standortbestimmung

Bevor Sie mit der gezielten Suche nach einem Nachfolger beginnen, sollten Sie sich zunächst einen Überblick über die aktuelle Situation Ihrer Praxis machen. Das macht man am besten mit einer sogenannten SWOT-Analyse. In dieser Analyse werden die Stärken und Schwächen der Praxis überprüft und es werden die Chancen und Risiken eingeschätzt. Damit hat man verschiedene Ansatzpunkte in der Hand, die Praxis vor dem Verkauf oder der Übergabe zu optimieren.

Praxiswertermittlung

Jeder Praxisinhaber der einen Nachfolger sucht stellt sich die Frage: Was ist meine Praxis wert?

Auf diese Frage gibt es eine einfache Antwort: Ihre Physiotherapiepraxis ist so viel wert, wie jemand bereit ist, dafür zu zahlen.

Viele Praxisinhaber denken, es gibt einen konkreten Praxiswert, der sozusagen standardisiert und rechtssicher errechnet werden kann. Das ist leider nicht so. Die Schwierigkeit bei Praxisbewertungen ergibt sich aus dem besonderen Umstand, dass neben dem relativ einfach festzustellenden Substanzwert der sogenannte ideelle Praxiswert nur schwer zu fassen ist. Der Ideelle Praxiswert stellt denjenigen Wertanteil des Praxisgesamtwertes dar, der aus der wirtschaftlichen Stärke der Praxis resultiert. Wie diese zu bewerten ist orientiert sich bei seriösen und anerkannten Bewertungsverfahren immer an der Gewinnsituation einer Physiotherapiepraxis. Eine weitere Besonderheit ist die überwiegend wertschöpfende Arbeit der Praxisinhaber. Selbst bei großen Praxen mit mehr als 10 Mitarbeitern ist oftmals der Inhaber 40 Stunden oder mehr physiotherapeutisch tätig und beeinflusst damit oft entscheidend die Gewinnsituation. In der Bewertung einer Praxis wird aufgrund dieser Tatsache meistens ein kalkulatorischer Unternehmerlohn zum Ansatz gebracht, um den der Gewinn der Praxistätigkeit bereinigt wird.

Es ist in jedem Fall ratsam, den Praxiswert durch einen erfahrenen Berater erstellen zu lassen, der sich mit der Bewertung von Physiotherapiepraxen gut auskennt. Es ist nämlich wichtig, ein Praxiswertgutachten so zu gestalten, dass der Verhandlungspartner beim Praxisverkauf mit seinem „Finanzexpertenteam“ den verlangten Kaufpreis belastbar nachvollziehen kann. Ebenfalls spielt die Beurteilung des Praxiswertes durch die finanzierende Bank eine wichtige Rolle. Der Käufer ist oftmals ein Existenzgründer, der den Praxiskauf nur über Fremdkapital realisieren kann. Seine Bank muss den verlangten Kaufpreis nachvollziehen können.

Fortsetzung auf Seite 18

**Entspannung pur – mit sicherer Abrechnung
und innovativer Praxissoftware zu fairen Konditionen!**

Jetzt Angebot anfordern –
unter der Rufnummer
0385 / 20 221 660

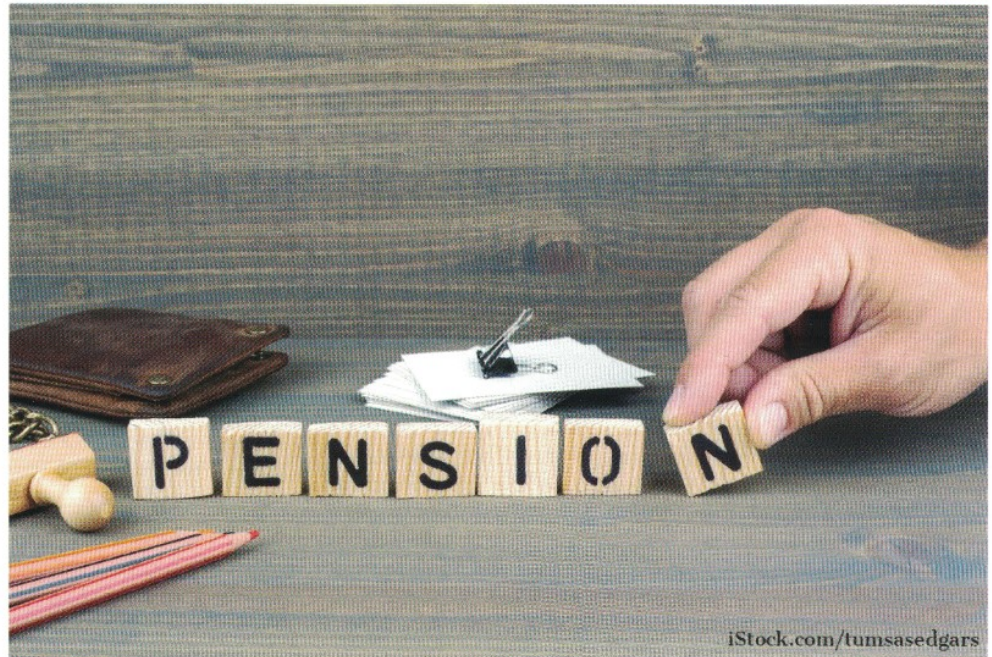


SCHWERINER
RECHENZENTRUM FÜR HEILBERUFE

Praxisnachfolge

Überprüfung der Altersvorsorge

Meistens ist der Ertrag aus dem Praxisverkauf ein wichtiger Baustein für die Altersvorsorge des Praxisinhabers oder der Praxisinhaberin. Deswegen ist es wichtig, zu Beginn der Nachfolgeplanungen den aktuellen Stand der Altersvorsorge zu ermitteln. Nicht selten kommt es für einige Praxisinhaber zu bösen Überraschungen, wenn sie sich ernsthaft mit dem Thema beschäftigen. Aber besser rechtzeitig, einige Jahre vorher, darüber nachdenken, als kurz vor dem geplanten Ruhestand festzustellen, dass es vorne und hinten nicht reichen wird. Man sollte sich nicht auf den erzielbaren Kaufpreis der Praxis verlassen, wenn es um die Altersvorsorge geht. Dieser ist marktbedingten Schwankungen unterlegen, und kann im Zeitver-



iStock.com/tumsasedgars

lauf stark schwanken. Gut wenn man einige Jahre Zeit hat, die Marktattraktivität der Praxis zu steigern. Damit steigen die Chancen einen Nachfolger zu finden und den Wert der Praxis für die Altersvorsorge zu erhöhen erheblich.

Auswahl der gewünschten Abgabeform

Was oft beim Thema Praxisnachfolge übersehen wird, ist die Tatsache, dass dem Praxisinhaber mehrere Alternativen der Praxisnachfolge zur Verfügung stehen. In der folgenden Tabelle sind diese Nachfolgealternativen dargestellt:

Nachfolgealternative	Notwendige Handlungsschritte
Verkauf der Praxis an einen Nachfolger	Wertsteigernde Maßnahmen ergreifen
Aufnahme eines Partners in das Unternehmen	Verkauf nur eines Teils der Praxis oder Schritt für Schritt Verkauf bis zur vollständigen Übergabe
Umwandlung der Unternehmensform in eine GmbH und Rückzug aus der aktiven therapeutischen Tätigkeit	Entsprechend dem Umwandlungsgesetz mit steuerlichem und anwaltlichen Rat das Unternehmen umwandeln und einen Praxisleiter einstellen
Gründung einer eigenen Privatpraxis	Verkauf des Kassenpatienten-Praxisteils
Verkauf der Praxis an einen Wettbewerber	In Verhandlungen mit Wettbewerber eintreten
Erfolgslose Suche eines Nachfolgers	Verkauf der Praxiseinrichtung

Alle Alternativen hat der Autor des Artikels in seiner langjährigen Beraterpraxis erlebt und begleiten dürfen. Jede hat ihre Vorteile und Nachteile und es gibt viele Faktoren, die bei der Auswahl der entsprechenden Nachfolgervariante berücksichtigt werden müssen. So wird zum Beispiel oftmals übersehen, dass eine Praxis aus sich heraus auch ohne die therapeutische Tätigkeit des Inhabers genügend Gewinn erwirtschaftet, so dass es sich lohnt darüber nachzudenken die Praxis mit einem Geschäftsführer in der Unternehmensform der GmbH weiterlaufen zu lassen. Angenommen man erhält über 10 Jahre eine Gewinnausschüttung von 30.000,- € bis 50.000,- €, dann bedeutet das eine Gesamtauszahlung von 300.000,- € bis 500.000,- € über diesen Zeitraum. Wenn die Praxis bei einem einmaligen Verkauf zwischen 150.000,- € bis 200.000,- € erzielen würde, kann jeder nachvollziehen, welche Alternative rein finanzmathematisch die günstigere ist. Selbstverständlich

ist die GmbH-Lösung die unternehmerisch riskantere von beiden. Es ist nicht sicher, ob die Gewinne über die Jahre stabil bleiben. Sie hat sich jedoch bei denjenigen bewährt, die durchaus noch motiviert sind, die Praxis zu steuern und in geringem Umfang therapeutisch tätig zu bleiben. Und natürlich sollte auch eine entsprechende Praxisgröße vorhanden sein, damit sich der Aufwand, welcher mit einer solchen Umwandlung verbunden ist auch lohnt. Aus der Sicht einer Risikooptimierung ist es in jedem Fall eine Alternative, da die persönliche Haftung auf die GmbH übergeht und somit das Privatvermögen vom Betriebsvermögen getrennt wird. In jedem Fall braucht man bei dieser Konzeption kompetente Beratung und Unterstützung von spezialisierten Anwälten und Steuerberatern, da es viele rechtliche und steuerliche Aspekte bei dieser Form gibt, die es zu berücksichtigen gilt.

Planung und Umsetzung von geeigneten Maßnahmen zur Steigerung des Praxiswertes

Bei rechtzeitiger Vorbereitung ist es durchaus möglich, den Wert der Praxis für einen Nachfolger zu steigern. Voraussetzung ist eine ausführliche Stärken- und Schwächenanalyse und die Ableitung von Maßnahmen, die den Gewinn und die Attraktivität der Praxis steigern können. Als Grundregel gilt: Je mehr Zeit bis zur geplanten Abgabe zur Verfügung steht, desto besser können wertsteigernde Maßnahmen in Ruhe und erfolgreich umgesetzt werden.

Nachfolgersuche

Planen Sie genügend Zeit für die Suche eines Nachfolgers ein! Der schnellste Weg ist natürlich, wenn Sie einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin haben, die Ihre Praxis übernehmen möchten. Deswegen sollten Sie immer als erstes geeignete Kandidaten aus Ihrem Team ansprechen, wenn Sie ein konkretes Übergabedatum für sich festgelegt haben. Parallel sollten Sie in den einschlägigen Fachzeitschriften und Onlineportalen eine Anzeige schalten. Es hat sich bewährt, das ganze über Chiffre oder Stellvertreter-E-Mails laufen zu lassen, damit die Konkurrenz und Öffentlichkeit erst möglichst spät mitbekommt, dass Sie Ihre Praxis abgeben möchten. Eine weitere Möglichkeit ist es, die Landesgeschäftsstellen Ihres Verbandes zu informieren. Hier laufen gelegentlich Anfragen von Existenzgründern oder Praxisübernahmeinteressierten ein. Oberstes Gebot: Ausdauernd dranbleiben! Es ist wichtig, geduldig vorzugehen und den richtigen Moment zu erwischen, in dem ein Praxiskaufinteressent in Ihrem Einzugsgebiet auf den Markt kommt und aktiv nach einer bestehenden Praxis sucht.

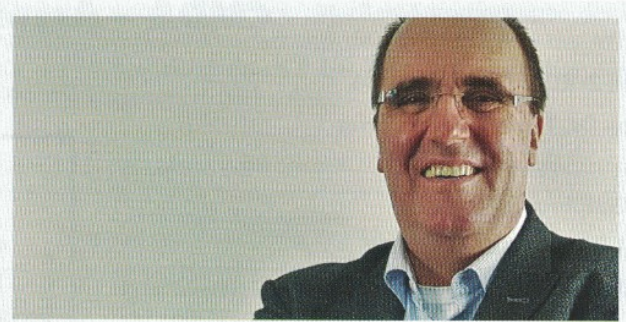
Verkaufsverhandlungen

Ist ein Interessent gefunden, starten die Verkaufsverhandlungen. Hier gelten die gleichen Regeln, wie in jedem Verkaufsgespräch. Nicht Ihr Nutzen als Verkäufer steht im Mittelpunkt, sondern einzig und alleine, was der Interessent davon hat Ihre Praxis zu kaufen. Deswegen ist es wichtig, alle relevanten Informationen über die Praxis für den Käufer strukturiert und sorgfältig aufbereitet bereit zu halten. Es hat sich bewährt, zur argumentativen Unterstützung des angestrebten Verkaufspreises ein professionelles Praxiswertgutachten vorzulegen. Das verhindert extreme Diskussionen über den Kaufpreis und hat schon oft geholfen, eine sachliche Verhandlung zu unterstützen.

Übergabe der Praxis

Irgendwann steht der Tag X fest. Sie übergeben den Schlüssel an den Nachfolger. Achten Sie darauf, dass im Vorfeld dieses Termins alle wichtigen Menschen über die Nachfolge informiert sind. Verabschieden Sie sich von Ihren Mitarbeitern und Patienten. Erfahrungsgemäß ist es für alle Beteiligten sehr von Vorteil, wenn man das im Rahmen einer kleinen Feier macht. Inwieweit der Nachfolger das für seine eigenen Werbezwecke nutzen möchte liegt in seinem Ermessen.

Mit der Übergabe endet in den meisten Fällen die Selbständigkeit und der wohlverdiente Ruhestand kann angetreten werden. Wenn man alles rechtzeitig und strukturiert vorbereitet hat, sollten Sie diesen wohlverdient genießen können. Wäre doch schade, wenn nicht!



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-PHYSIOTHERAPIE-VERBANDES, 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 Beratungs-Projekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen.

© Morgandisplay - fotolia.com

www.severins.de

Wir entziehen uns nicht Ihrem skeptischen Blick - wir wissen schließlich, was wir können...

severins
ABRECHNUNGEN. UND MEHR!

Severins GmbH
Am Lippeglacis 16 - 18
46483 Wesel
Tel.: 0281 - 16394 - 0
Fax: 0281 - 16394 - 10

Besuchen Sie uns im Internet!

www.severins.de
E-Mail: info@severins.de

Find us on