



Praxiserlös als Altersvorsorge

Wie erhöhe ich den Praxiswert?

Teil 2: Erfolgsfaktoren verbessern

Hans Jörg Schmeisser

Welchen Erlös man beim Praxisverkauf erzielt, hängt zu-nehmend von dem auf einen Nachfolger zu übertragenden ideellen Praxiswert (Praxis-Goodwill) ab. Nach der Identifizierung der Erfolgsfaktoren der eigenen Praxis gilt es sich diejenigen herauszusuchen, die in der Kürze der Zeit bis zur geplanten Praxisabgabe noch gut zu verändern sind und die die besten Aufwand/Ergebnis-Relationen versprechen.

Zunächst müssen wir uns über die Dimensionen im Klaren werden, um die es bei einer solchen Verbesserung der Praxisattraktivität für Interessenten geht. Hier reicht die Palette vom grundsätzlichen Interesse eines Käufers bis zur Kaufpreiserhöhung um mehrere zehntausend Euro.

Eine unverkäufliche Praxis wird dem Inhaber nicht nur keinen geldwerten Vorteil für den ideellen Praxiswert = Goodwill einbringen, auch die Geräte und das Inventar sind dann nur zum Liquidationswert abzusetzen, ganz zu schweigen von evtl. noch laufenden Mietvertragsverpflichtungen. Auf der anderen Seite wird ein potentieller Käufer gern 10.000 oder 20.000 Euro mehr an Kaufpreis zahlen, wenn er sicher sein kann, in eine bestens laufende und gut organisierte Praxis einzusteigen, die ihm dann vom Vorgänger in einer Übergangszeit auch noch „übergeben“ wird.

Um die Erfolgsfaktoren einer Arztpraxis langfristig zu verbessern,

kommen in erster Linie die in der Tabelle aufgeführten Maßnahmen in Frage.

Ein potentieller Käufer wird gern 10.000 oder 20.000 Euro mehr zahlen, wenn er sicher sein kann, in eine bestens laufende und gut organisierte Praxis einzusteigen.

Renovierung lohnt sich

Grundsätzlich gibt es wohl keinen Zweifel, daß eine unansehnliche und seit Jahren nicht renovierte Praxis weniger attraktiv für potentielle Interessenten erscheint. Eine zumindest Teilrenovierung ist immer

ratsam, im günstigsten Fall sollte für einen Übernehmer kein Renovierungsbedarf vorhanden sein.

Gute Kräfte „übergeben“ Neben der formalen Abklärung der Übergaberegulungen bei der KV ist es wichtig, das weitere Verbleiben zumindest der wichtigsten Mitarbeiterin zu gewährleisten. Kaum etwas kommt beim Nachfolger schlechter an als der Verlust des besten Personals in den Schlüsselpositionen. Hier gilt es gut zu planen.

Bestellsystem durchsetzen

Als langjähriger Praxisinhaber hat man gegenüber seinen Patienten große Autorität erworben. Diese Autorität kann man dazu benutzen, die gewiß nicht einfache Einführung eines Bestellsystems vor der Praxisaufgabe bei seinen Patienten

Kaum etwas kommt beim Nachfolger schlechter an, als der Verlust des besten Personals in den Schlüsselpositionen.

Praxis-Erfolgsfaktoren lassen sich u. a. durch folgende Maßnahmen verbessern:

1. (Teil-) Renovierung der Praxis
2. Personalmanagement (Nachschulung?, Weiterverbleiben in Praxis)
3. Organisationsgrad verbessern (Terminsprechstunde, Abläufe optimieren)
4. Option für Mietvertragsverlängerung organisieren
5. Formale Übergaberegulungen klären (mit KV etc.)
6. Intensivierung der Patientenbindung an die Praxis
7. Übergangszeit vorbereiten (optimal ca. 6 Monate)
8. Qualitätsmanagementsystem einführen

T A B E L L E





auch „durchzusetzen“. Der Nachfolger wird es danken, wenn der Vorgänger ihm diese mit sehr viel Fingerspitzengefühl, aber auch Konsequenz durchzuführende Maßnahme schon abgenommen hat.

Übergabezeit einplanen Besonderen Wert sollte man auf die Vorbereitung einer Übergabezeit legen. Für einen Nachfolger ist es von größtem Wert, wenn ihm die Patienten mit all den nicht in den Akten stehenden Hintergrundinformationen persönlich „übergeben“ werden; eine so demonstrierte Harmonie zwischen Senior und Junior ist von unschätzbarem Wert

Besonderen Wert sollte man auf die Vorbereitung einer Übergabezeit legen.

für den Aufbau der neuen Arzt-Patienten-Beziehung. Auch wenn eine so lange Übergabezeit von beiden Seiten viel Geduld, Toleranz und Disziplin erfordert, nichts lohnt sich mehr als eine optimale Übergabezeit! Es erscheint selbstverständlich, daß lange vor der geplanten Praxisabgabe geklärt sein muß, daß der Nachfolger in die bestehenden Verträge einsteigen kann. Gut wäre hier eine Optionslösung, die möglichst viel Spielraum läßt.

Qualitätsmanagement erhöht den Praxiswert Was gerade in den letzten Wochen und Monaten sehr aktuell auf die niedergelassenen Ärzte

zukommt, kann sich ggf. auch sehr positiv auf die Verbesserung der Verkaufschancen auswirken: Qualitätsmanagement in Hausarztpraxen.

Mit einem gut funktionierenden QM-System kann man seine Praxis auf die Abgabe-Situation vorbereiten, indem man den sogenannten „übertragbaren Goodwill-Anteil“ am Praxiswert erhöht. Ein funktionierendes QM-System erlaubt es einem möglichen Nachfolger leichter, ohne größere finanzielle Risiken die angebotene Praxis zu übernehmen.

Ein Austausch des Praxisinhabers verändert die Leistungsfähigkeit einer mit QM-System organisierten Praxis zum Übernahmezeitpunkt nur wenig; der Nachfolger hat eine gute Chance, den Patientenstamm fast komplett zu behalten. Und er wird dafür auch gern mehr bezahlen! Ein weiterer Gesichtspunkt: Banken werden eine mit einem QM-System arbeitende Praxis eher finanzieren wollen, denn in Zeiten von Basel II ist Qualität ein wichtiges Kriterium auch bei der Kreditvergabe bei Praxisübernahmen. Für Hausarztpraxen gibt es inzwischen viele seriöse Angebote, so z. B. das EPA-System (European Practice Assessment) oder auch andere (EFQM, ISO 9002, etc.).

Nicht „auslaufen lassen“! Der Wert einer Praxis wird zunehmend davon bestimmt, mit welcher Sicher-

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

Der erste Teil dieses Beitrags (Wie erhöhe ich den Praxiswert: Erfolgsfaktoren identifizieren) finden Sie in *Der Allgemeinarzt 15*, S. 928 /929 .

heit oder Wahrscheinlichkeit ein Praxisübernehmer einen möglichst guten Ertrag aus der zu übernehmenden Praxis erwirtschaften kann. Dafür kann nicht zuletzt der Praxisabgeber viel tun – oft mehr, als auf den ersten Blick sichtbar ist. Es gilt, die Praxis in den Jahren vor der Abgabe für den Nachfolger optimal aufzustellen! „Auslaufen lassen“ kostet u. U. sehr viel Geld. ■



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