

WANN IST DER RICHTIGE ZEITPUNKT FÜR EINE PRAXISÜBERGABE?

Thomas Naef (FEDERER & PARTNERS)

Das Schwerpunktthema dieser Ausgabe sind Fehler und Stolpersteine bei der Praxisübergabe. Einen entscheidenden Faktor auf dem Weg zu einer erfolgreichen Praxisübergabe stellt der richtige Zeitpunkt dar. Folgender Artikel soll eine Anleitung zu einem optimalen Timing aufzeigen.

Der richtige Zeitpunkt – zu früh oder zu spät?

Die Frage nach dem richtigen Timing stellt sich im Rahmen unserer täglichen Arbeit immer wieder. Ich werde regelmässig mit folgender Aussage konfrontiert: «Herr Naef, ich habe keine Kraft mehr. Entweder übernimmt jemand in drei Monaten meine Praxis oder ich drehe den Schlüssel.» Dieses und ähnliche Beispiele stellen einen klassischen Fall von (deutlich) zu spät dar. In einem solchen Falle wird es schwierig, dem Kundenwunsch gerecht zu werden, oder es müsste ein absoluter Glückstreffer sein, damit man in dieser Zeitspanne den richtigen Käufer oder die richtige Käuferin finden würde. Es gilt zu beachten, dass die möglichen Praxisübernahmekandidatinnen und -kandidaten meistens ihrerseits ja nicht ab sofort verfügbar sind, sondern sich häufig in einem Angestelltenverhältnis in einem Spital oder in einer Klinik befinden und somit eine Kündigungsfrist von drei, oft aber auch sechs Monaten haben (abhängig von der Stellung und der Funktion). Darüber hinaus ist die Übernahme einer Praxis für den potenziellen Käufer / die potenzielle Käuferin auch häufig mit einem Umzug verbunden, für die Kinder muss eine neue

Schule gefunden werden, kurzum logistische Überlegungen, die ihrerseits auch wieder Zeit in Anspruch nehmen und innerhalb der im obigen Beispiel erwähnten drei Monate illusorisch sind. Weitere Punkte, die essenziell sind für eine erfolgreiche Übergabe der Praxis und ebenfalls eine gewisse Zeit erfordern, sind die Finanzierung, die grösstenteils über eine Bank erfolgt, sowie die Einholung der für die Praxisführung notwendigen Bewilligungen, Versicherungen und die Berücksichtigung laufender Verträge (Mietvertrag, Personalverträge etc.).

Wir sind jedoch auch mit dem anderen Extrem konfrontiert, also dass ein Arzt oder eine Ärztin sich bei uns meldet und sagt, dass er / sie zwar gerne noch acht bis zehn Jahre weiterarbeiten möchte, aber jetzt schon den optimalen Nachfolger / die optimale Nachfolgerin suchen wird. Diese Zeitspanne ist deutlich zu lang und in einem solchen Fall ist es eher ratsam, die Praxis zu durchleuchten und zu eruieren, ob sie hinsichtlich eines späteren Verkaufs optimiert werden könnte, um dann zum richtigen Zeitpunkt möglichst attraktiv zu sein.

Praxisstruktur als Faktor

Die Definition des richtigen Zeitpunktes ist nicht bei allen Praxen exakt dieselbe, sondern ist auch abhängig von der Praxisstruktur. Für den Fall, dass Sie aktuell in einer Doppelp Praxis mit einem Praxispartner arbeiten oder in einer grösseren Gruppenpraxis mit mehreren Kolleginnen und Kollegen tätig sind, gilt es, gewisse Punkte vorgängig zu klären. Falls

Sie in einer Gruppenpraxis durch einen Gesellschaftsvertrag mit den anderen Ärztinnen und Ärzten verbunden sind, empfiehlt es sich, diesen Gesellschaftsvertrag hinsichtlich der Übergabe zu analysieren und zu beachten, was in diesem Vertrag hinsichtlich der Wahl eines Nachfolgers oder eines möglichen Austritts geregelt ist. Am häufigsten wird den verbleibenden Gesellschaftern ein Mitsprache- oder gar ein Vetorecht eingeräumt. Falls sich in Ihrer Praxis die Situation wie oben beschrieben präsentiert, sollten Sie der Tatsache Rechnung tragen, dass der Nachfolger / die Nachfolgerin bei einem möglichen Verkauf nicht ausschliesslich von Ihnen, sondern auch von den verbleibenden Praxispartnern akzeptiert werden muss respektive diese sich

eine zukünftige Zusammenarbeit mit Ihrem Nachfolger oder Ihrer Nachfolgerin vorstellen können. Entsprechend den obigen Punkten empfiehlt es sich in einem solchen Falle, eher früher mit der Suche zu beginnen und Ihre Kolleginnen und Kollegen früh und transparent über Ihre Absichten zu informieren. Allenfalls wird den anderen Inhabern auch per Gesellschaftsvertrag ein Vorkaufsrecht eingeräumt.

Führen Sie im Gegensatz dazu eine Einzelpraxis, liegt die Entscheidung über die Wahl Ihres optimalen Nachfolgers / Ihrer optimalen Nachfolgerin ausschliesslich bei Ihnen und ist nicht von vorgängigen Gesprächen und Abklärungen innerhalb der Praxisorganisation abhängig.



Persönliche Situation und betriebswirtschaftliche Überlegungen

Abgesehen von der personellen Situation in der Praxis und davon, ob allenfalls Ihre Kolleginnen und Kollegen bei der Wahl des Nachfolgers ein Wort mitzureden haben, ist die Wahl des Übergabezeitpunktes immer auch von individuellen Faktoren abhängig. Die Wahl des optimalen Zeitpunktes steht zu einem Grossteil in Korrelation zu Ihrer persönlichen Situation.

Die Frage, ob man grundsätzlich bereit ist, die Praxistätigkeit aufzugeben respektive ob man sich einen Alltag ohne ärztliche Tätigkeit überhaupt vorstellen kann, ist in den allermeisten Fällen davon abhängig, ob Sie für die Zeit nach der Praxistätigkeit schon konkrete Ideen haben. Existiert ein soziales Umfeld, haben Sie Hobbys und Pläne, denen Sie als Pensionistinnen und Pensionisten nachgehen werden? Kurzum: Gibt es einen Plan für die Zeit danach oder besteht die reelle Gefahr, dass Sie gelangweilt zu Hause Däumchen drehen werden? Falls Sie der letztgenannten Befürchtung zustimmen, ist die Aufgabe der Praxistätigkeit noch keine Option.

Auch die Art und Weise der Praxisübergabe ist individuell. Wünschen Sie eine sogenannte kalte Übergabe, also eine Übergabe ohne Einarbeitungszeit oder gar weitere Zusammenarbeit mit dem Nachfolger bei reduziertem Pensum, oder ist es Ihr expliziter Wunsch, möglichst sanft aus dem Erwerbsleben auszuscheiden und in einem häufig reduzierten Pensum noch für eine zu definierende Zeitspanne mit der Nachfolgerin oder dem Nachfolger weiter tätig zu sein? Falls Letzteres zutreffen sollte, empfiehlt es sich auf jeden Fall, sich frühzeitig mit der Nachfolgersuche auseinanderzusetzen.

Nicht ausser Acht gelassen werden dürfen aber auch betriebswirtschaftliche Aspekte. Falls ein junger Kollege / eine junge Kollegin

den Weg in die selbstständige Praxistätigkeit beschreiten möchte, kann dies entweder durch eine Praxisneugründung oder durch die Übernahme einer bestehenden, etablierten Praxis erfolgen. Da der grosse Vorteil der Übernahme einer Praxis anstelle einer Neueröffnung die Tatsache ist, dass der mögliche Nachfolger einen bereits bestehenden Patientenstamm übernehmen kann, ist es ratsam, die Praxis bis zur Übergabe möglichst auf dem aktuellen Niveau zu halten. Frühzeitige Reduktion des Arbeitspensums, die Vernachlässigung von Zuweisern oder allenfalls auch die Verfügung eines Patientenstopps führen dazu, dass Ihre Praxis objektiv an Wert verliert durch die Abnahme des Patientenguts. Im Sinne der Erzielung eines optimierten Verkaufspreises sollten also auch diese Überlegungen in die Gesamtsituation miteinbezogen werden.

Der Weg zur erfolgreichen Praxisübergabe – eine chronologische Abfolge

Es ist empfehlenswert, dass man sich zwei bis drei Jahre vor der tatsächlich geplanten Übergabe mit dem Verkauf der Praxis beschäftigt. Da sich in der Praxis gezeigt hat, dass sich jeder Praxisverkauf vom anderen unterscheidet und sich die individuellen Bedürfnisse von Fall zu Fall unterschiedlich darstellen, ist es hilfreich, die Situation bei einem ersten, unverbindlichen Gespräch zu thematisieren und in dessen Verlauf die für Sie optimale Lösung hinsichtlich Übergabezeitpunkt sowie Übergabemodell auszuarbeiten.

Falls sich anschliessend an dieses Gespräch die Entscheidung der Praxisübergabe konkretisiert hat, bestünde der nächste Schritt darin, Ihre Praxis im Rahmen einer Bewertung zu analysieren und einen Unternehmenswert zu errechnen. Eine ausführliche Bewertung empfiehlt sich auch vor dem Hintergrund, dass die potenziellen Praxisnachfolger

diverse Punkte in Erfahrung bringen möchten, bevor sie sich dazu entscheiden, den grossen Schritt in die Selbstständigkeit zu realisieren. Neben betriebswirtschaftlichen Zahlen interessieren die aktuellen Schwerpunkte der Praxis und ob diese mit der eigenen fachlichen Kompetenz kongruent sind sowie häufig auch die Konkurrenzsituation und die zukünftig zu erwartenden Chancen und Perspektiven.

Die Erstellung einer Bewertung ist zu diesem vergleichsweise frühen Zeitpunkt sinnvoll, da wir in der Praxis immer wieder mit der Situation konfrontiert sind, dass sich die Praxisübergabe entgegen dem ursprünglichen Plan nach vorne verschiebt. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig und können von Problemen in der Praxis (Personalfuktuation, allgemein Ärger mit dem Personal) über sich verändernde ökonomische Umstände (Tarif-

senkungen) bis hin zu gesundheitlichen Problemen (plötzliche Erkrankung, welche die Fortführung der Praxistätigkeit verunmöglicht) reichen.

Mit einer Bewertung in der Hinterhand, die jährlich aktualisiert wird, kann man dem womöglich plötzlich auftauchenden Wunsch nach zeitlicher Flexibilität Rechnung tragen, indem man allenfalls früher als geplant den Markt evaluiert und mögliche Übernahmekandidatinnen und -kandidaten kontaktiert.

Ist sowohl die Nachfolgerin oder der Nachfolger gefunden und eine Einigkeit bezüglich des Übernahmzeitpunktes erzielt worden, gilt es, diese Übergabe mit der Ausarbeitung eines Vertrages zu besiegeln. Die Anzahl der Verträge ist auch von der Praxisstruktur abhängig. Im Falle einer Übergabe einer Einzelpraxis ohne Einarbeitung oder Weiterarbeit des Inhabers ist ein Praxisübernahmevertrag



ausreichend. Falls Sie eine sukzessive Übergabelösung präferieren und/oder in einer Gruppenpraxis tätig sind, müssen weitere Verträge, die die Zusammenarbeit mit dem Nachfolger (Anstellungsvertrag oder Infrastrukturnutzungsvertrag) regeln, sowie allenfalls ein neuer Gesellschaftsvertrag für die künftige Zusammenarbeit mit den anderen Praxispartnern erstellt werden.

Flexibilität als Schlüssel zur erfolgreichen Übergabe

Grundsätzlich und abschliessend ist zu sagen, dass die Wahl des Zeitpunktes der Praxisübergabe Ihre individuelle Entscheidung ist, die immer auf einer Mehrzahl von sowohl persönlichen als auch die Praxisinfrastruktur betreffenden Faktoren beruht. In Hinsicht auf einen erfolgreichen Praxisverkauf hat es sich aber gezeigt, dass es von grossem Vorteil ist, wenn man sich nicht allzu starr auf ein bestimmtes Datum versteift, sondern eine gewisse Flexibilität zeigt und bereit ist, auch auf Wünsche und Anforderungen hinsichtlich des Übernahmzeitpunktes der möglichen Käuferinnen und Käufer einzugehen, sodass mit den entsprechenden hieb- und stichfesten Verträgen die Praxisübergabe stattfindet und Sie sich Ihrem wohlverdienten Ruhestand widmen können.



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