

# Wenn Ärzte den Stab übergeben

**Für viele Ärzte ist die Praxis ihr Lebenswerk. Sie in andere Hände zu übergeben, fällt ihnen schwer. Eine sorgfältige und frühzeitige Planung der Nachfolge macht sich jedoch schnell bezahlt.**

Christian Troentlé



Christian Troentlé

Eine Praxis zu gründen ist anspruchsvoll. Aber noch schwieriger kann es sein, sich von ihr zu trennen. Viele Ärzte wissen dies aus eigener Erfahrung: Knapp 40 Prozent der Ärzte mit eigener Praxis sind 55 Jahre alt und älter (1) und sollten sich Gedanken über ihre Nachfolge machen. Der erste und entscheidende Schritt in der Nachfolgeplanung ist die mentale Bereitschaft des Arztes, sich von der Praxis tatsächlich zu trennen. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, ist die Planung eines Verkaufs wenig sinnvoll. Schon Äusserungen des Nachfolgers, die auf allfällige Veränderungen oder Anpassungen baulicher oder organisatorischer Art hindeuten, dienen dann als Vorwand, um die Nachfolge wieder abzublenden. Kurz: Nachfolgeplanung heisst vor allem loslassen.

Als Alternative zum radikalen Ausstieg wählen viele Ärzte den schrittweisen Rückzug. Beide Wege haben Vor- und Nachteile. Der schrittweise Ausstieg erleichtert eine reibungslose Übergabe der Patienten. Er birgt aber die Gefahr, dass sich die Verantwortlichkeiten verwässern und es deswegen zu Konflikten kommt. Beim radikalen Ausstieg ist es umgekehrt: Die Verantwortlichkeiten sind meist klar geregelt, doch findet keine persönliche Patientenübergabe statt. Da viele Patienten über Jahre hinweg eine Vertrauensbeziehung zu ihrem Arzt aufgebaut haben, darf die emotionale Wirkung dieses Vorgehens nicht unterschätzt werden.

Auch bei der eigentlichen Suche des Nachfolgers dürfen die weichen Faktoren nicht vernachlässigt werden. Ebenso wichtig wie das medizinische Rüstzeug und der Leistungsausweis ist daher, dass sich der potenzielle Nachfolger mit den Patienten versteht und mit dem lokalen Markt vertraut ist.

## Fachkundige Hilfe beanspruchen

Grundsätzlich gilt: Es lohnt sich, die Nachfolgeplanung sorgfältig und frühzeitig anzugehen – nur schon deshalb, weil der Erlös aus dem Praxisverkauf in der Regel einen Bestandteil der Vorsorge des Arztes bildet. Allerdings sollte dieser Vermögensteil nicht die Basis der Einkommenssituation in der dritten Lebensphase ausmachen. Empfehlenswert ist vielmehr, die eigentliche Planung der Vor-

## Nachfolgeplanung: Die wichtigsten Punkte

- Langfristig planen
- Steuerliche Aspekte frühzeitig berücksichtigen
- Mitarbeiter informieren und vorbereiten
- Patienten informieren und vorbereiten
- Nachfolger während Übergangsphase begleiten und coachen
- Bankansprechpartner beiziehen
- Markt laufend analysieren

sorge und des Zeitpunkts der Pensionierung schon einige Jahre vorher an die Hand zu nehmen. Äusserst komplex ist dabei vor allem die Steuerplanung. Denn dem Arzt fliessen zusätzlich zum Erlös aus dem Praxisverkauf allfällige Vermögensleistungen aus der zweiten und dritten Säule zu. In der Steuerplanung geht es nun darum, zu vermeiden, dass diese Gelder alle gleichzeitig zur Auszahlung kommen. In vielen Fällen lohnt es sich, für solche Fragestellungen die fachkundige Hilfe von Treuhändern zu beanspruchen.

## Die Praxis professionell bewerten

Das Kernproblem bei der Praxisnachfolge ist schliesslich, den Wert der Praxis zu ermitteln. Grundsätzlich müssen dabei die gleichen Überlegungen gemacht werden, wie bei der Bewertung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Eine immer stärkere Bedeutung erlangt die Ertragswertmethode. Wie der Name schon sagt, basiert diese Methode darauf, dass der Wert einer Praxis den zukünftigen Ertragsmöglichkeiten entspricht. Mit anderen Worten geht es letztlich darum, die Einnahmen abzuschätzen. Selbstverständlich wird der Wert des bestehenden Inventars auch berücksichtigt; hingegen relativiert sich die isolierte Betrachtung der Patientendatei. Ihr Wert spiegelt sich bereits in den zukünftigen Erträgen. Da für die verschiedenen Fachrichtungen der Arztpraxen unterschiedliche Erfahrungswerte gelten, ist der Arzt gut beraten, sich an spezialisierte Unternehmen zu wenden, die häufig eng mit den entsprechenden Ärztesgesellschaften zusammenarbeiten.

Eine möglichst «neutrale» Praxisbewertung eines unabhängigen Unternehmens eignet sich als Grundlage für das Gespräch mit dem Kaufinteressenten. Der vorprogrammierte Interessenskonflikt zwischen Käufer und Verkäufer wird damit zwar nicht automatisch aus der Welt geschaffen, aber die Diskussion über den Verkaufspreis kann versachlicht werden. Damit sich der Käufer ein möglichst umfassendes Bild über die Praxis machen kann, sollte er zusätzlich die letzten Jahresabschlüsse mit ergänzenden Erklärungen zur Einsicht bekommen. Nur mit vollständigen Unterlagen ist ein potenzieller Käufer in der Lage, seine eigene Finanzplanung zu erstellen – und nur so kann er erkennen, ob die geplante Investition, sprich der Praxisverkauf, für ihn lukrativ ist oder nicht.

## Die Bank braucht Transparenz

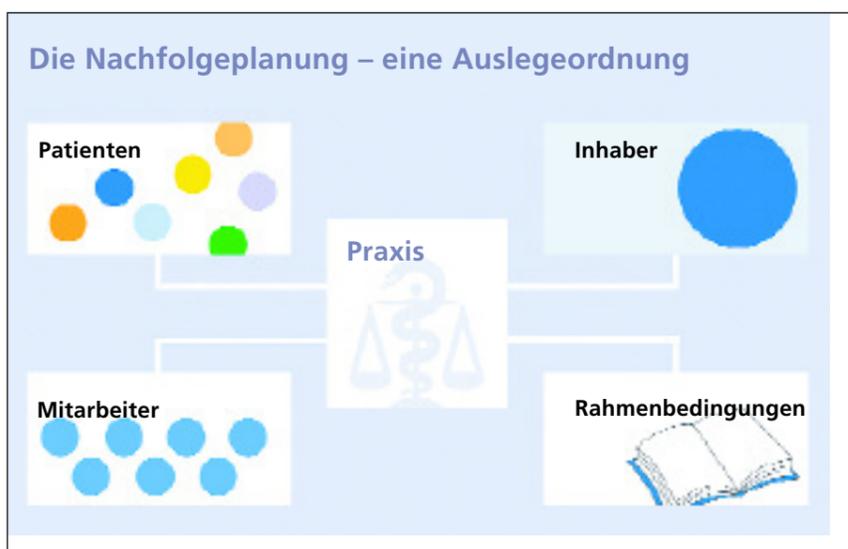
Wenn Ärzte, die eine Praxis übernehmen, mit der Bank zusammenarbeiten, können sie davon ausgehen, dass diese grundsätzlich daran interessiert ist, dass die Praxisfinanzierung bei der Praxisnachfolge zustande kommt. Dennoch wird die Bank prüfen, ob der Arzt die beantragten Kredite auch innert vernünftiger Frist zurückzahlen kann. Dabei sollten diese Rückzahlungen vor allem aus den zukünftigen Erträgen der Praxis erfolgen. Wichtig ist deshalb für die Bank, Planzahlen und Budgets der Arztpraxis zu erhalten. Daneben benötigt sie aber auch die Erfolgsrechnungen des abtretenden Arztes. Denn ob die Planzahlen plausibel sind, kann die Bank nur beurteilen, wenn die früheren Zahlen vorliegen. Je transparenter die Werte sind, die ein junger Arzt seinem Ansprechpartner bei der Bank vorlegt, desto leichter fällt es der Bank, ihn beim Praxisverkauf finanziell zu unterstützen. ♦

Christian Troentlé ist Leiter UBS Geschäftskunden in Zürich und spezialisiert auf die Beratung von Ärzten.

E-Mail: christian.troentle@ubs.com

## Quelle:

1. Altersstruktur der Ärzte, FMH-Generalsekretariat 2006.



Da bei einer Praxisnachfolge nur der Inhaber wechselt, gilt es sicherzustellen, dass der Praxisbetrieb auch nach der Übergabe reibungslos funktioniert.

## «Emotionen dürfen nicht im Zentrum stehen»



Martin Gobeli ist Geschäftskundenberater in Zürich und auf die Beratung von Ärzten spezialisiert. E-Mail: martin.gobeli@ubs.com

Ab wann sollte sich ein Arzt mit der Nachfolgeplanung beschäftigen?

**Martin Gobeli:** Spätestens fünf Jahre vor der Pensionierung sollte er die Nachfolgeplanung angehen. Diese Faustregel hat sich in der Praxis bewährt. Denn es gilt die Erfahrung zu berücksichtigen, dass sich in den wenigsten Fällen eine Einigung mit dem ersten Kaufinteressenten ergibt. Diese bescheidene Erfolgsquote ist nicht nur auf finanzielle Umstände zurückzuführen. Emotionale Faktoren spielen eine ebenso wichtige Rolle. Schliesslich geht es für den abtretenden Arzt darum, dass die bestehende Praxis vernünftig weitergeführt wird.

Gibt es den «richtigen» Verkaufszeitpunkt?

**Gobeli:** Theoretisch vielleicht ja, praktisch aber wird der «richtige» Verkaufszeitpunkt nur selten gefunden. Im Zentrum dieser Entscheidung dürfen nicht Emotionen stehen, hier muss der Blick auf die Sicherstellung des Praxisbetriebs fokussiert sein. Es geht darum, sicherzustellen, dass die Praxis wirklich in verkaufsfähigem Zustand ist. Dies bezieht sich auf den Praxisbau und das Inventar, aber auch auf die Laufzeiten von bestehenden Verträgen – vor allem Mietverträge – sowie auf allfällige finanzielle Verflechtungen zwischen Privat- und Geschäftsvermögen. Je nachdem können also Investitionen in die Praxis nötig werden. Wir raten Ärzten, diesbezüglich kompetente Fachkräfte beizuziehen.

Wie kann ein idealer Nachfolger gefunden werden?

**Gobeli:** Das Einholen von Informationen bei Ärztesgesellschaften sowie Inserate in Fachpublikationen haben sich bewährt. Zudem kann eine fachkundige Beratung auch hier hilfreich sein. Es gilt in jedem Fall zu beachten, dass die Marktverhältnisse je nach Fachrichtung der Praxis unterschiedlich sind.

Inwiefern hat sich der Ärztestopp auf die Nachfolgeplanung ausgewirkt?

**Gobeli:** Er hat faktisch dazu geführt, dass grundsätzlich jede Arztpraxis einen Verkaufswert aufweist, da zumindest die Zulassung weiterverkauft werden kann.

Lässt sich die Nachfolge in Gruppenpraxen einfacher gestalten?

**Gobeli:** Grundsätzlich ja, bei Gruppenpraxen besteht die Möglichkeit, dass ein Partner aussteigt und der Praxisbetrieb trotzdem weiter in geordneten Bahnen verläuft. Stimmt das Geschäftsvolumen, können zudem neue Ärzte relativ einfach aufgenommen werden. Da in Gruppenpraxen die Infrastruktur- und die Betriebskosten gemeinsam getragen werden, bieten sich jungen Ärzten oft günstige Einstiegschancen. Wichtig ist jedoch: Die Chemie zwischen den Ärzten muss stimmen.