

PRAXISVERKAUF IM EARN-OUT-MODELL: DAS HUHN VERKAUFEN UND TROTZDEM DIE EIER GENIESSEN!

Thomas Naef (FEDERER & PARTNERS)

Im Rahmen unserer Tätigkeit in der Praxisnachfolgeregelung fällt immer wieder auf, dass häufig ein sukzessiver, nicht allzu abrupter Ausstieg aus der Praxis gewünscht ist, da die plötzliche Aufgabe der Arbeit in der Praxis mit einer gewissen unfreiwilligen späteren Untätigkeit einhergehen kann (gerade, wenn die persönliche Situation nicht entsprechend vorbereitet ist und für die Zeit nach der Praxisübergabe keine Pläne bestehen). Aus diesem Grund erstreben immer mehr Ärztinnen und Ärzte einen schrittweisen Ausstieg aus der Praxis über einen längeren Zeitraum, oft einhergehend mit einer Reduktion des bisherigen (zu) hohen Arbeitspensums und einer Minderung der Belastung. Eine neue Variante einer begleiteten Übergabe, die sich in letzter Zeit mehr und mehr etabliert, steht nun mit einem sogenannten Earn-Out-Modell zur Verfügung und kann bei vorausschauender Planung und einem vorgängig solid geprüften Käufer/Investor für alle beteiligten Personen eine Win-win-Situation sein.

Was ist ein Earn-Out-Modell?

Im Gegensatz zu einer begleiteten Praxisübergabe (Mitarbeit/Unterstützung des Nachfolgers während maximal drei Monaten) und der Sukzession (Führen einer Doppelpraxis gemeinsam mit dem Nachfolger in einem individuell vorher festgelegten Rahmen, meist jedoch während längstens drei Jahren) stellt das Earn-Out-Modell eine Variante dar, die Nachfolgeregelung bereits zu einem frü-

heren Zeitpunkt sicherzustellen und die weitere Zukunft mit den passenden Verträgen zu planen. Als indikativer Zielwert würde in einem Earn-Out-Modell von einer Zeitspanne von circa fünf Jahren ausgegangen, wobei sich diese Dauer je nach individuellen Wünschen und Bedürfnissen auch verlängern kann. Im Rahmen eines Earn-Out-Modells würde die Praxis zu einem frühen Zeitpunkt verkauft, wobei der Verkäufer oder die Verkäuferin im Rahmen eines gut dotierten Vertrags in einem zu definierenden Pensum in der Praxis weiterarbeitet und somit den Werterhalt der Praxis / des Unternehmens gewährleistet. Neben der Tatsache, dass keine Gefahr droht, die Praxis zu abrupt übergeben zu haben, stellt der Werterhalt durch den Verbleib des bisherigen Inhabers in der Praxis natürlich auch für den Käufer / die Käuferin der Praxis einen nicht wegzudiskutierenden Vorteil dar.

Vorteile eines Earn-Out-Modells

Wieso kann es vorteilhaft sein, sich bereits zu einem so frühen Zeitpunkt Gedanken über die Nachfolgeregelung zu machen? Die Vorteile eines solchen Modells sind mannigfaltig und betreffen mehrere Aspekte der Praxisführung. Ein grosser Vorteil ist, dass die Zukunft längerfristig geplant werden kann. Über einen grösseren Zeitraum ist die weitere Tätigkeit sichergestellt und man kommt nicht in die unter Umständen äusserst ungemütliche Situation, dass man innerhalb von

oftmals wenigen Monaten die berufliche Zukunft regeln muss, sondern über einen längeren Zeitraum und zu vorher ausgehandelten Konditionen weiterarbeiten kann.

Aufgrund der Tatsache, dass in die Praxis über etliche Jahre und häufig Jahrzehnte viel Herzblut investiert wurde, ist man daran interessiert, dass auch zukünftig die Patientinnen und Patienten auf bestmögliche Art und Weise weiterversorgt werden. Etwas salopp formuliert hat man ein grosses Interesse daran, dass die Praxis nicht an die Wand gefahren wird. Durch den Verbleib des Praxisabgebenden im Unternehmen hat der Übernehmende eine grössere Sicherheit, dass der Wert der Praxis erhalten bleibt und die bis anhin erbrachten Umsatzzahlen auch zukünftig erreicht werden können. Ein selbstbestimmtes Aufhören ist sicherlich ein Wunsch, den

viele Ärztinnen und Ärzte hegen. Bei einer frühzeitig initiierten Übernahme kann die Situation verhindert werden, dass man ohne vorgängig bereits geregelte Übernahmekonditionen sich aufgrund von äusseren oder inneren Zwangslagen in der Situation befindet, dass man nicht mehr selbstbestimmt über den Ausstieg aus der eigenen Praxis entscheiden kann. Dieser Tatsache wird Rechnung getragen, wenn man im Rahmen eines Earn-Out-Modells die Nachfolgeregelung schon frühzeitig initiiert und somit über eine Planungssicherheit verfügt und im Wissen weiterarbeiten kann, dass der Fortbestand der Praxis nach erfolgtem persönlichem Ausscheiden sichergestellt ist.

Auch wenn man sich von der emotionalen Sicht entfernt und den Fokus auf eine betriebswirtschaftliche Perspektive legt, ist eine Übergabe in einem Earn-Out-Modell ein absolut lohnender Schritt. Durch die frühzeitige Regelung der Praxisübergabe und einen gleichzeitigen Verbleib des Praxisinhabers respektive der Praxisinhaberin minimieren sich für einen Investor die Risiken. Ein mögliches Risiko stellt gerade bei sensiblen Fachrichtungen, die über ein sehr intensives Arzt-Patienten-Verhältnis verfügen, ein Abfluss von Patienten dar. Beispielsweise bei gynäkologischen Praxen minimiert sich die Gefahr von abspringenden Patientinnen merklich, wenn der bisherige Gynäkologe oder die bisherige Gynäkologin weiterhin in der Praxis verbleibt. Da sich das Risiko zugleich für den übernehmenden Arzt/Investor reduziert, kann man im Sinne eines optimierten Preises für die Praxis auch deutlich mehr erzielen als bei einem Verkauf innerhalb eines kürzeren Zeitraumes. Nicht selten werden mehrfache EBITDAs bezahlt bei einer Übernahme im Rahmen eines Earn-Out-Modells. Beträge, die sich bei einem «normalen» Praxisverkauf realistischerweise nicht erzielen lassen.



Neben den betriebswirtschaftlichen Faktoren wie der Erzielung eines optimierten Verkaufspreises sollten auch andere, emotionale Aspekte nicht ausser Acht gelassen werden. Durch den Verbleib in der Praxis (allenfalls mit einem/einer jüngeren Kollegen/Kollegin, der/die die Praxis nach Ausscheiden des bisherigen Inhabers weiterführt) entsteht ein fachlicher Austausch, der – so zeigt es die Erfahrung – beiderseits sehr geschätzt wird. Man hat gegen Ende seiner beruflichen Laufbahn die Möglichkeit, im Rahmen einer gewissen Teaching-Funktion das über die Jahre und Jahrzehnte aufgebaute Wissen weiterzugeben, und befindet sich in engem fachlichem Austausch mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Ein Umstand, der sich äusserst belebend und motivationssteigernd auf die Arbeit auswirken kann.

Einen weiteren grossen Pluspunkt bei einer frühzeitigen Übergabe stellt die Beseitigung der administrativen Last dar. Wir hören in Gesprächen mit Kunden häufig den Satz, dass man zwar nach wie vor Mediziner aus Leidenschaft sei und die Arbeit mit den Patienten extrem schätze, die administrative Belastung im Job jedoch in einer unzumutbaren Art und Weise zugenommen habe. Eine administrative Belastung meint einerseits den immer arbeitsintensiver werdenden Austausch mit Krankenkassen, Heilmittelbehörden, Zulassungsbehörden, aber auch innerbetriebliche Abläufe wie Personalfluktuaton, Schwierigkeiten bei der Personalselektion etc. Kurzum die äusseren Begleiterscheinungen, die einen von der eigentlichen Kernkompetenz, nämlich der Erbringung einer guten medizinischen Versorgung, abhalten und je länger je mehr eine echte Belastung darstellen. Dadurch, dass man die Praxis verkauft und künftig im Rahmen einer (gut dotierten) Anstellung in der Praxis weiterarbeitet, hat man die Möglichkeit, diese administrative Belastung

hinter sich zu lassen und seine Kräfte für die Erbringung einer guten Medizin zu bündeln.

Voraussetzungen

Ein Earn-Out-Modell stellt nicht in jedem Fall den unbedingten Königsweg dar. Neben den oben erwähnten Vorteilen (lange Zusammenarbeit mit dem Käufer), die – falls man sich einen schnelleren Ausstieg wünschen würde – auch als Nachteil ausgelegt werden können, gibt es gewisse Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Übergabe in einem Earn-Out-Modell vorliegen müssen. Die Praxis sollte aus einer rein betriebswirtschaftlichen Sicht eine gewisse Rendite aufweisen, damit eine Übernahme für einen Investor interessant ist. Ausserdem sollte die Praxis allenfalls räumlich erweitert werden können, da durch den möglichen Einstieg eines Investors eine gewisse Wachstumserwartung für die weitere Zukunft mit der Übernahme einhergeht.

Drum prüfe, wer sich ewig (?) bindet

Der Tatsache Rechnung tragend, dass mit einer Übergabe in einem Earn-Out-Modell eine langjährige Zusammenarbeit mit dem Käufer folgt, empfiehlt es sich, genau zu prüfen, mit wem man sich einlässt. Die aus Funk und Fernsehen sattem bekannten Beispiele von Betrügern und Scharlatanen, die sich nicht zuletzt in der allgemeinen Grundversorgung gezeigt haben, haben zu einer gewissen Verunsicherung geführt. Gerade wenn man die Praxis eben nicht ohne Begleitung übergeben möchte, ist es sehr sinnvoll, den Käufer vorher gründlich zu evaluieren. Wenn es nicht eine einzelne Ärztin oder ein Arzt ist, der/die die Praxis übernehmen wird, sondern allenfalls ein Investor oder eine Investorengruppe, ist es ratsam, sich bezüglich Absichten und der Strategie des Käufers auszutauschen und zu prüfen, ob sich diese auch mit der eigenen, persönlichen Philosophie decken.

Neben der persönlichen Empathie und einer zu Grossteilen übereinstimmenden Grundphilosophie ist es von elementarer Wichtigkeit, dass die Verträge (Kaufvertrag, Anstellungsvertrag, Infrastrukturnutzungsvertrag) rechtlich hieb- und stichfest sind und gerade im Streitfall, der sich manchmal trotz aller sorgfältiger Vorbereitung und Evaluation nicht verhindern lässt, keinen Interpretationsspielraum zulassen.

Last but not least ist die Bonität und Liquidität des möglichen Käufers ein entscheidender Faktor. Wie die oben erwähnten Negativbeispiele zeigen, ist diese nicht in jedem Fall gegeben, weshalb wir den Verkäufern mit Nachdruck empfehlen, eine Überprüfung des Käufers durch eine ausgewiesene Fachperson durchführen zu lassen.

Um nicht in die extrem unglückliche Situation zu geraten, dass der ausgehandelte und im Vertrag ausgewiesene Betrag am Stichtag nicht auf Ihr Konto fliesst, muss vorgängig in jedem Fall sichergestellt werden, dass eine bankenmässig unwiderrufliche Abwicklung der Zahlungsverpflichtung vorliegt.

Unter Berücksichtigung und Umschiffung der im Laufe des Artikels skizzierten Klippen kann zusammenfassend gesagt werden, dass eine Praxisübergabe im Rahmen eines Earn-Out-Modells eine absolut gewinnbringende Art und Weise darstellt, die Praxis zu übergeben, oder um beim Titel zu bleiben: Sie können das Huhn verkaufen, aber nach wie vor die gelegten Eier geniessen, also auch am künftigen Praxiserfolg partizipieren.



Thomas Naef

Consultant
FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Thomas Naef betreut seit dem Jahr 2016 den Verkauf der Spezialarztpraxen.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
thomas.naef@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch