

## Wichtige Tipps für die Praxisübernahme

# Die neue Start-up-Generation – kauft die Katze nicht im Sack!

Viera Rossi

FMH Consulting Services AG

Der Entschluss, die ärztliche Tätigkeit selbständig in der eigenen Praxis fortzusetzen, kommt einem Wendepunkt im Leben gleich. Die Ärztin bzw. der Arzt verlässt ein bekanntes, auf eine Institution begrenztes Netzwerk und begibt sich in ein offenes System von Kooperationspartnern aus dem ärztlichen, pflegerischen und sozialen Bereich. Als selbständig praktizierende Ärzte übernehmen sie Eigenverantwortung für den gesamten beruflichen und ökonomischen Bereich. Das ist eine grosse, aber auch eine dankbare Herausforderung.

Falls Sie sich für die Übernahme einer Praxis oder eines Praxisanteils entscheiden, sollten Sie die Komplexität der Praxisübernahme nicht unterschätzen. Die erfolgreiche Übernahme einer bestehenden Unternehmung erfordert viel Geschick, Energie und Fachwissen und vor allem eine gute Planung.

### Was Sie beachten müssen: die 10 wichtigsten Regeln der Praxisübernahme

Damit Sie die Angebote entsprechend kompetent prüfen und Fehlentscheide vermeiden können, hier die wichtigsten Tipps und Hinweise direkt aus der Praxis.

#### 1. Tipp: Prüfen/vergleichen Sie mehrere Angebote/Objekte, bevor Sie sich entscheiden

Die Besichtigung und Prüfung verschiedener Objekte ist wichtig, um Ihre eigenen Vorstellungen zu festigen/prüfen. Wie fühlen Sie sich in der Praxis? War Ihnen der Praxisinhaber sympathisch? Was hat Ihnen gut gefallen, und was hat Ihren Vorstellungen nicht entsprochen? Welchen Eindruck hat die Praxis insgesamt bei Ihnen hinterlassen? Ob 5 oder 10 Objekte, ist nicht entscheidend. Dieser Prozess muss Sie in Ihren Grundsatzentscheiden jedoch bestätigen.

→ Wichtig bei der Besichtigung ist, dass Sie sich nach jeder Praxis die gleichen Fragen stellen und Ihre Gedanken dazu schriftlich festhalten.

#### 2. Tipp: Verlangen Sie die Praxisbewertung

Idealerweise liegt eine Praxisbewertung vor, damit Sie alle relevanten Informationen über die Praxis schwarz

auf weiss nachlesen können: Standortbeurteilung, Konkurrenzsituation, Notfalldienst-Regelung, Personalsituation, Praxisgrösse, Mietvertrag, Praxisform, medizinisches Leistungsspektrum, Inventar, betriebswirtschaftliche Kennzahlen usw.

Die Praxis sollte möglichst umfassend und neutral beschrieben werden. Und es sollte natürlich auch der Unternehmenswert objektiv bewertet werden, damit eine Diskussionsgrundlage für allfällige Verhandlungen vorliegt. So können Sie die Informationen überprüfen und mit Ihrem Partner oder einem Berater diskutieren.

→ Ausserdem können Sie so mehrere Angebote besser vergleichen und sich ein Bild von der Ertragskraft und dem Kaufpreis machen.

#### 3. Tipp: Vollständige Jahresabschlüsse der letzten 3–5 Jahre (Bilanz/Erfolgsrechnung) sind ein Muss

Der Jahresabschluss stellt die finanzielle Lage und den Erfolg eines Unternehmens am Ende eines Geschäftsjahres dar. Der Jahresabschluss beinhaltet die Bilanz und die Erfolgsrechnung. Die Bilanz gibt Auskunft über die Aktiva und die Passiva eines Unternehmens. In der Erfolgsrechnung werden Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres aufgeführt.

Nicht selten verweigern jedoch die Praxisinhaber den interessierten Kollegen die Jahresabschlüsse. Sie seien zu persönlich und zu privat. Damit Sie das Objekt genauer prüfen können, ist ein Bild von der Ertragskraft und der finanziellen Lage des Unternehmens unumgänglich. Falls Sie für die Prüfung der Abschlüsse nicht

die Kenntnisse haben, empfehlen wir Ihnen, sich Hilfestellung bei externen Beratern zu holen.

→ *Wichtig: kein finanzielles Engagement ohne Fakten!*

#### **4. Tipp: Prüfen Sie die Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen anhand der offiziellen Statistiken**

Liegt eine aktuelle Rechnungssteller-Statistik von santésuisse oder das Management-Summary des Trust-Centers vor? Wie sind die Umsatzentwicklung und die Entwicklung der Patientenzahlen der letzten 5 Jahre? Stabil oder eher rückläufig? Hat sich der Praxisinhaber geistig bereits entschlossen, das Unternehmen aufzugeben?

→ *Wenn die Patientenzahlen kontinuierlich sinken, dann ist Vorsicht geboten!*

#### **5. Tipp: Prüfen Sie die Wirtschaftlichkeit (Anova-Index)**

Gemäss Art. 32 KVG müssen Leistungen wirksam, zweckmässig und wirtschaftlich sein. Als statistische Methode zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit wird die Varianzanalyse festgelegt, und mittels dieser Methode ermittelt santésuisse den Anova-Index des Leistungs-

erbringers. Ab Anova-Index der totalen Kosten >130 wird ein Arzt auffällig und riskiert ein Verfahren wegen Unwirtschaftlichkeit.

→ *Ein zu hoher Anova-Index muss bei der Beurteilung einer Praxis berücksichtigt werden.*

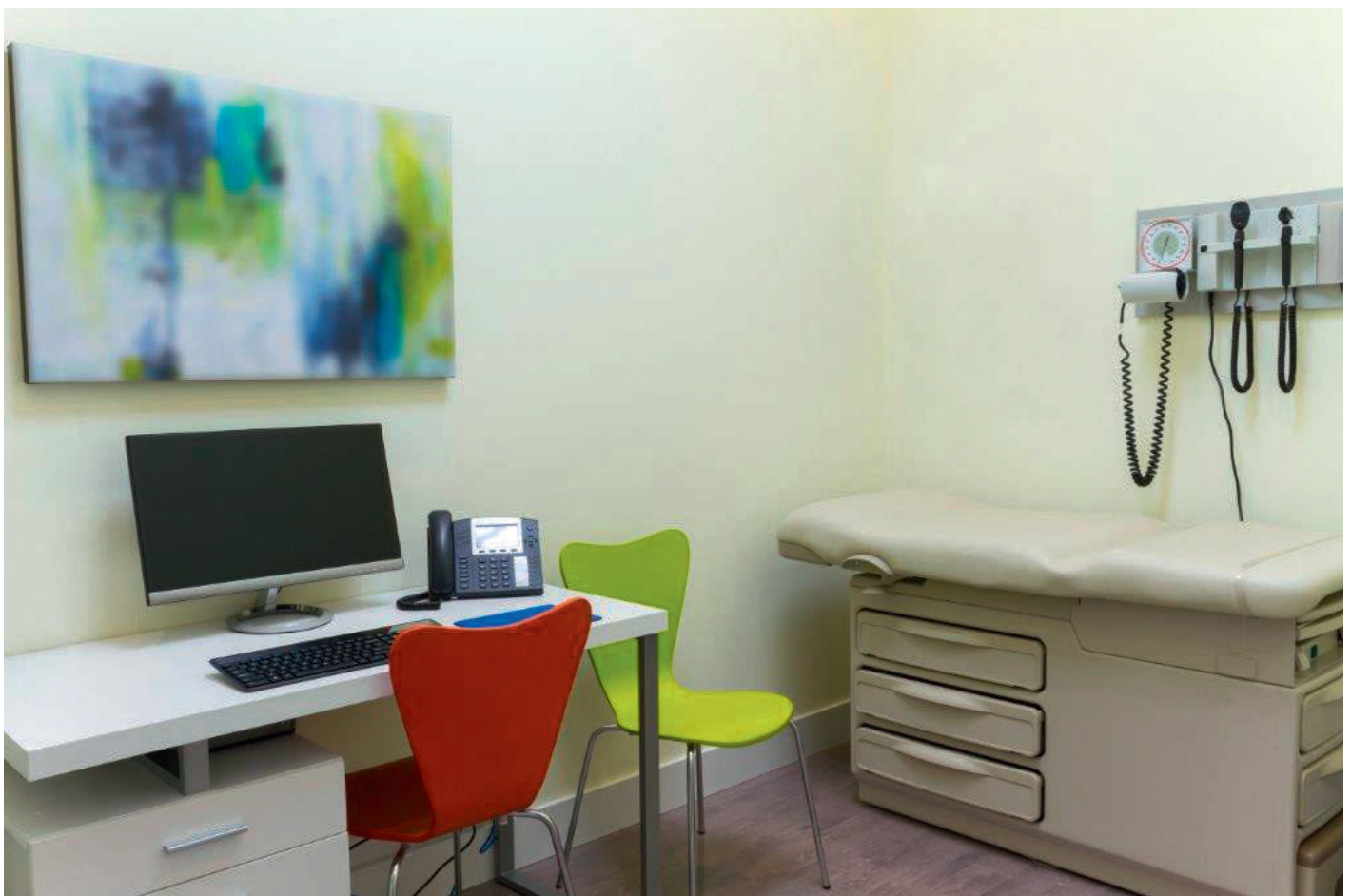
#### **6. Tipp: Analysieren Sie die Altersstruktur des Patientenguts und das Leistungsangebot der Praxis**

Passen sie zu Ihnen? Wie beurteilen Sie die Altersstruktur der Patienten? Hat die Praxis die richtigen oder die falschen Patienten für Sie? Werden Sie einen Teil des Patientenguts verlieren, weil Sie nicht das gleiche Leistungsangebot wie der Vorgänger anbieten?

→ *Es gilt, diese Fragen möglichst ehrlich zu beantworten und in der Entscheidungsfindung entsprechend zu berücksichtigen.*

#### **7. Tipp: Wenn möglich, schauen Sie sich die Praxis nicht nur von aussen an**

Hospitation, Praxisassistentz oder Stellvertretung bieten die Möglichkeit, die Praxis von innen kennenzulernen. Prüfen Sie, ob das Unternehmen Ihren Fachgebieten, Fähigkeiten und Ihren Bedürfnissen entspricht.



Stimmt die Behandlungsphilosophie des Verkäufers mit Ihrer überein?

Sie sollten beachten, dass es kein perfektes Unternehmen, keine Praxis ohne Nachteile gibt.

→ *Wichtig ist, dass die Eindrücke und Erlebnisse, die Sie während der «Schnupperzeit» gewonnen haben, Sie in Ihrem Vorhaben bestätigen.*

### 8. Tipp: Miete macht freier!

Günstigere Hypothekarzinsen oder teurere Miete? Flexibilität oder Gebundenheit? Viele Experten in der Finanzbranche sind der Meinung, dass der Kauf einer Immobilie günstiger ist als Miete. Doch die Erfahrung zeigt, dass sich die jüngere Ärztegeneration in einem Mietverhältnis freier, flexibler und unabhängiger fühlt.

Insbesondere bei Gewerberäumlichkeiten ist zu berücksichtigen, dass sich über die Jahre z.B. das Zentrum der Gemeinde verschieben kann (z.B. zwischen zwei Gemeinden wird ein neuer Bahnhof gebaut, der Discounter zieht ebenfalls um, oder es wird ein neues Gemeindehaus gebaut, und Schritt für Schritt verlagert sich das Zentrum der Gemeinde). Die Anforderungen an den «optimalen» Standort können sich ebenfalls verändern. Früher wurden Hausarztpraxen häufig in einem Wohnquartier gebaut, jetzt vielfach beim Bahnhof.

Aber auch die persönliche Situation kann sich verändern (Umzug, Scheidung, gesundheitliche Probleme usw.). Wer mietet, bleibt flexibler! Andererseits muss auch beachtet werden, dass ein Unternehmen wie eine Arztpraxis eine gewisse Stabilität, Kontinuität und Planungssicherheit benötigt.

→ *Langfristige Mietverträge mit (wenn möglich) einseitiger Kündigungsmöglichkeit sollten daher Ihr Ziel sein.*

### 9. Tipp: Seien Sie mutig und bereit, die Praxislandschaft zu verändern

Die jungen Ärzte erlernen ihren Beruf unter stark veränderten Verhältnissen, und Teamdenken wie auch Work-Life-Balance haben bei ihnen ganz andere Prioritäten als bei früheren Generationen. Dies erfordert neue Formen der Leistungserbringung. Die heutige Arztpraxis wird sich diesen Entwicklungen anpassen müssen. Die hohen Präsenzzeiten, der Notfalldienst und die starren Strukturen der bisherigen Praxislandschaft werden vermehrt in Frage gestellt.

In der Vergangenheit wurde die Praxislandschaft von Einzelpraxen dominiert, die Gruppenpraxen waren absolute Ausnahmen. Heutzutage sind Gruppenpraxen in verschiedenen Formen im Trend. Es gibt diverse

Varianten, wie Sie in eine Praxis einsteigen oder eine Praxis/einen Praxisanteil übernehmen können: Anstellungsverhältnis, Infrastrukturnutzung, Junior/Senior-Modell, Partnerschaft, stufenweise Praxisübernahme (Sukzession), Beteiligung an einer Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

→ *Prüfen Sie alternative Formen zur Selbständigkeit, und finden Sie Ihren Weg!*

### 10. Tipp: Schaffen Sie klare Verhältnisse, und regeln Sie alles schriftlich

Egal für welche Option Sie sich entscheiden, es ist wichtig, klare Verhältnisse zu schaffen und alles schriftlich und möglichst konkret zu regeln. Die Musterverträge der FMH (Arbeitsverträge, Gesellschaftsverträge, Praxisübernahmeverträge usw.) bieten eine gute Basis für die Verhandlungen und dienen als Orientierungshilfe. Diese müssen aber unbedingt an Ihre Verhältnisse angepasst werden und von Vorteil durch eine externe Stelle wie einen Rechtsanwalt oder die FMH Consulting Services geprüft werden.

Bei den Verhandlungen treffen sich mehrere Parteien mit unterschiedlichen Vorstellungen, Erfahrungen und Bedürfnissen. Ein erfahrener Berater kann zwischen den Parteien vermitteln, auf mögliche Probleme hinweisen, den Vertragspartnern gängige und erprobte Lösungsansätze aufzeigen, auf wichtige Voraussetzungen hinweisen, das Protokoll der Verhandlung führen sowie Ziele für das weitere Vorgehen setzen.

→ *Sorgfältig ausdiskutierte Verträge, nachvollziehbare Konditionen und klar definierte Termine sind die Voraussetzung für eine angenehme und erfolgversprechende Zusammenarbeit.*

Dies sind erst die wichtigsten Tipps. Es gibt aber noch viel mehr zu berücksichtigen ...

### Fazit: Lassen Sie sich beraten!

Als Unternehmer sollten Sie nicht nur ein guter Mediziner sein, sondern auch Manager, Personalfachmann, Marketingspezialist, IT-Spezialist, Betriebswirtschaftler, Jurist, Vorsorgespezialist und nicht zuletzt ein Versicherungsfachmann. Es ist jedoch weder sinnvoll noch wünschenswert, alles selber zu machen. Ein guter Unternehmer hat die Projektleitung in seinem Unternehmen und zieht bei Bedarf Spezialisten bei.

→ *Vermeiden Sie unnötige Fehler, gehen Sie mit Ihrer Freizeit sorgfältig um, und lassen Sie sich beraten.*

#### Bildnachweis

© Sergey02 | Dreamstime.com

Korrespondenz:  
Viera Rossi  
FMH Consulting Services  
Burghöhe 1  
6208 Oberkirch  
viera.rossi[at]  
fmhconsulting.ch