

# PRAXISVERKAUF – ERFOLG DURCH STRUKTURIERUNG

Janick Merkofer (FEDERER & PARTNERS)

**Eine Praxisübergabe ist ein langer Prozess, der nicht nur durch emotionale und finanzielle Aspekte geprägt ist. Eine frühzeitige Planung und Aufgleisung der Nachfolgeregelung sowie eine gute Strukturierung sind zwei der wichtigsten Erfolgsfaktoren für diesen Schritt und sorgen dafür, dass eine reibungslose und für alle Parteien zufriedenstellende Übergabe zustande kommt.**

In meinen bisher zwei Jahren bei FEDERER & PARTNERS wurde mir immer wieder die Frage gestellt, warum ebendiese Strukturierung für einen Erfolg versprechenden Praxisverkauf so bedeutend ist. Das Prinzip der Strukturierung ist dasselbe wie in der Bauplanung – ein logischer Schritt folgt dem nächsten.

Im Wesentlichen bietet eine gut durchdachte und strukturierte Praxisverkaufsstrategie eine ganze Reihe von Vorteilen:

## 1. Maximierung Verkaufspreis

Durch frühzeitiges Planen kann die Performance der Praxis noch optimiert werden, damit sie in einem bestmöglichen finanziellen und organisatorischen Zustand übergeben werden kann. Es ist optimal, wenn die Sprechstunde ausgelastet ist und der Inhaber ein konstantes Arbeitspensum erbringt. Dies aus dem Grund, dass Bewertungen immer eine Past-Performance darstellen, sprich, wie hat der Arzt in den vergangenen Jahren gewirtschaftet. Die Rechnung ist einfach: Hat der Arzt hohe Umsätze erzielt, wird dementsprechend auch ein höherer Verkaufswert herausgeschauen.

## 2. Minimieren von Komplikationen

Eine strukturierte Vorgehensweise hilft dabei, Stolpersteine (und davon gibt es einige) sowie rechtliche Probleme auf ein Minimum





zu reduzieren. Es können so unliebsame Verzögerungen im ganzen Verkaufsprozess, ein unverhofftes und plötzliches Scheitern des Deals sowie allenfalls kostenpflichtige rechtliche Probleme vermieden werden.

### **3. Erhaltung des Patientenstammes**

Ein zentraler Punkt ist die Erhaltung des Patientenstammes. Dies ist nach wie vor das Wichtigste, auch für einen Nachfolger. Ohne eine gute Patientenbasis kann kein Arzt erfolgreich und wirtschaftlich praktizieren. Es ist essenziell, dass der Patientenstamm gleichfalls während des Prozesses der Nachfolgeregelung gepflegt und nicht durch Unsicherheiten, was die Zukunft des abtretenden Arztes angeht, beunruhigt wird. Ein Patientenstopp oder die Vernachlässigung von Zuweisern sind nicht sinnvoll, da die Praxis so an Wert verlieren wird. Unser Credo ist hier: Solange die Tinte des Übernahmevertrages nicht trocken ist, werden die Patienten noch nicht informiert. Die Information des Arztes soll immer dahingehend lauten, dass die Sicherstellung der Versorgung gewährleistet ist und über die Nachfolgeregelung rechtzeitig informiert wird. Nach der Unterzeichnung

kann dies beispielsweise mittels eines schönen Flyers gemeinsam mit dem Nachfolger kommuniziert und veröffentlicht werden.

Die nachfolgenden Strukturierungspunkte sollen aufzeigen, wie Sie einen Praxisverkauf erfolgreich gestalten.

### **Zeitliche Strukturierung – frühzeitige Aufgleisung der Planung**

Immer wieder wenden sich Ärzte mit der Frage an mich: «Herr Merkofer, wann ist der ideale Praxisausstiegszeitpunkt? Wie viel vorher muss ich das Ganze aufgleisen?» Hierzu muss gesagt werden, dass es grundsätzlich stets eine individuelle Entscheidung ist, die von mehreren Faktoren abhängig ist. Eine gewisse Flexibilität ist sicher förderlich. Unsere Empfehlung lautet, drei bis fünf Jahre vor der geplanten Übergabe sollte man beginnen, sich mit der effektiven Nachfolgeregelung auseinanderzusetzen. Dies lässt allen Beteiligten ausreichend Zeit, die Praxis zu bewerten, die Suche transparent und ziel führend durchzuführen und einen passenden und valablen Nachfolger zu finden. Nicht selten gibt es Situationen, in denen schneller als angenommen mit der Suche eines Nachfol-

gers begonnen werden muss, sei es wegen internen Problemen in der Praxis, durch veränderte ökonomische Umstände wie beispielsweise Tarifsenkungen oder aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen.

### **Strukturierte Suche nach einem Nachfolger**

Dieser Prozess beginnt mit der klaren Zielsetzung, was für einen Nachfolger man sucht. Hier muss man sich folgende Fragen beantworten: Möchte ich einen Arzt oder einen Investor als Nachfolgelösung? Wie soll die Art der medizinischen Versorgung in Zukunft aussehen? Gruppenpraxis oder Einzelpraxis? Was für eine Philosophie soll der Nachfolger haben? Es müssen die Ziele und Erwartungen für die zukünftige Praxis klar definiert werden, denn die Suche nach einem Nachfolger gestaltet sich oftmals schwieriger als zunächst angenommen. Mit der baldigen Klärung der oben genannten Fragen kann die Suche aber schon in einem frühen Stadium eingegrenzt und strukturiert vollzogen werden. Sobald sich Interessen gefunden haben, werden diese auf Herz und Nieren geprüft, ein strukturiertes Bewerbungsverfahren ermöglicht es, mittels eines persönlichen Gespräches wesentliche Informationen über den beruflichen Werdegang, den familiären Background oder über die persönliche finanzielle Situation zu erlangen. Letzteres ist insbesondere wichtig, da man sicherstellen will, dass die Praxis ein nachhaltiges Produkt darstellt. Wir behalten es uns jeweils vor, dass wir vor dem persönlichen Gespräch einen Lebenslauf zugestellt bekommen, auf dieser Grundlage können wir uns optimal auf ein solches Interessentengespräch vorbereiten und uns bereits ein erstes Bild über den bisherigen beruflichen Werdegang machen. Nicht selten gibt es Übernahmen, bei denen der abgebende Arzt noch weiter in der Praxis tätig ist. In

solchen Situationen ist es von Belang, dass es auch menschlich passt. Ist gegenseitige Sympathie vorhanden? Wie sieht es punkto Empathie aus – kann der Nachfolger genauso gut auf die Menschen zugehen wie der abgebende Arzt? Hat man ähnliche medizinische Ansichten? Derlei Punkte sind enorm wichtig, um frühzeitig böse Überraschungen bei der späteren Zusammenarbeit zu vermeiden.

### **Strukturierung des persönlichen und finanziellen Umfelds – was geschieht nach dem Leben in der Praxis?**

An unserem Nachfolgeseminar stellt Dr. Hansruedi Federer jeweils ganz zu Beginn die Frage, was man denn nach der Pension für Ziele hat und was man gedenkt, zu machen. Es ist erstaunlich, wie ruhig es dann jeweils in den Konferenzräumen ist. Es scheint fast so, als könnte man eine Stecknadel auf den Boden fallen hören. Sie sehen, worauf ich hinauswill. Es ist wichtig, Pläne für den dritten Lebensabschnitt zu haben. Sie können sich vorstellen, dass ein solcher Switch oftmals zu Komplikationen führen kann. Daher ist es essenziell, sich auf etwas freuen zu können. Planen Sie beispielsweise, Ihrem grossen Hobby wieder mehr nachzugehen, machen Sie die Platzreife auf einem Golfplatz oder reisen Sie in der Weltgeschichte herum. Hauptsache, Sie können ihr neues Leben geniessen.

Damit das auch finanziell geht, muss die persönliche monetäre Situation geregelt sein. Der abtretende Arzt muss frühzeitig mit seiner finanziellen Pensionsplanung beginnen. Allenfalls muss das Altersguthaben des Ehepartners miteinbezogen werden, um eventuell noch Einzahlungen ins BVG vorzunehmen. Wir weisen jeweils erneut darauf hin, eine Goodwill-Zahlung aus dem späteren Praxisverkauf nicht mit in die Altersvorsorge miteinzurechnen. Sollte der Verkauf nicht

zu den gewünschten Konditionen erfolgen, könnte dies zu finanziellen Engpässen führen. Ab etwa fünfzig Jahren steht dann der Kapitalerhalt in Form von Einsparung von Steuern an. Der abgebende Arzt sollte sich daher unbedingt parallel einen Finanzplaner an die Seite holen, da Einkäufe ins BVG fortan immer spannender werden und um die steuerlichen Aspekte zu berücksichtigen.

Ein wichtiger steuerlicher Punkt sei an dieser Stelle erwähnt: Falls eine Aktiengesellschaft vorhanden ist, muss diese bereits fünf Jahre bestehen, bevor sie steuer- und AHV-frei verkauft werden kann. Falls die AG fünf Jahre besteht, kann diese steuerfrei verkauft werden, eine Einzelpraxis aber nicht.

### **Vertragliche Strukturierung**

Für den Fall, dass der Arzt in einer Gruppen- oder Gemeinschaftspraxis mit mehreren ärztlichen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeitet, muss vorgängig auch die ver-

tragliche Struktur der Praxis genauer analysiert werden. Im Wesentlichen geht es um Mietvertrag oder Anstellungsvertrag mit den Kollegen (Infrastrukturnutzungsvertrag/Gesellschaftsvertrag/Anstellungsvertrag). Die Verträge sollen so gesteuert werden, dass bei der Übergabe keine Hindernisse vorliegen. Beispielsweise sollte im Mietvertrag eine Ausstiegsmöglichkeit bestehen, gleichzeitig sollte der Mietvertrag durch einen Nachfolger weitergeführt werden können. Bei Gesellschaftsverträgen ist darauf zu achten, dass der Verkauf nicht durch den oder die anderen Gesellschafter blockiert oder torpediert werden kann. Häufig haben die verbleibenden Gesellschafter aber ein Mitspracherecht, deshalb sollte man sich frühzeitig bewusst sein, dass man den Nachfolger nicht allein, sondern zusammen mit den anderen Gesellschaftern bestimmen muss, was angesichts der engen zukünftigen Zusammenarbeit natürlich auch sinnvoll ist.



## Die Herausforderung der Zulassungsbeschränkungen – keine unüberwindbare Hürde

Wie Sie bestimmt schon miterlebt haben, sind Zulassungsbeschränkungen im Schweizer Gesundheitssystem ein grösseres Thema und könnten den Praxisverkauf beeinträchtigen. Die Kantone begrenzen die Anzahl der Zulassungen, um die Versorgungsdichte zu kontrollieren, und verkomplizieren die Suche nach einem Nachfolger. Auch hier heisst das Zauberwort Strukturierung. Durch eine gründliche, frühzeitige und zeitlich bestens strukturierte Planung können solche Verzögerungen durch die Gesundheitsdirektionen umgangen werden und Sie kommen nicht unter Zeitdruck. Eine gut durchdachte Strategie bei der Suche nach einem Nachfolger und das Wissen, dass man bei ausländischen Ärzten, abgesehen von der Grundversorgung, drei Jahre an einer Schweizer Klinik oder einer zugelassenen Weiterbildungsstätte gearbeitet haben muss, vereinfachen diesen Prozess zudem deutlich. Da die behördlichen Erlasse dezentral verfügt werden (Kantone) und relativ häufig Änderungen unterliegen, empfehlen wir Ihnen, den Stand im Bedarfsfall aktuell zu ermitteln. Es gibt also gewissermassen ein paar kleine Hürden mit den Zulassungsbeschränkungen, aber diese sind nicht unüberwindbar, wenn man gut organisiert und strukturiert vorgeht.

### Fazit

Ein erfolgreicher Praxisverkauf hängt mitunter zu grossen Teilen von einer guten Strukturierung ab. Es ist sinnvoll, Zeit in die Strukturierung zu investieren, damit der Praxisverkauf und der damit verbundene Start in den neuen Lebensabschnitt zum vollen Erfolg wird. Gerne kann FEDERER & PARTNERS Ihnen dabei beratend zur Seite stehen.



### Janick Merkofer

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.*

---

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