

Stolperfallen und Tipps bei Praxisverkäufen

«Sieben von zehn Arzt-Praxen sind unverkäuflich»

BASEL – Auch unter den Hausärztinnen und Hausärzten gibt es viele, die zur Babyboomer-Generation zählen. Sie kommen in grossem Ausmass in die Jahre, in denen ein Praxisverkauf ernsthaft zur Debatte steht. Doch leicht ist das Unterfangen nicht. Denn es fehlt vielenorts nicht nur quantitativ an jungem Nachwuchs, sondern auch an der Bereitschaft oder der Möglichkeit, (zu) hohe finanzielle Risiken einzugehen. Medical Tribune hat zwei Profis aus der Branche zu ihren Verkaufserfahrungen befragt.

Rund ein Drittel der Hausärzte in der Schweiz hat das sechste Lebensjahrzehnt überschritten. Fast jeder Sechste befindet sich sogar bereits im Pensionsalter und arbeitet trotzdem weiter, wie aus einer Studie des Universitären Zentrums für Hausarztmedizin beider Basel hervorgeht. Das Manko an Hausärzten wird frühestens nach 2030 behoben. Dann soll es langsam aufwärts gehen, denn das Interesse der heute Studierenden an der Hausarztmedizin nimmt wieder zu.

Sehr viele Praxen im Angebot

So weit, so gut. Doch das ist nur ein kleiner Trost für die Übergangsgeneration an Hausärzten, die ihre Praxen in den nächsten Jahren abstossen möchten. «Sieben von zehn Arzt-Praxen sind unverkäuflich», bringt **Dr. Hansruedi Federer** das Problem auf den Punkt. Der Mann, über mehrere Ecken mit dem weltberühmten Tennisstar verwandt, ist Unternehmensberater und langjähriger Spezialist auf dem Gebiet von Praxisverkäufen. «Wir haben es heute ganz eindeutig mit einem Käufermarkt zu tun. Es sind sehr viele Praxen im Angebot», betont er.



Rene Häller
FMH Services

Foto: zVg

Vergleichbare Erfahrungen macht **Rene Häller** von FMH Services: Rund 350 Beratungen im Zusammenhang mit einem Praxisverkauf oder -verkauf pro Jahr oder rund eine Anfrage täglich würden von dieser unabhängigen Dienstleistungs-Or-

ganisation ausgeführt, Tendenz eher steigend.

Interessierte hätten zudem die Möglichkeit, an einem Praxiseröffnungs- oder Übernahme-Seminar von FMH Services teilzunehmen, das die Nachfolgeregelung angeht. Auch der Einstieg in eine Gruppenpraxis wird thematisiert. Gruppenpraxen liegen klar im Trend der Zeit. Die Seminare, die sowohl in der Deutsch-, Westschweiz und dem Tessin stattfinden, werden laut Häller von jährlich gegen 500 Ärztinnen und Ärzten besucht.

Die Frage, ob es zutrefte, dass ein grosser Teil der älteren Ärzte Mühe beim Verkauf ihrer Einzelpraxen bekunde, beantwortet Häller mit «Jein». Es käme auf die Fachrichtung, die Region und die Praxis an. Praxiseinsteiger bevorzugten zum Beispiel vermehrt urbane Regionen mit einem sehr gut geregelten Notfalldienst, möglichst ohne selbst Nachtdienst leisten zu müssen. Er empfiehlt ausserdem, dass sich Berufseinsteiger je nach Präferenz zuerst in einer Einzel- oder Gruppenpraxis anstellen lassen, damit sie sich auf die Selbstständigen-Erwerbstätigkeit optimal vorbereiten können.

Der Preis ist eher sekundär

«Suche eines optimalen Nachfolgers, Übergabe zum richtigen Zeitpunkt, Übergabe zu einem fairen Preis, steuerlich optimierte Übergabe»: Diese vier Ziele zu erreichen, steht für Unternehmensberater Dr. Federer im Mittelpunkt. Dabei ergänzt er, dass der Preis in der Regel eher

Allzu grosse Erwartungen an den Verkaufspreis sollten Ärzte nicht haben



ein untergeordneter Faktor sei. «Das übergeordnete Ziel besteht bei den meisten darin, die Praxis an eine geeignete Nachfolge zu übergeben.»

Apropos Verkaufspreis: Allzu grosse Erwartungen sollte man diesbezüglich eh nicht haben, empfiehlt Dr. Federer. «Das Praxisinventar einer alten Praxis ist unbedeutend und wird meistens überschätzt.» Das Inventar kann funktional gesehen zwar noch sehr gut sein. Aber es liegt oft nicht mehr im Trend der Zeit. Auf einen Nenner gebracht: Abgesehen von erst kürzlich gekauften neuen Apparaturen ist das Inventar faktisch wertlos.

Wie ist der «Goodwill» zu berechnen?

Eine differenziertere Betrachtung verdient dagegen der «Goodwill». Wenn ein junger Arzt eine neue Praxis eröffnet, benötigt er eine Anlaufzeit von zwei bis drei Jahren, bis die Praxis ausgelastet ist. Er verdient zuerst wenig, kumuliert oft gar Schulden. Wer dagegen eine Praxis mit einem bereits bestehenden Patientengut übernehmen kann, liegt im Vorteil. «Die Differenz zwischen diesen beiden Modellen widerspiegelt sich im Goodwill.»

Zur Berechnung des Goodwills würden mehr oder weniger taugliche Faktoren herbeigezogen. Eine

gängige Formel besagt, dass 20 % eines Jahresumsatzes als Goodwill zu bezahlen sind. Doch davon hält der Unternehmensberater nicht besonders viel. «Der Umsatz sagt nichts über den Gewinn aus.» Und zudem: Wenn zum Beispiel die Mehrheit des Umsatzes dank möglicher Selbstdispensation durch Medikamente erzielt werden kann, ist dies ein sehr hoher Goodwill.



Dr. Hansruedi Federer
Unternehmensberater,
Dottikon

Foto: zVg

Als geeignetere Richtgrösse bezeichnet Dr. Federer aber auch nicht den Reingewinn, sondern den Cash-Flow, der die effektive Leistungsfähigkeit einer Praxis seines Erachtens am besten widerspiegelt. Man sollte allerdings nicht bloss den letzten Abschluss nehmen, sondern auch der Dynamik der Praxis über die Zeit Rechnung tragen.

Eine Möglichkeit besteht darin, die Zahlen der letzten drei Jahre zusammenzuzählen, das letzte doppelt zu gewichten und das Ergebnis durch vier zu teilen.

Die Nachfolge nicht zu früh und nicht zu spät angehen

Noch eine Bemerkung zum Patientengut: Hier muss man vor allem die Altersverteilung im Fokus haben. «Sie sollte plus/minus der Altersverteilung im Gebiet, in dem die Praxis liegt, entsprechen», meint er. Eine gewisse Überalterung ist zu tolerieren, aber: Bei einer extremen Überalterung besteht das Risiko, dass die alten Patienten wegsterben und keine neuen mehr dazustossen. «Solche Praxen gibt es leider sehr viele. Sie sind schlicht und ergreifend unverkäuflich.»

Die oft gehörte Meinung, dass die Bezahlung eines Goodwills unethisch sei, hält Federer dagegen für antiquiert. «Jedes Unternehmen, wozu auch eine Arztpraxis zählt, stellt einen gewissen unternehmerischen Wert dar, den man realisieren darf.» Zu hohe Preisvorstellungen gerade im Fall eines Erbgangs sollte man allerdings nie haben. Die Enttäuschung folgt meist auf den Fuss.

Mangelnde Diskretion kann das Personal vertreiben

Ein paar Tipps zum Schluss für Verkaufswillige: Die Nachfolgeregelung sollte laut Dr. Federer nicht zu früh, aber eben auch nicht zu spät angegangen werden. Wer seine Praxis im Alter von 65 Jahren verkaufen möchte, sollte sich darüber im Alter von etwa 60 Jahren Gedanken machen und die Praxisperformance überprüfen. Ab Alter 63 kann mit dem Verkauf der Praxis begonnen werden, wozu die ganze Dokumentation, die Suche nach Interessenten und schliesslich im Idealfall der Abschluss eines Vertrags zählt. Und wichtig: «Der Praxisverkauf wird erst kommuniziert, wenn der Vertrag unterschrieben ist», ruft Dr. Federer in Erinnerung. Der Verkauf einer Praxis ist eine diskrete Angelegenheit. Mangelnde Diskretion führt nicht nur zu Kündigungen seitens des Personals, sondern im Extremfall auch zu einer regelrechten Patientenflucht. **Markus Sutter**