

## **Betriebswirtschaftliche Aspekte des Praxisübergangs**

### **Einleitung**

Die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Praxisübergangs können in drei - nicht scharf zu trennende - Gruppen eingeteilt werden:

- betriebswirtschaftliche Aspekte, die Käufer und Verkäufer gleichermaßen betreffen
- betriebswirtschaftliche Aspekte aus Sicht des Verkäufers
- betriebswirtschaftliche Aspekte aus Sicht des Käufers

### **Betriebswirtschaftliche Aspekte des Praxisübergangs, die Käufer und Verkäufer gleichermaßen betreffen**

#### 1 Regelung von Gewährleistungsverpflichtungen

Im Rahmen der ärztlichen Tätigkeit können vermeintliche und echte Behandlungsfehler auftreten. Auch Leistungen Dritter können zu Reklamationen bei dem behandelnden Arzt führen. Der betroffene Patient wird in der Regel zunächst die Praxis aufsuchen, in der seiner Ansicht nach der Fehler begangen worden ist. Da Folgebehandlungen sowohl Ärger bedeuten als auch mit Kosten für alle Beteiligten verbunden sein können, empfiehlt es sich, im Kaufvertrag zu vereinbaren, wie im Fall eines Regreßanspruchs zu verfahren ist.

Eine denkbare Alternative besteht zum Beispiel in der Vereinbarung, daß der Verkäufer die "Problempatienten" bei Anforderung durch den Käufer noch für einen begrenzten Zeitraum weiterbehandelt bzw. die Behandlung mit dem Käufer abspricht. Die Verantwortung und damit auch das Regreßrisiko gehen erst nach Absprache zwischen dem Verkäufer und dem Käufer auf den letztgenannten über. Für alle Patienten, die der Käufer ohne Rücksprache mit dem Verkäufer behandelt, übernimmt der Käufer sofort das Regreßrisiko. Diese Vorgehensweise ermöglicht es allen Beteiligten, ihr jeweiliges Risiko einzugrenzen.

#### 2 Abgrenzung noch ausstehender Honorare

Die Honorare stehen bis zum Zeitpunkt des Praxisübergangs dem Verkäufer zu. Entsprechende vertragliche Vereinbarungen sollten getroffen werden.

### 3 Ermittlung des Praxiswertes

Die unterschiedliche Interessenlage von Verkäufer und Käufer bedingt, daß der korrekten Ermittlung des Praxiswertes ein hoher Stellenwert zugebilligt werden muß. Selbst wenn die Preisvorstellungen von Käufer und Verkäufer nahe beieinanderliegen sollten, ist nicht gewährleistet, daß der vereinbarte Kaufpreis auch dem tatsächlichen Wert der Praxis entspricht: Die Preisvorstellung des Verkäufers kann zum Beispiel zu niedrig und/oder diejenige des Käufers zu hoch sein; auch der umgekehrte Fall ist denkbar. Liegen die Preisvorstellungen der beteiligten Parteien erheblich auseinander, sind oft langwierige und zum Teil auch unerfreuliche Verhandlungen zu erwarten. Es empfiehlt sich also in aller Regel, einen Fachmann mit der Praxiswertermittlung zu beauftragen. In Relation zu dem ermittelten Praxiswert sind die Kosten für ein Praxiswertgutachten von untergeordneter Bedeutung. Gegebenenfalls ist die Anfertigung eines Schiedsgutachtens sinnvoll, weil dann beide Seiten verpflichtet sind, das Ergebnis dieses Gutachtens anzuerkennen.

Dabei ist zunächst das Problem zu lösen, wer den Praxiswert ermitteln soll. Auszuwählen ist zwischen Einrichtungsfirmen, Banken, Versicherungen, Praxisvermittlern, Beratungsgesellschaften und unabhängigen Sachverständigen. Bei jedem der in Frage kommenden Kandidaten muß der Auftraggeber sich selbst die Frage stellen (und beantworten), welche Eigeninteressen der potentielle Praxiswertermittler hat: zum Beispiel werden viele Firmen, die Geräte oder Dienstleistungen anzubieten haben und "aus Gefälligkeit" auch noch den Praxiswert ermitteln, im Zweifelsfall den Praxiswert nach unten schätzen, da eine Geschäftsverbindung mit einem frisch niedergelassenen Arzt interessanter ist als der Kontakt zu dem älteren Kollegen, der sich aus dem Berufsleben zurückziehen möchte. Neben der Frage nach möglichen Eigeninteressen des Sachverständigen sind selbstverständlich noch dessen Fachkompetenz, persönliche Integrität und Unabhängigkeit zu berücksichtigen.

Die Ärztekammern haben für die Ermittlung des Praxiswertes Richtlinien erlassen, welche jedoch nicht dem aktuellen Stand der Bewertungslehre entsprechen. Seitens der Zahnärztekammern werden die entsprechenden Bestimmungen gerade aktualisiert. Die Grundidee der Praxisbewertung ist, daß der Wert eines Unternehmens (hier: einer Arztpraxis) durch die in der Zukunft erwarteten Erträge, die auf den Bewertungszeitpunkt abgezinst werden, definiert wird. Die sogenannten Substanzwertverfahren sind zwar immer noch weit verbreitet, werden den Anforderungen an eine ordnungsgemäße Praxiswertermittlung aber nicht mehr gerecht.

### 4 Zahlungsmodalitäten

Der bei Änderung der Eigentumsverhältnisse an einer Praxis abzuschließende Kaufvertrag enthält regelmäßig auch Bestimmungen über die Zahlungsmodalitäten. Diese sollten schriftlich fixiert werden. Aus Sicht des Verkäufers muß gewährleistet sein, daß der vereinbarte Kaufpreis auch tatsächlich entrichtet wird. Der Käufer muß ebenfalls wissen, zu welchem Zeitpunkt er welche Zahlungen zu leisten hat, weil er nur dann in

der Lage ist, die Praxisübernahme vernünftig zu planen und durchzuführen. Sofern der Kaufpreis nicht in einer Summe entrichtet wird, bietet sich zum Beispiel die Möglichkeit an, daß der Käufer mittels einer Bankgarantie die verständlichen Befürchtungen des Verkäufers berücksichtigt.

## **Betriebswirtschaftliche Aspekte des Praxisübergangs aus Sicht des Verkäufers**

### **1 Stille Reserven**

In der Regel ist es von Nachteil, eine überalterte Praxiseinrichtung bei zurückgehenden Praxisumsätzen zu veräußern, weil hierdurch der Praxiswert überproportional sinkt. Der Kaufpreis sollte beim Praxisübergang einen möglichst hohen Anteil an stillen Reserven enthalten, die bei Praxisverkauf steuerbegünstigt realisiert werden.

Die Vorbereitung auf eine Praxisabgabe beginnt streng genommen mit der Praxisübernahme: in einem Zahnarztleben wird eine Praxis im Durchschnitt zweimal eingerichtet, bei Ärzten kann eine solch allgemeine Aussage wegen der großen Unterschiede zwischen den einzelnen Fachgruppen nicht getroffen werden. Viele Ärzte begehen den Fehler, in den letzten Jahren ihrer Praxistätigkeit keine Investitionen mehr vorzunehmen. Zum Zeitpunkt des Praxisübergangs ist die Praxis dann überaltert, und der Nachfolger ist gezwungen, wesentliche Teile des Inventars neu zu beschaffen. Der materielle Wert der Praxis sinkt.

Der ausscheidende Arzt stellt sich finanziell besser, wenn er die Praxis in den letzten Jahren seiner Berufstätigkeit modernisiert und steuermindernd abschreibt (degressive Abschreibung oder evtl. Leasing).

### **2 Zeitpunkt des Praxisübergangs**

Dieses Thema ist mit dem Steuerberater eingehend und rechtzeitig (zwei oder drei Jahre vor dem voraussichtlichen Ende der Praxistätigkeit) zu diskutieren. Investitionsentscheidungen sind meist noch früher zu treffen, um ausreichend Zeit für die weitgehende Abschreibung der angeschafften Investitionsgüter zu haben. In vielen Fällen ist es aus steuerlicher Sicht günstig, zu Anfang eines Kalenderjahres (Ende Januar oder zu Ende des 1. Quartals) eine Praxis abzugeben. Zu beachten ist, daß mit der Praxisabgabe die Altersversorgung einsetzen sollte bzw. sichergestellt sein muß, daß die laufenden Verpflichtungen problemlos erfüllt werden können. Gegebenenfalls sind Übergangsfristen einzuplanen.

### 3 Vertragliche Bindungen

Alle vertraglichen Bindungen der Praxis sollten mit der Praxisabgabe enden oder zumindest kündbar sein, damit der Käufer entsprechend seiner Interessenlage neue vertragliche Bindungen eingehen kann. Ausnahmen von dieser Regel stellen der Mietvertrag und die Arbeitsverträge dar.

### 4 Laufzeit des Mietvertrages

Der Verkäufer muß daran interessiert sein, daß der Praxismietvertrag möglichst lange über das voraussichtliche Ende der Praxistätigkeit hinaus seine Gültigkeit behält. Auch sollte es möglich sein, daß Partner in die Praxis aufgenommen werden können, ohne daß der Mietvertrag seine Gültigkeit verliert. Einzelheiten sollten mit Hilfe eines Rechtsanwalts ausgearbeitet werden. Es besteht die Gefahr, daß der Praxiswert teilweise oder ganz verloren geht, wenn nicht gewährleistet ist, daß die Praxis auch in Zukunft weiterbetrieben werden kann.

## **Betriebswirtschaftliche Aspekte des Praxisübergangs aus Sicht des Käufers**

### 1 Mitarbeit des die Praxis abgebenden Kollegen

Der Käufer sollte, um einen möglichst großen Teil des übernommenen (und bezahlten) Patientenstammes erhalten zu können, daran interessiert sein, daß Der Verkäufer für eine Übergangszeit mit abnehmender Frequenz in der Praxis tätig ist. Viele Patienten werden den Käufer "beschnuppern" wollen und je nachdem, wie der Erstkontakt eingeschätzt wird, der Praxis die Treue halten oder aber abwandern. Die Gegenwart des Verkäufers hilft entscheidend, diese Klippe zu überwinden. Unter Umständen kann auch vereinbart werden, daß der Verkäufer für den Käufer Vertretungen übernimmt.

### 2 Kaufpreiszahlung strecken

Der Käufer sollte aus Liquiditätsgründen daran interessiert sein, die Zahlung des vereinbarten Kaufpreises auf einen längeren Zeitraum zu verteilen. Gleichzeitig muß aber dem Interesse des Verkäufers Rechnung getragen werden, der sicher sein will, daß der vereinbarte Kaufpreis auch tatsächlich entrichtet wird. Entsprechende Vereinbarungen sollten auf jeden Fall schriftlich und unter Einbeziehung von Rechts-, Steuer- und betriebswirtschaftlichem Berater getroffen werden.

### 3 Praxiskonzept

Das unternehmerische Risiko des Käufers besteht darin, daß er bei Praxisübernahme nicht weiß, wie sich die Praxis entwickeln wird und mit welchen Umsätzen und Gewinnen er rechnen kann. Einerseits ist es verständlich und auch sinnvoll, wenn der Käufer der Praxis seinen eigenen unverwechselbaren Stempel aufdrücken will, andererseits sollte er bei der Veränderung der Praxis vorsichtig sein, um den alten Patienten die Identifikation mit der "neuen" Praxis zu erleichtern. Der Erfolg dieser Bemühungen läßt sich meist schon nach einigen Monaten beurteilen. In Absprache mit dem betriebswirtschaftlichen Berater sollte der Käufer auch bereit sein, Änderungen an seinem Praxiskonzept zu akzeptieren, wenn sich herausstellen sollte, daß die Entwicklung der Praxis nicht in den gewünschten Bahnen läuft.

### 4 Zusatzinvestitionen

Optische Veränderungen der Praxis (Malerarbeiten, neues Wartezimmer etc.) sind meist ratsam und in ihren finanziellen Auswirkungen überschaubar. In Bezug auf die Geräteausstattung sind die meisten Praxen, die übernommen werden, zwar funktionsfähig, technisch aber veraltet. Dennoch ist es ratsam, zunächst auf teure Neuanschaffungen zu verzichten, bis abgeschätzt werden kann, welche Investitionen die höchste Priorität besitzen.

### 5 Praxis - EDV

Die EDV - Anlage ist hardware- und softwaremäßig zu überprüfen und gegebenenfalls zu modernisieren.

Es ist ratsam, vom ersten Tag der Praxisübernahme an eine EDV - gestützte betriebswirtschaftliche Auswertung der Praxisdaten vorzunehmen und - soweit möglich - diese mit den Daten des Verkäufers zu vergleichen. Dies erleichtert die betriebswirtschaftliche Kontrolle des Praxiserfolges und ermöglicht es, eventuelle Schwachstellen z. B. beim Leistungsangebot der Praxis, einzelnen Kostenstellen und der Praxisorganisation zu entdecken.

### 6 Leistungsangebot

Das Leistungsangebot des Praxisabgebers sollte zunächst auf jeden Fall beibehalten werden mit dem Ziel, möglichst viele der Altpatienten an die Praxis zu binden. Gleichzeitig ist zu überlegen, wie das bestehende Leistungsangebot der Praxis sinnvoll ergänzt und um neue Therapieformen erweitert werden kann.

## 7 Vertragliche Bindungen

In vielen Fällen wird der Verkäufer Stammkunde bei bestimmten Ausrüstungsfirmen, Versicherungen etc. gewesen sein, die natürlich mit dem Käufer gerne ins Geschäft kommen möchten. Der Käufer sollte deren Angebote überprüfen, aber nicht auf das Einholen von Konkurrenzangeboten verzichten.

## 8 Mietvertrag

Bereits vor der Praxisübernahme ist der Mietvertrag von einem Fachmann prüfen zu lassen. Gegebenenfalls sind Änderungen am Mietvertrag vorzunehmen. Ziel aller Anstrengungen muß sein, den Praxisstandort langfristig zu sichern und gleichzeitig Vorsorge für den Fall zu treffen, daß der Käufer seinen Beruf nicht mehr ausüben kann oder einen Kollegen an der Praxis beteiligen will.

## 9 Personal

Die gesetzlichen Regelungen sehen vor, daß das Praxispersonal bei Praxisübernahme übernommen werden muß. Der Käufer tut gut daran, sich vor Unterzeichnung einen Überblick darüber zu verschaffen

- welche Regelungen die Arbeitsverträge enthalten
- welche Mitarbeiter(innen) den Arbeitsplatz beibehalten oder aber wechseln wollen
- über welche Qualifikationen die einzelnen Mitarbeiter(innen) verfügen
- wie das Verhältnis zwischen Leistung einerseits und Vergütung andererseits einzuschätzen ist
- ob damit gerechnet werden kann, daß eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Personal und Dr. Käufer sich entwickeln wird.

Ärger mit dem Personal und innerhalb des Praxisteam ist in vielen Praxen das größte Problem, welches es zu lösen gilt!

## 10 Finanzierungskonditionen

Der Käufer wird in vielen Fällen keine Erfahrung im Umgang mit Banken haben. Es ist ratsam, einen betriebswirtschaftlichen Berater und/oder den Steuerberater hinzuzuziehen. Man sollte nie mit nur einer Bank zusammenarbeiten! Die Gefahr, in eine unerwünschte Abhängigkeit zu geraten, ist groß. Außerdem kann eine Bank, die gute Soll - Konditionen anbietet, meist keine guten Haben - Konditionen anbieten, da jede Bank von der Differenz zwischen Sollzinsen und Habenzinsen lebt. Auch ist der Umgangston der Bank mit dem Kunden wesentlich freundlicher und sind die angebotenen Konditionen günstiger, wenn die Bank weiß, daß der Kunde jederzeit die Bankverbindung wechseln kann. In der Regel ist das erste Angebot der Bank nicht das günstigste. Beim

Aushandeln der Konditionen ist nicht nur auf kreditbezogene Daten wie Zinssatz und Laufzeit, sondern auch auf Kontoführungsgebühren, Beratungsqualität und Serviceangebot der Bank zu achten.