

Praxisnachfolge in der Physiotherapie

NACHFOLGE ERFOLGREICH GESTALTEN

Achim Brueser
Unternehmensberater BDU
41352 Korschenbroich
www.brueser.de



Praxis-Nachfolge gestalten

Rahmenbedingungen

- Die Zahl der Praxen, die eine/n Nachfolger/in benötigen, steigt seit Jahren und nimmt weiter zu
- Die Zahl der Therapeuten, die eine vorhandene Praxis übernehmen möchten, stagniert
- Dies entspricht der Entwicklung bei Unternehmensnachfolgen ganz allgemein:
„Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern“
so der Titel einer Nachfolge-Studie der IHK im Jahr 2016
- In der Branche wird immer noch viel zu wenig dafür getan, dass das Thema die ihm zustehende Bedeutung erhält

Praxis-Nachfolge gestalten

Basis-Voraussetzungen für eine Praxis-Nachfolge:

- Stabiler Gewinn über Jahre hinweg
- Der Kauf / die Übernahme muss sich für Nachfolge-Interessenten „rechnen“ – zwingend dabei:
Ausreichende Privatentnahme
+ „Kapitaldienstfähigkeit“
(Zins- und Tilgungsleistung der Kaufpreisfinanzierung)
- Schaffung eines attraktiven Angebotes
 - Vermeidung eines erkennbaren Investitions-Staus
 - Attraktive, ggf. modernisierte Praxisräume
- Qualifizierte Praxiswert-Ermittlung nach den heute geforderten Standards

Praxis-Nachfolge gestalten

K.o.-Kriterien bei der Praxis-Nachfolge:

- Nicht nachvollziehbarer Übernahmepreis (selbst ermittelter Praxiswert auf Umsatzbasis bspw.)
- Kapitaldienstfähigkeit für Nachfolge-Interessenten nicht gesichert
- Für Interessenten erkennbare Zusatz-Investitionen in unbekannter Höhe (Behandlungsbänke, Geräte, Einrichtung und Ausstattung, Renovierungsbedarf)
- Wegfall von Zuweisern, kontinuierlich rückläufige Umsätze, auf erhöhten Wettbewerb nicht reagiert, fehlende Marktpräsenz (fehlendes Marketing, fehlende Internet-Präsenz etc.)
- Eigene Vermarktung des Praxisverkaufes – damit keine Wahrung von Diskretion und Geheimhaltung möglich

Praxis-Nachfolge gestalten

Vermeidbare Fehler bei der Praxis-Nachfolge:

- Zu lange gewartet:
 - Häufigstes Argument: „Zu früh“ / „Bin noch zu jung“
 - Fakt ist: Mehr als 50 % der Inhaber/innen fangen mit der Planung ihrer Nachfolge an, wenn sie über 60 sind
 - Fakt ist: Eine Nachfolgeregelung kann durchaus 2 Jahre dauern bis zur vollständigen Umsetzung
- Zu lange auf „Wunschkandidaten“ gewartet (Sohn / Tochter orientiert sich am Ende anders)
- Schlechte Vermarktung des Verkaufsangebotes
- Praxis ist erkennbar „in die Jahre gekommen“
- Ungünstige Verhandlungsführung mit Interessenten
- Fehlende Unterstützung des Übernahme-Interessenten

Praxis-Nachfolge gestalten

Die Aufgaben des Praxis-Inhabers:

- Entwicklung eines individuellen Nachfolge-Konzeptes
- Klärung: Ist Nachfolge innerhalb der Familie möglich?
- Alternativ: Wer kommt als externer Nachfolger in Frage? (Mitarbeiter, Wettbewerber / Kollege, Existenzgründer)
- Klärung „Was ist meine Praxis wert?“
- Müssen / sollten wichtige Veränderungen in der Praxis vorgenommen werden (Optimierung wg. Erbschaftsteuergesetz)
- Wird meine eigene (Alters-)Versorgung gesichert? Wie viel Geld brauche ich nach der Übergabe?
- Wie regele ich spätere Erbschaftsfragen (Versorgung Ehegatte, Ausgleich zwischen Geschwistern etc.)

Praxis-Nachfolge gestalten

Anlässe für eine Praxisbewertung:

- Kauf, bzw. Verkauf einer Praxis
- Abfindung ausscheidender Gesellschafter
(Ausscheidungsguthaben)
- Klärung des Zugewinnausgleiches bei einer Scheidung
- Erbauseinandersetzung, Erbteilung, Abfindung im Familienrecht
- Festsetzung des „Steuerwertes“ bei einer Schenkung
- Beantragung öfftl. Fördermittel

Praxis-Nachfolge gestalten

Subjektive Vorstellung des
Inhabers vom Wert der Praxis



Objektivierter Praxiswert –
festgestellt durch neutralen
Dritten



Marktpreis

Verhandlungsergebnis
zwischen Inhaber und
Kauf-Interessenten

Abhängig u.a. auch von
der individuellen
Nachfrage- / Markt-
Situation

Subjektive Vorstellung der
Übernahme-/Kauf-Interes-
santen vom Wert der Praxis



Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren:

- Der Verkäufer gibt nur das auf, was er künftig aus der Praxis erhalten könnte.
- Der Käufer vergütet das, was er glaubt, in angemessener Zeit aus der Praxis Erlösen zu können.
- Die Besonderheit einer Freiberuflerpraxis liegt insbesondere in der hohen Abhängigkeit von der Person des Inhabers:
Das starke Vertrauensverhältnis zwischen Therapeut und Patient kann nicht einfach „übertragen“ werden.
- Hieraus resultiert im Ergebnis eine deutlich „vorsichtiger“ Bewertung als bei einem Gewerbebetrieb
- Die Methode spiegelt jedoch nach Ansicht der Fachwelt am treffendsten den Wert eines Unternehmens wider.

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Vorgehensweise:	Beispiel
Langfristig stabiles Betriebsergebnis	80.000 €
+ / ./ Korrektur besonderer Positionen (a.o. Erlöse oder Kosten)	0 €
./ Abzug fiktives „Inhaber Gehalt“	40.000 €
= Korrig. durchschnittl. Jahresergebnis	40.000 €
X Individueller Kapitalisierungszins (abhäng. v. Standort, Inhaberabhängigk. u.a.)	
= Individueller Ertrags- / Praxiswert	110.000 €

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Betrachtung aus Käufersicht:

Langfristig stabiles Betriebsergebnis	80.000 €
./. Eigenes Einkommen (fikt. Gehalt „Itd. KG“)	40.000 €
./. Kapitaldienst f. Kaufpreisfinanzierung (110' TEur, 2,5 % Zins, 5 J. Tilgungszeit)	23.400 €
= verbleibender Überschuss (Rücklage, Investitionen, zusätzl. Einkommen)	16.600 €

Nach 5 Jahren vollständig bezahlte Praxis (= Vermögenswert)

Praxis-Nachfolge gestalten

Ertragswertverfahren

Beispiel für einen fehlenden Praxiswert:

Langfristig stabiles Betriebsergebnis	45.000 €
+ / ./ Korrektur besonderer Positionen (a.o. Erlöse oder Kosten)	0 €
./ Abzug fiktives „Inhabergehalt“	40.000 €
= Korrig. durchschnittl. Jahresergebnis	5.000 €
= Praxiswert	0 €

- ◆ Mehr als das Einkommen des Inhabers, wird nicht verdient.
Die „Kapitaldienstfähigkeit“ für eine Kaufpreisfinanzierung ist damit nicht vorhanden.

Praxis-Nachfolge gestalten

Gegenüberstellung

Neugründung ./. Nachfolge:

Gründung und Aufbau eigene Praxis

- Finanzierung der Investition in Einrichtung + Ausstattung sowie in die Praxisräume
- In den ersten Monaten „Null-Umsatz“
- Finanzierung dieser Anlaufzeit (zumindest bis Kostendeckung für eig. Einkommen, Miete, Energie, ggf. Mitarbeiter usw.)
erfahrungsgem.: für mind. 6 Monate
- Erfolg abhängig von eigenem Marketing + eigener Akquise

Erwerb einer laufenden Praxis

- Finanzierung des Kaufpreises
- Weitgehende Sicherheit bzgl. Auslastung und lfd. Honorareinnahmen
- Durchgeplante Finanzierung
- Klarheit über den Zeitraum, in dem die Praxis bezahlt ist (sollte in max. 5 Jahren möglich sein)
- Eingeführter Name bei Zuweisern + Patienten

Praxis-Nachfolge gestalten

Die Probleme der Nachfolge-Interessenten:

- Ca. 52 % haben Finanzierungsschwierigkeiten
 - Ca. 46 % finden kein geeignetes Angebot
 - Ca. 40 % unterschätzen die Anforderungen
- Die Unterstützung des Übernahme-Interessenten durch den Praxis-Inhaber und eine professionelle Vorgehensweise können diese Probleme auf ein Mindestmaß reduzieren

Praxis-Nachfolge gestalten

Aufgaben der Nachfolge-Interessenten

- Prüfung des Vorhabens, ggf. mit Berater als Unterstützung (Zahlen + Entwicklung der angebotenen Praxis, Entwicklung der Umsätze, aktuelle Entwicklung am Standort usw.)
- Erarbeitung des eigenen Businessplanes
 - ➡ - zwingt dazu, Ideen und Planungen fundiert zu belegen
 - sorgt für eine intensive Analyse von Markt, Wettbewerb, Standort etc.
 - schafft die Möglichkeit zur Optimierung des eigenen Konzeptes
 - ist Basis für die Kapitalbeschaffung

Praxis-Nachfolge gestalten

Businessplan der Nachfolge-Interessenten

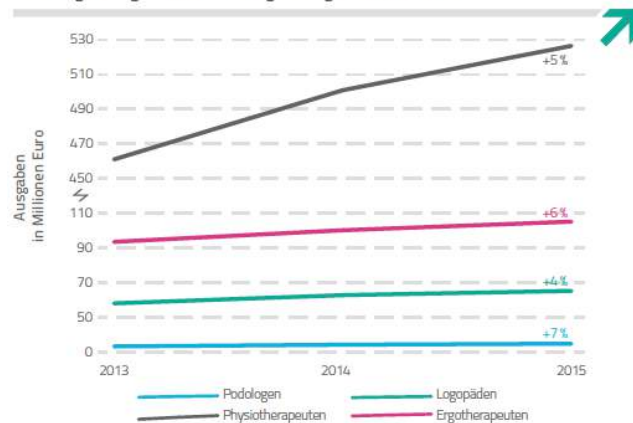
1. Zusammenfassung („summary“)
2. Die Person des Praxis-Inhabers (Qualifikation + Erfahrung)
3. Darstellung der zu übernehmenden Praxis, Risikoanalyse
4. Die eigene Planung / das eigene Übernahme-Konzept (eigenes Leistungsangebot, eig. Fachbereiche, etc.)
5. Markt / Branche / Standort / Wettbewerb
6. Weitere Markterschliessung, Marketing
7. Investitions- und Finanzierungsplanung
8. Finanzplanung: Umsatz, Kosten, Ertrag, Liquidität
9. Anhang (Qualifikationsnachweise, ggf. Referenzen)

Praxis-Nachfolge gestalten

Businessplan der Nachfolge-Interessenten

Den Markt und die Branche darstellen:

Abbildung 2: Ausgaben nach Leistungserbringern 2013 bis 2015



Quelle: BARMER GEK-Daten 2013 bis 2015

Tabelle 15: Leistungsarten der Physiotherapie-Untergruppen – Kosten (mit prognostisch längerdauerndem Behandlungsbedarf, Wirbelsäule-WS2)

Untergruppen	Summe der Kosten In Euro			Veränderung 2013 bis 2015
	2013	2014	2015	
Krankengymnastik, normal	67.292.299	73.451.577	75.839.613	↗
Manuelle Therapie	33.406.084	38.147.507	40.762.999	↗
Massagen	7.049.631	6.835.215	6.285.789	↘
Traktionsbehandlung, Extensionsbehandlung	1.669.442	1.465.341	1.329.055	↘
Wärme- und Kältetherapie	13.185.675	13.828.801	13.978.836	↗

Quelle: BARMER GEK-Daten 2013 bis 2015

Praxis-Nachfolge gestalten

Businessplan der Nachfolge-Interessenten

Markt- und Branchendaten mit der eigenen Qualifikation, den eigenen Stärken und dem geplanten eigenen Leistungsangebot verknüpfen:

Tab 6: Die häufigsten Diagnosen bei physiotherapeutischen Verordnungen (AOK, 2015)

Diagnose	Leistungen	Anteil an physiotherapeutischen Leistungen in %	Patienten	Anteil an physiotherapeutischen Patienten in %	Umsatz in Tsd. €
M54 Rückenschmerzen	2.612.000	21,1	1.362.500	32,7	206.189
M53 Sonstige Krankheiten der Wirbelsäule und des Rückens	635.000	5,1	345.000	8,3	49.794
M75 Schulterläsionen	530.500	4,3	252.000	6,1	44.243
M51 Sonstige Bandscheibenschäden	487.000	3,9	229.500	5,5	41.421
I89 Sonstige nichtinfektiöse Krankheiten der Lymphgefäße und Lymphknoten	478.000	3,9	148.000	3,6	109.951

Praxis-Nachfolge gestalten

Businessplan bei Praxis-Neugründungen

Aussagen zur Akquise und zur Patientengewinnung

- Wer ist zuständig für die Akquise? Wer besucht Ärzte, Kliniken, Heime und Einrichtungen etc. und kann ‚verkaufen‘?
- Basis der Patientengewinnung
 - Präsenz am Markt zeigen (Online + konventionell)
 - Permanente / kontinuierliche Akquise + Präsenz bei Zuweisern
 - zielgruppenorientierte Marketinginstrumente
- Patientennutzen kommunizieren
- Patientenzufriedenheit generieren
- Patientenbindung schaffen

Praxis-Nachfolge gestalten

Finanzierung der Übernahme:

Bundesweit: Bspw. KfW-Gründerkredit „Startgeld“:

- Förderprogramm zur Finanzierung von Investitionen und Betriebsmittelbedarf
- Höchstbetrag 100.000 Euro, kein Mindestbetrag
- 100% Finanzierung mögl. (besser: 15 % Eigenkapital !)
- Hilfe bei der Absicherung durch Haftungsfreistellung
- günstige Konditionen, tilgungsfreie Zeit zu Beginn

Zusätzlich: Weitere Kreditprogramme auch für deutlich größere Kreditbeträge, ausserdem eigene Programme in allen Bundesländern

Praxis-Nachfolge gestalten

Beratungsförderung – sowohl für Praxisinhaber, wie für Nachfolger

- Zuschuss bundesweit durch das BAFA für die Beratung von bestehenden Praxen („Nachfolgeberatung“)
Beratungskosten max. 3.000 Euro, Zuschuss 50%
- Zuschüsse aus div. Landesprogrammen („Nachfolgeberatung“)
Beispiel NRW: „Regionales Wirtschaftsförderungs Programm“:
Beratungskosten max. 5.000 Euro, Zuschuss 50 %
- Beratung von Existenzgründern in div. Programmen der Länder:
Beispiel NRW: „Beratungs-Programm Wirtschaft“
Beratungskosten max. 3.200 Euro, Zuschuss 50%
- Beratung innerhalb der ersten zwei Jahren durch das BAFA:
Beratungskosten max. 4.000 Euro, Zuschuss 50%

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

**Achim Brueser
- Unternehmensberater BDU -
Raderbroich 39a
41352 Korschenbroich**

www.brueser.de