

Inhaber sollten die Praxis regelmäßig analysieren

## **Praxisbewertung und –analyse nutzt nicht nur bei Bankverhandlungen**

*Die regelmäßige Praxisanalyse und -bewertung zeigt frühzeitig Schwachstellen und Stärken der Praxis auf. Gerade bei den sich permanent ändernden Verhältnissen im Gesundheitswesen rät Diplom-Volkswirt Dr. Hans Krauter so vorzugehen.*

Die Anlässe für eine Praxisanalyse und -bewertung sind vielfältig: zum Beispiel der Einstieg oder der Ausstieg aus einer Berufsausübungsgemeinschaft, die Trennung oder Scheidung vom Ehegatten, der Eintritt der Berufsunfähigkeit, des Pflegefalls oder des Todes. Auch der Praxiskauf oder Verkauf, die Aufnahme neuer Kredite oder deren Prolongation durch das notwendige Rating nach Basel II sind Anlässe, die Praxis zu analysieren und zu bewerten. Durch die Finanzmarktkrise wird besondere der zuletzt genannte Punkt an Bedeutung gewinnen.

Viele Ärztinnen und Ärzte unterschätzen bei Kreditverhandlungen den Wert ihrer eigenen Praxis. Wird dieser nicht ermittelt, so bedeutet dies in aller Regel, dass sie zusätzliche Sicherheiten ins Feld führen müssen.

Auch bei den Kooperationsformen, die das Vertragsarztrechtsänderungsgesetz zulässt, sind Praxisbewertungen sinnvoll, damit sich die Partner frühzeitig über die einzelnen Werte verständigen. Bei erheblichen Unterschieden sind Ausgleichszahlungen geeignet, um von Anfang an zu einem fairen Miteinander zu gelangen. Gelingt dies nicht, ist oft Unzufriedenheit die Folge, da sich ein Partner übervorteilt fühlt.

### **Was ist die Praxis wert?**

Generell setzt sich der Praxiswert aus dem materiellen und dem ideellen Wert zusammen. Der materielle Wert umfasst in der Regel das Praxisinventar. Der ideelle Wert ergibt sich aus dem Ertrag der Praxis, der sich wiederum aus den Umsätzen und den Kosten ermitteln lässt.

Für die Bewertung stehen mehrere Methoden zur Verfügung. Mehr und mehr setzt sich eine Kombination verschiedener Verfahren durch. Dies liegt daran, dass es nicht leicht ist, einen fairen Wert der Praxis mit einer einzigen Methode zu ermitteln, da sie unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

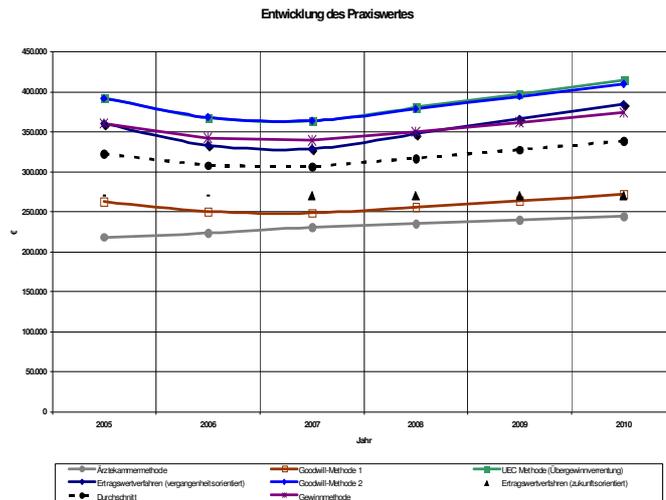
Leider wird mitunter im Sinne des Auftraggebers die „geeignete Methode“ gewählt, um zum gewünschten Wert zu kommen. Diese Gutachten werden darüber hinaus teuer bezahlt und die Wertermittlung als Herrschaftswissen vermittelt. Das ist abzulehnen, da die Bewertungsmethoden transparent und einfach sind und „Gefälligkeits-Gutachten“ selten zu einem erfolgreichen Verhandlungsverlauf beitragen. Eine Einigung kommt auf dieser Basis kaum zustande – und die Beraterkosten steigen erneut, da weiter verhandelt werden muss.

Deswegen empfiehlt es sich, verschiedene Methoden für die Analyse und Bewertung der Praxis anzuwenden. Ein weiterer positiver Effekt der Methoden-Kombination entsteht dadurch, dass zugleich eine Analyse der quantitativen Faktoren – also der Umsätze und der Kosten - stattfindet. Dadurch kann der Praxisinhaber Stärken und Schwächen schnell erkennen und handeln.

Wenn zudem die zeitliche Komponente beachtet wird und die Wertermittlung über einen Zeitraum von sechs Jahren erfolgt, ergibt sich in der Regel eine Bandbreite, in der sich der Praxiswert befindet. Durch die Berücksichtigung der letzten drei zurückliegenden Jahre und eine vorsichtige Prognose der künftigen drei Jahre ist sichergestellt, dass sowohl die Daten der Vergangenheit wie auch die der Zukunft sichtbar gemacht werden. Zugleich lässt sich zeigen, wie Veränderungen z.B. der Kostenstruktur und / oder die Veränderung der Umsätze z.B. in Form steigender Kasseneinnahmen durch zusätzliche Qualifikationen auf den Praxiswert wirken und ob vorgeschlagene Optimierungen etwa zur Kostensenkung greifen.

### **Entwicklung des Praxiswertes**

Die Grafik zeigt das Ergebnis dieser Vorgehensweise. Je nach Methode liegt der Praxiswert zwischen 230.000 bis 380.000 Euro. Häufig liegt der faire Wert der Praxis nahe dem Durchschnitt aus allen Methoden, hier bei rund 305 000 Euro.



### Qualitative Faktoren berücksichtigen

Ob der Wert der Praxis an der oberen oder unteren Schwelle liegt, lässt sich mit der Untersuchung der qualitativen Faktoren ermitteln. Als geeignetes Instrument ist die Nutzwertanalyse zu empfehlen, die die unterschiedlichen Auswahlkriterien wie z.B. die Lage der Praxis, die Patientenstruktur, die Personalstruktur etc. gewichtet und durch die subjektive Bewertung des Inhabers gemeinsam mit seinem Berater bewertet. Damit zeigt dieser Ansatz die qualitativen Stärken und Schwächen der Praxis auf.

Durch die zusätzliche Berücksichtigung der quantitativen Faktoren ergibt sich dann meist eine Handlungsanweisung für den Praxisinhaber. Zumeist aus der Analyse der Einnahmen-Überschussrechnung gleichzeitig eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Praxiskennzahlen ermittelt werden können, zum Beispiel die Cashflow-Rate oder die Gesamtkapitalrentabilität. Diese Parameter geben Auskunft über die wirtschaftliche Stabilität der Praxis. Durch einen Vergleich der individuellen Zahlen mit den Zahlen, die die Fachgruppe im Durchschnitt erreicht, ist die Analyse schließlich vollständig und sehr aussagekräftig.

Darüber hinaus kann der Praxisinhaber den so ermittelten Praxiswert in seine Privatbilanz aufnehmen. Damit werden die Auswirkungen sichtbar, die der Praxiswert auf die private Vermögenssituation hat. Auch Verhandlungen mit der Bank, dem Kooperationspartner oder dem Käufer der Praxis fallen so objektiviert leichter, da der Inhaber unmittelbar den ganzheitlichen Bezug zu seiner privaten Vermögenslage hat.

Diese geschilderte Vorgehensweise wird darüber hinaus nicht durch teure Gutachter getrübt, sofern der Berater

über das entsprechende Know-how und die notwendigen Programme verfügt. Wird die Analyse um die ganzheitliche Steuer- und Finanzplanung ergänzt, verfügt der Praxisinhaber über ein effizientes Frühwarnsystem und meist über eine deutlich verbesserte Liquiditätssituation. Er erzielt so den höchsten Nutzen aus dieser Art der Praxisberatung.

Dr. Hans Krauter,  
Dipl.-Volkswirt, Honorarberater und Finanzweiser

Weitere Informationen zum Thema unter:  
[www.Finanzweiser.de](http://www.Finanzweiser.de)