

Praxiserlös als Altersvorsorge

Wie erhöhe ich den Praxiswert?

Teil 1: Erfolgsfaktoren identifizieren

Hans Jörg Schmeisser

Viele der niedergelassenen Kollegen planen den Erlös aus dem Praxisverkauf nach dem Ende der Berufstätigkeit als wesentlichen Baustein der Altersvorsorge ein. Doch für die nächsten Jahre zeichnet sich ein „Käufermarkt“ mit zunehmendem Preisverfall ab. Umso wichtiger werden Maßnahmen zur Steigerung des Praxiswerts.

Zahlen des Zentralinstituts für die Kassenärztliche Versorgung und der Apo-Bank haben zwar für die jüngste Vergangenheit (2001/2002) höhere Verkaufserlöse für

In einzelnen Fachbereichen muß man damit rechnen, daß sich bald um eine abzugebende Praxis statistisch nur etwa 0,5 Bewerber bemühen werden.

rechnen, daß sich um eine abzugebende Praxis statistisch nur etwa 0,5 Bewerber bemühen werden.

Preisverfall droht Auf Grund dieser Schwierigkeiten wird es vor allem im Facharztbereich mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem Preisverfall der Praxis-Verkaufserlöse kommen, dem sich nur die am besten positionierten Praxen werden entziehen können; die von Käufern gezahlten

Übernahmeentgelte für Praxen werden zurückgehen.

Facharztpraxen werden von dieser negativen Entwicklung eher betroffen sein als Hausarztpraxen, Einzelpraxen mehr als Gruppenpraxen mit mehr als 3 Partnern. Vor allem Praxisinhaber in weniger attraktiven Regionen werden unter dieser Entwicklung besonders leiden und schlimmstenfalls sogar auf ihrem seit Jahrzehnten bestehenden Lebenswerk Arztpraxis „sitzen“ bleiben.

Praxisabgabe frühzeitig planen

Auf jeden Fall sollten sich alle Kolleginnen und Kollegen, die in den

nächsten 5 Jahren ihre Praxis abgeben möchten, auf diese kommende Entwicklung vorbereiten. Am besten stellt man sich schon einige Jahre vor dem „Aufhören“ auf die Praxisabgabe ein, indem man sich für einen kommenden Nachfolger gut positioniert. Diese Positionierung kann verschieden erfolgen, leider oft so, wie sie vor allem älteren Kollegen wenig attraktiv erscheint:

- Gründung eines Ärztehauses oder Kooperation mit Fachkollegen am Ort
- Kooperation mit dem örtlichen Krankenhaus
- Ausbau der strategischen Marktposition am Praxissitz durch intensive Patientenbindung und Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

Erträge übertragbar? Für Praxisabgeber kommt es zunehmend darauf an, die Praxis für einen potentiellen Nachfolger möglichst optimal zu gestalten. Dabei ist der bisherige Praxisertrag allein kein Verkaufsargument mehr. Die Kernfrage für die Beurteilung des Wertes einer Arztpraxis ist vielmehr: Können die Erträge der Vergangenheit auch mit einiger Sicherheit in der Zukunft und vom



Doctor's retirement, John Holcroft, 2000. Wenn Sie diesem Traum des „weich gepolsterten Ruhestands“ näher kommen möchten, lohnt es sich, frühzeitig den Praxisverkauf zu planen.

neuen Praxisinhaber gleichermaßen erwirtschaftet werden?

Bewertung in 4 Schritten Um eine Arzt- oder Zahnarztpraxis zu bewerten, hat sich folgender Ablauf bewährt:

- Definition des Bewertungsanlasses und des Bewertungsstichtages
- Überprüfung aller relevanten Zahlen und wirtschaftlichen Auswertungen (der letzten 3 – 5 Jahre) sowie der Abrechnungsbescheide und Statistiken der Kassenärztlichen Vereinigung mit Benchmarking (Arztgruppenvergleich)
- Visitation der Praxis und Studie über lokale Umgebung (Lage, Bevölkerung, Verkehrsverbindung, Konkurrenzsituation)
- Auswertung der erhobenen Daten einschließlich Praxisanalyse und Fachgruppenvergleich

Am besten stellt man sich schon einige Jahre vor dem „Aufhören“ auf die Praxisabgabe ein, indem man sich für einen kommenden Nachfolger gut positioniert.

„Goodwill-Anteil“ entscheidend

Da in den letzten Jahren der Goodwill-Anteil, d. h. der „ideelle Praxiswert“ am Kaufpreis einer Praxis durchschnittlich etwa zwei Drittel des gezahlten Übernahmeentgelts ausmachte, muß der

genauen Bewertung des Praxis-Goodwills besondere Beachtung geschenkt werden. Dabei ist eine klare Unterscheidung zu

Dr. med. Hans Jörg Schmeisser ist Arzt und Betriebswirt (MBA). Er arbeitet als Praxisberater und öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Arztpraxis-Bewertungen in Lindau. Weitere Infos: www.medizinconsulting.com

Teil 2 des Beitrags „Wie erhöhe ich den Praxiswert“ – Erfolgsfaktoren verbessern von Dr. med. Schmeisser finden Sie im nächsten Heft – *Der Allgemeinarzt* 16.

Mögliche Erfolgsfaktoren einer Arztpraxis

nicht oder kaum veränderbare Erfolgsfaktoren	veränderbare Erfolgsfaktoren
lokale Attraktivität des Praxisortes	Praxis-Räumlichkeiten, Ausstattung
Lage der Praxis	Qualität des Personals
politisches Umfeld	Personalwechsel, Häufigkeit
lokale Bevölkerungsentwicklung	Qualität/Grad der Organisation
Arztdichte lokal (gleiche Fachgruppe)	Patientenstruktur lokal (nicht Praxis)
Alter der direkten Arztkonkurrenten	Patientenstruktur (Alter)
direkte Konkurrenz in Nachbarschaft	Soziale Struktur der Patienten
Position zur Konkurrenz	Privatanteil Patienten
Möglichkeit für Kooperationen	Patienten-Anforderungsprofil
Persönlichkeit des Praxiseigentümers	Service-Spektrum und Qualität
Qualifikation/Reputation des Praxisinhabers	Profitabilität des angebotenen Leistungsspektrums
	Übertragbarkeit des Leistungsspektrums
	Umsatz und Umsatzstruktur
	Zusatzumsatz von außerhalb Praxis
	Umsatz im Praxenvergleich
	Kosten und Kostenstruktur
	Umsatz /Kosten Entwicklung
	Regulative Fallzahlen (letzte 5 Jahre)
	Fallzahl im Landesvergleich
	Übergabezeit vorgesehen?
	Miet- und Leasingverträge

T A B E L L E

treffen zwischen dem *persönlichen Goodwill* des Praxisinhabers, der in der Regel auf Grund der Spezifität auf Nachfolger nicht zu übertragen ist (und damit auch nicht werterhöhend beurteilt werden kann) und dem *übertragbaren Praxis-Goodwill* („Corporate Goodwill“).

Erfolgsfaktoren aufdecken Hierzu ist es erforderlich, zunächst die Erfolgsfaktoren einer Praxis exakt zu definieren, zu analysieren und dann im Vergleich zur Arztgruppe zu bewerten. Dabei unterscheidet man zwischen nicht oder kaum veränderbaren und veränderbaren Erfolgsfaktoren (Tabelle).

Diese veränderbaren Erfolgsfaktoren sind es vor allem, die jeder Praxisinhaber auf Verbesserungsmöglichkeiten

überprüfen sollte, bevor er oder sie die Praxis zur Übergabe und zum Verkauf anbietet. Denn das sind auch genau die Kriterien, die sich ein potentieller Bewerber, seine Bank oder sein Berater genau ansehen werden, um die Attraktivität und zukünftige Rentabilität der Praxis einzuschätzen. ■



Dr. med. Hans Jörg Schmeisser
Arzt und Betriebswirt
88131 Lindau