

TRÄUME SIND SCHÄUME – WIE UNREALISTISCHE PREISVORSTELLUNGEN DEN PRAXISVERKAUF TORPEDIEREN

Thomas Naef (FEDERER & PARTNERS)

Der Weg zum erfolgreichen Praxisverkauf ist gepflastert mit vielen Stolpersteinen. Neben der Suche nach dem richtigen Nachfolger bzw. der richtigen Nachfolgerin und dem Zeitpunkt der Übergabe stellt die Festlegung des Preises eine Klippe dar, die es zu umschiffen gilt. Es liegt in der Natur der Sache, dass man sich einen möglichst hohen Übernahmepreis wünscht. Letztendlich muss dieser Wunschpreis aber marktkonform und für den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin nachvollziehbar sowie finanzierbar sein, sonst wird eine Übernahme nicht zustande kommen.

Wir sind immer wieder mit dem Umstand konfrontiert, dass Praxisübergaben an stark divergierenden Preisvorstellungen scheitern. Es ist gerade auch emotional komplett nachvollziehbar, dass man sein Lebenswerk, seine über Jahrzehnte gehegte und gepflegte Praxis nicht verschenken will. Es gibt auch durchaus zu tiefe Angebote von potenziellen Käufern. Auf der anderen Seite stellen wir wiederholt fest, dass seitens Praxisverkäufer die emotionale Komponente überbewertet und unrealistischen, nicht realisierbaren Preisvorstellungen nachgegangen wird. Es empfiehlt sich daher auf jeden Fall, sich vorgängig damit zu befassen, in welcher finanziellen Spanne sich der Preis bewegen kann, damit man erstens nicht enttäuscht wird und zweitens nicht durch eine zu starre Fixierung auf eine bei objektiver Betrachtung viel zu

hoch angesetzte Wunschsumme die persönliche Nachfolgeregelung vereitelt.

Es ist festzuhalten, dass der finale Preis im Beisein beider Parteien am Verhandlungstisch festgelegt wird, eine Einigung aber naturgemäss erzielt wird, wenn gewisse Grundsätze von Käufer und Verkäufer realistisch eingeschätzt werden. Demnach existieren Punkte, die man in Hinsicht auf einen erfolgreichen Praxisverkauf im Auge haben sollte.

Der Markt ist im Wandel

Wie in allen Branchen gibt es auch bei Praxisverkäufen Marktzyklen, denen man unterstellt ist. Es ist üblich, dass Praxen bestimmter Dignitäten in manchen Jahren sehr gefragt sind, in der Folge aber eine Flaute herrscht (sei es aufgrund eines Mangels an geeigneten Ärztinnen und Ärzten, sei es aufgrund drohender Tarifierungsanpassungen) und eine Übernahme dann demzufolge als nicht mehr so attraktiv erscheint. Hierzu bietet es sich an, sich jene zeitliche Flexibilität zu bewahren, um allenfalls in günstigen Marktphasen den Abschluss voranzutreiben und allfällige Dürreperioden durchstehen zu können, ohne aufgrund zeitlichen Drucks verkaufen zu müssen. Wir raten aus diesem Grunde, möglichst zwei bis drei Jahre vor der geplanten Aufgabe den Verkauf der Praxis aufzugleisen, sodass man einerseits nicht unter massivem Zeitdruck den erstbesten Kandidaten berücksichtigen muss, sondern im Optimalfall aus mehreren Kandidaten den geeignetsten auswählen kann. Auf der anderen



Seite hilft eine gewisse zeitliche Flexibilität, den Verkauf voranzutreiben, wenn aufgrund der vorherrschenden Marktlage ein Verkauf als attraktiv erscheint.

Künftiger Erfolg einer Arztpraxis ist stark personenbezogen

Der Betrieb einer Arztpraxis ist immer auch mit persönlichen Beziehungen zu den Patienten verbunden. Insbesondere bei sehr personenbezogenen Fachrichtungen wie Gynäkologie ist der weitere Erfolg der Praxis stark davon abhängig, ob der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin den Wünschen der Patientinnen entspricht. Deswegen kann man nicht argumentieren, dass der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin ja mit entsprechendem Einsatz dieselben Umsatzzahlen erreicht. Oder um es etwas salopp auszudrücken: Eine Praxis ist kein Wasserkraftwerk, wo man weiss, dass man unabhängig von den dort arbeitenden Personen bei Pegelstand X die Strommenge Y produzieren kann. Aufgrund dieser Tatsache und sich verändernder Situationen (TAR-DOC sei an dieser Stelle als Beispiel genannt) wird sich der Kaufpreis in den seltensten Fällen in siebenstelligen Sphären bewegen.

Eine professionelle Praxisbewertung als Grundlage nehmen

Um sich nicht irgendwelchen Träumereien hinzugeben, empfiehlt es sich neben der bereits angesprochenen Betrachtung der Marktsituation natürlich auch, die Praxis bewerten zu lassen. Hierbei gilt es initial zu betrachten, was Sie überhaupt verkaufen möchten. Eine Pra-

xisbewertung setzt sich nach juristischer Form der Praxis aus den folgenden Komponenten zusammen: 1. Goodwill (immaterieller Wert) und 2. Anlagevermögen (materieller Wert). Der Goodwill beläuft sich grob zusammengefasst stets ungefähr auf einen Jahresgewinn. Man betrachtet hierbei die letzten drei Jahre und gewichtet das gegenwärtige Jahr doppelt, um einen fairen, aktuellen Wert festzulegen. Diese transparente Vorgehensweise gibt den derzeitigen Wert möglichst akkurat wieder, das heisst aber auch, dass allenfalls lange zurückliegende «goldene Jahre» nicht mehr berücksichtigt werden. Falls Sie aus persönlichen Gründen also die Praxistätigkeit schon zurückgefahren haben sollten, reduziert sich als Folge ebenso der Goodwill. Der Goodwill ist der Betrag, den ein junger Arzt oder eine junge Ärztin bezahlt, um die Reputation und den Patientenstamm einer Praxis zu übernehmen. Der künftige wirtschaftliche Erfolg für den Nachfolger hängt stark davon ab, ob eine auf Hochtouren laufende Praxis übernommen werden kann. Gerade in urbanen Gebieten mit einer höheren Ärztedichte verfängt die Argumentation nicht, dass man zwar die Praxis aktuell in geringerem Pensum betreibt, vor zehn Jahren aber noch deutlich mehr Patientenkontakte hatte und der Nachfolger das einfach wieder hochfahren könne. Um einen optimalen Wert für die Praxis zu erzielen, sollte man also das Pensum nicht vorgängig allzu stark reduzieren, sondern sich frühzeitig mit der Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Auch der Wert des Praxisinventars führt häufig zu Diskussionen. Grundsätzlich schauen wir bei der Fest-

legung des materiellen Wertes auf die Bilanz und berücksichtigen, was in dieser noch als Inventarwert geführt wird. Die Abschreibungen werden in den Goodwill miteinbezogen. Prinzipiell ist es so, dass am Anfang Ihrer Praxistätigkeit üblicherweise grosse Investitionen angefallen sind, die Sie aber über die Zeit abgeschrieben respektive amortisiert haben. Um Enttäuschungen vorzubeugen und nicht hinsichtlich des materiellen Wertes praxisfremden Utopien nachzuhängen, muss man realisieren, dass die vor zwanzig Jahren getätigte Summe für den Praxisausbau oder -umbau von einem möglichen Nachfolger sicherlich nicht mehr 1:1 bezahlt werden wird. Bei langjährig etablierten Praxen, wo längere Zeit keine Investitionen in die Praxis bzw. in das Inventar geflossen sind, bewegt sich der materielle Wert in einem sehr überschaubaren Rahmen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass gegebenenfalls aufgrund des persönlichen zeitlichen Horizons nicht mehr vorgenommene Investitionen in die Praxis dann vom Nachfolger getätigt und von ihm bezahlt werden müssen.

Persönliche Verbleibdauer entscheidet über den Preis

In den vorgängigen Beispielen wurde davon ausgegangen, dass ein junger Arzt, eine junge Ärztin die Praxis übernimmt. In den letzten Jahren sind aber speziell bei grösseren Praxen und Zentren vermehrt Investoren als Praxiskäufer aufgetreten. Hier ist zu beachten, dass ein Investor natürlich an einer langfristigen Rendite und an einem möglichst geringen Risiko interessiert ist. Dieses Risiko wird massiv minimiert, wenn Sie sich bereit erklären, für eine gewisse Zeitspanne noch weiter in der Praxis zu arbeiten. Grundsätzlich gilt es auch bei einem infrage kommenden Verkauf an Investoren, sich frühzeitig mit der Nachfolgeregelung zu befassen, um einen optimalen Verkaufspreis realisieren zu

können. Wir unterstützen Sie in jedem Fall gerne sowohl bei der Bewertung Ihrer Praxis als auch in den folgenden Verhandlungen mit Ihrem Nachfolger oder Ihrer Nachfolgerin.



Thomas Naef

Consultant
FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit 25 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