

## **impuls Praxis- und Unternehmensberatung**

---

# Dipl.-Betriebswirt Christoph Käsbach

info@impulsunternehmensberatung.de

## **impuls Praxis- und Unternehmensberatung**

Käsbach • Reitz • Dreßler

### **Standort Rheinland**

Im Schlag 2  
51427 Bergisch Gladbach  
Fon: +49 (0) 22 04 | 58 87 - 00  
Fax: +49 (0) 22 04 | 58 87 - 10

### **Standort Rhein-Main**

Silostraße 1  
65929 Frankfurt  
Fon: +49 (0) 69 | 9 36 23 20 - 00  
Fax: +49 (0) 69 | 9 36 23 20 - 10

**NARKA 2010**

---

## **Was ist mein Laden wert?**

**Worauf es bei der Bewertung von Arztpraxen tatsächlich ankommt!**

„Price is what you pay...  
Value is what you get“ (Warren Buffet)

**Aachen, 24.09.2010-26.09.2010**

---

## Vortragsgliederung

Seite

---

<b>A. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>B. Niederlassung</b>	<b>8</b>
<b>C. Begrifflichkeiten</b>	<b>18</b>
<b>D. Ärztekammermethode alt und neu</b>	<b>25</b>
<b>E. Modifiziertes Ertragswertverfahren</b>	<b>29</b>

---

---

## **A. Einleitung**

# Die Praxisbewertung als komplexe Aufgabenstellung begründet sich in der heterogenen Praxislandschaft

## Einleitung

### Praxiswert

Jeder niedergelassene Arzt ist mindestens einmal im Leben mit dem Thema „Praxiswert“ konfrontiert!

### heterogene Praxislandschaft

- Fachrichtung
- Praxisstruktur
  - Einzelpraxis
  - Bag (regional und überregional)
  - MVZ
  - Krankenhauskooperationen
  - Anzahl Partner und angestellte Ärzte
- Budgetbedingungen (17 Kven!)

### Praxisbewertung als komplexe Aufgabenstellung

---

## Auch die niedergelassenen Anästhesisten zeigen ein sehr heterogenes Erscheinungsbild

---

### Einleitung - Heterogenität in der Anästhesie

#### **Praxen ohne klassische Praxisstruktur**

- Räume, Personal
- „Teilzeittätigkeit“
- „lose“ Kooperationen mit Operateuren

#### **(Mit)Betreiber von OP- Zentren**

# Es existiert eine Vielfalt von Methoden um den Wert einer Praxis zu bestimmen

## Einleitung – Methoden zur Wertbestimmung



---

## **B. Niederlassung**






## Das Gesundheitsstrukturgesetz von 1992 verschaffte dem Thema Praxiswert einen besonderen Stellenwert

### Gesundheitsstrukturgesetz (GSG) 1992

#### Inhalt

- Zulassungsbeschränkung (90% gesperrt)
  - Berlin 3 Sitze Anästhesie
  - Brandenburg 2 Sitze Anästhesie
  - Sachsen-Anhalt 5 Sitze Anästhesie
  - Thüringen 6 Sitze Anästhesie
- keine freie Nachfolgewahl (Ausschreibungspflicht)
- „Verkehrswertgarantie“ § 103 Absatz 4 SGB V

#### Folgen

- Praxisneugründungen 
- Praxisübernahmen 
- Zusammenschlüsse 

---

## Bei den niedergelassenen Ärzten zeigt sich ein sog. Alterseffekt – dieser ist in der Anästhesie weniger stark ausgeprägt

---

### Daten und Fakten

#### Allgemein

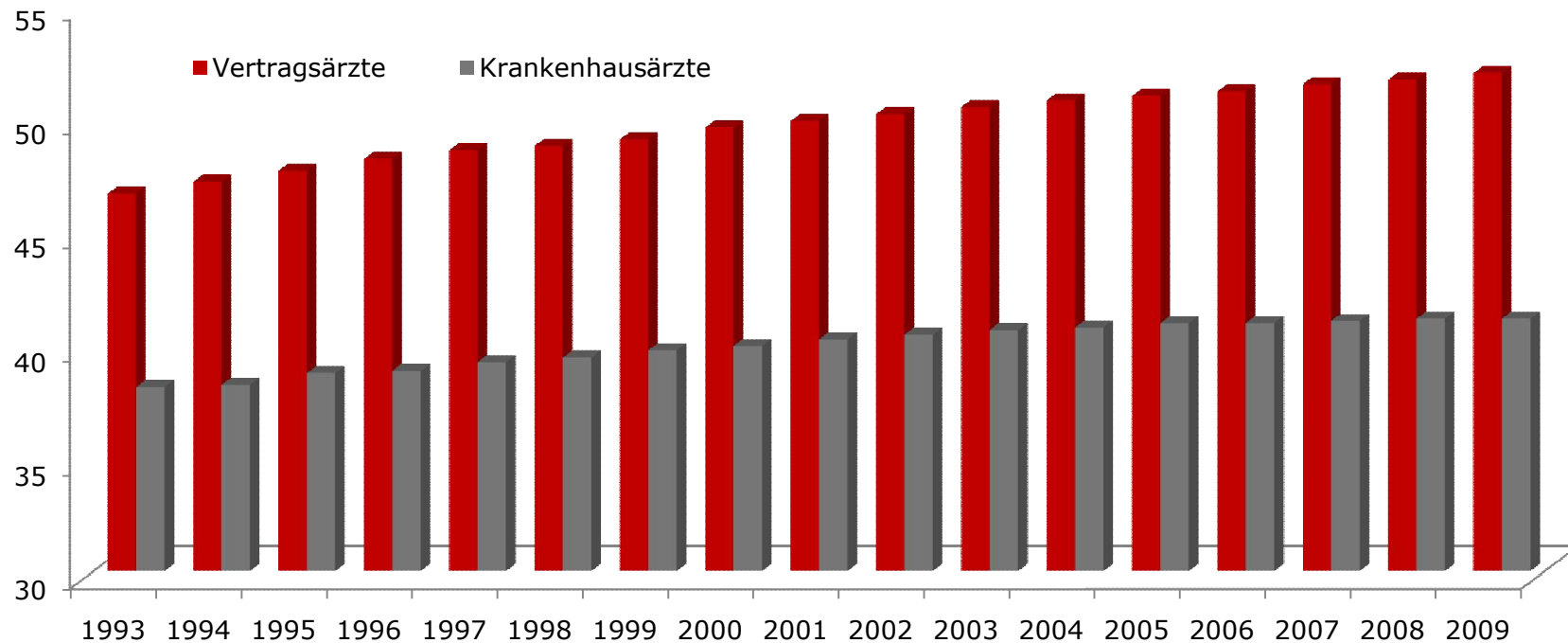
- 30% aller Ärzte sind niedergelassen
- 121.000 niedergelassene Ärzte
- 56% > 50 Jahre
- 16% > 60 Jahre

#### Anästhesie

- 2.828 Anästhesisten sind niedergelassen
- Durchschnittsalter 51 Jahre
- 52% > 50 Jahre
- 9% > 60 Jahre

## Das Durchschnittsalter der berufstätigen Ärzte ist seit 1993 deutlich angestiegen

Durchschnittsalter der Ärzte

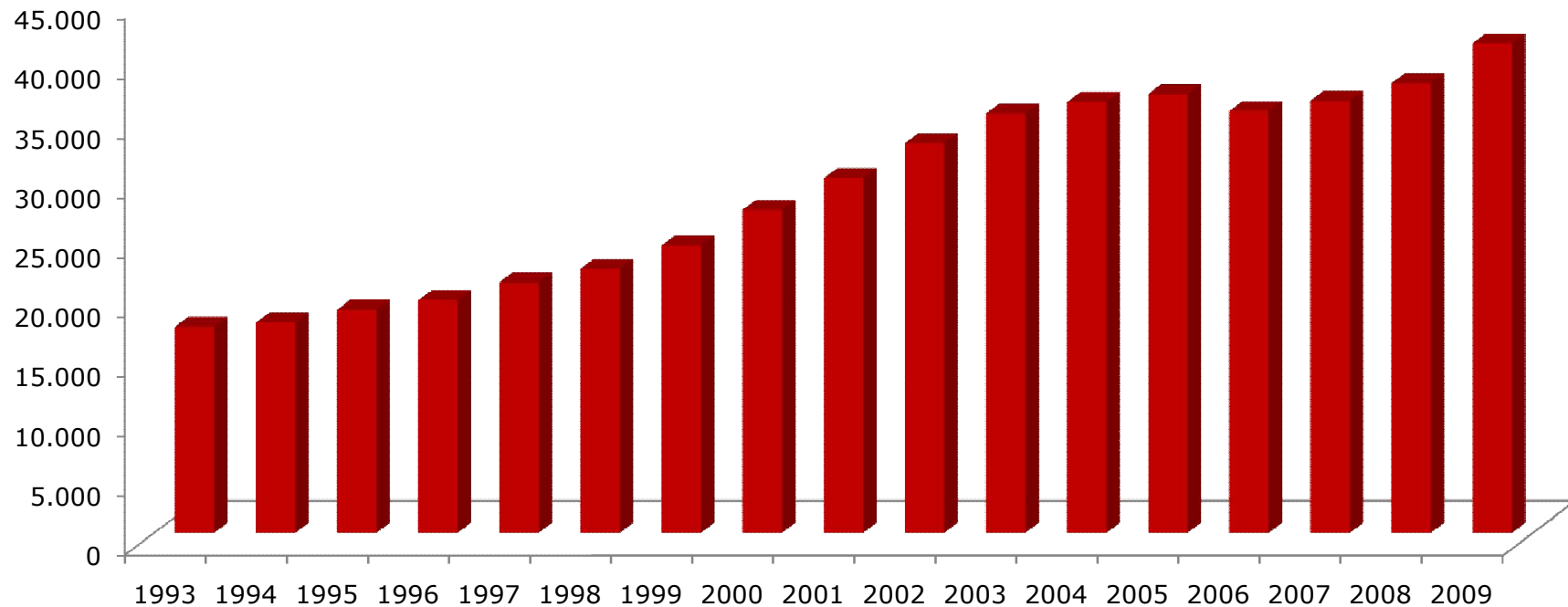


Quelle: KBV/BÄK

© impuls NARKA 2010

## Der Bestand an berufstätigen Ärzten, die 60 Jahre oder älter sind, hat sich seit 1993 mehr als verdoppelt

Berufstätige Ärzte – 60 Jahre oder älter

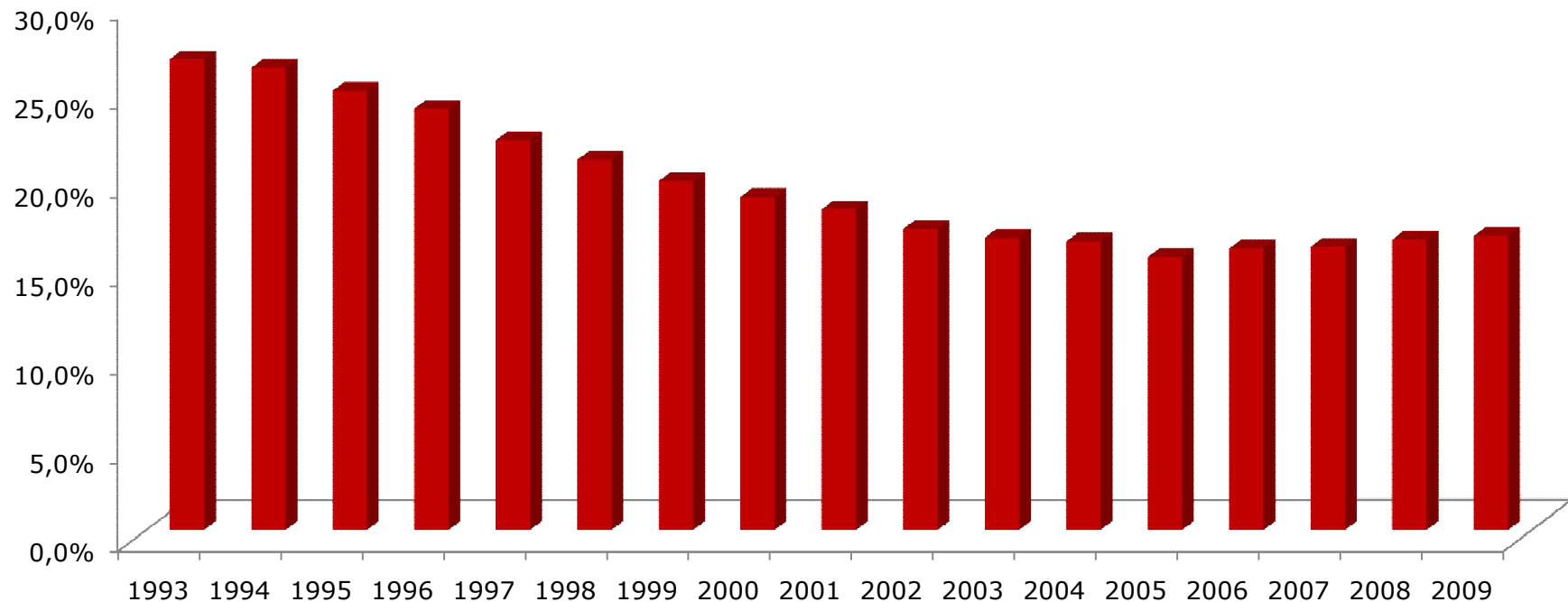


Quelle: KBV/BÄK

© impuls NARKA 2010

## Der Anteil der unter 35 jährigen berufstätigen Ärzte ist im gleichen Zeitraum gesunken – jedoch leichter Anstieg in den letzten 4 Jahren

Anteil der unter 35 jährigen berufstätigen Ärzte

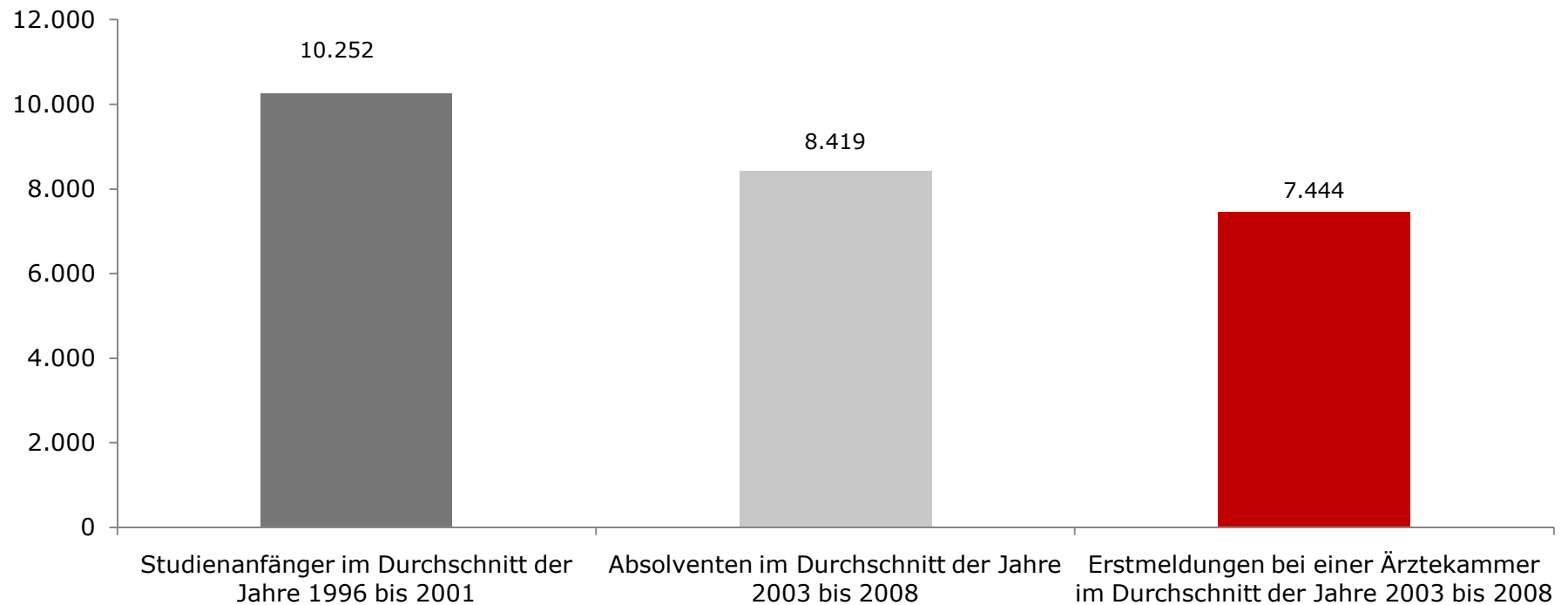


Quelle: KBV/BÄK

© impuls NARKA 2010

## Die Deutsche Medizin verliert ihren Nachwuchs – sinkende Anmeldungen von Absolventen bei den Ärztekammern

Nachwuchs in der Deutschen Medizin

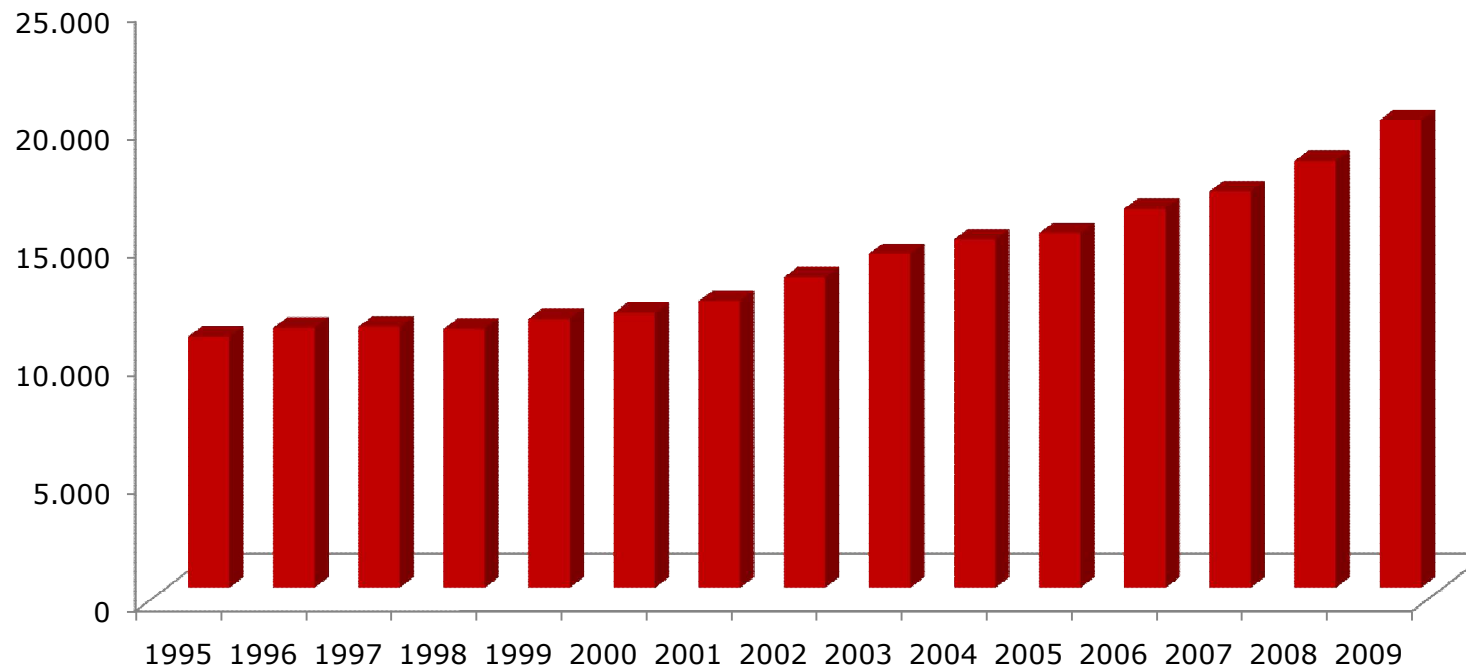


Quelle: KBV/BÄK

© impuls NARKA 2010

## Die Zahl der in Deutschland tätigen ausländischen Ärztinnen und Ärzte hat sich seit 1995 fast verdoppelt

Anzahl der berufstätigen ausländischen Ärztinnen und Ärzte



Quelle: KBV/BÄK

© impuls NARKA 2010

---

## **Seit mehreren Jahren steigt die Zahl der nicht besetzten ärztlichen Stellen, sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich**

---

### Daten und Fakten

**Im Jahr 2009 konnten 80% aller Krankenhäuser im Schnitt 3,9 ärztliche Stellen nicht besetzen!**

**Im Jahr 2006 konnten 28% aller Krankenhäuser im Schnitt 2,5 ärztliche Stellen nicht besetzen.**

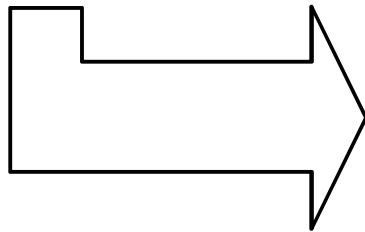
**Bereits heute fehlen etwa 7.300 Ärztinnen und Ärzte, davon 1.700 im ambulanten Bereich!**



## Aufgrund des Angebotsüberhangs werden Praxispreise sinken – bessere Erlöse für renditestarke und standortattraktive Praxen

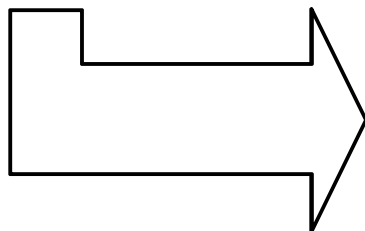
### Zukünftige Entwicklung der Abgabesituation bei Ärzten

Anzahl der Praxisabgaben steigt,  
die Nachfrage sinkt



**Angebot > Nachfrage => niedriger Preis**

renditestarke Praxen werden stärker nachgefragt –  
Attraktivität des Standortes immer stärker im Fokus



**strategische Praxisübernahmen => hoher Preis**

- Krankenhäuser
- größere BAG und MVZ
- überregionale Praxisverbünde

---

## **C. Begrifflichkeiten**

## Die Begriffe „Wert“ und „Preis“ haben eine vollkommen unterschiedliche Bedeutung, auch in der Praxisbewertung

### Wert $\neq$ Preis

#### Allgemein

**Wert:**

In Geld ausgedrückte Vorstellung über den Nutzen eines Gutes

→ Zukünftiger Nutzen

**Preis:**

Konkret gezahlte (geforderte) Gegenleistung für ein Gut

#### In der Praxisbewertung

**Praxiswert** → mehrdimensionale Größe

**Praxispreis** → eindimensionale Größe

- Abgebersicht
  - stark persönlich geprägt (Lebenswerk)
  - vergangenheitsorientiert
  - Bestandteil der Altersversorgung
- Übernehmersicht
  - risikogepägt
  - zukunftsorientiert
  - Kaufpreis muss finanzierbar sein

Warren  
Buffet

„Price is what you pay...  
Value is what you get“

---

## Unter dem Substanzwert versteht man den Verkehrswert aller Vermögensstände einer Praxis

---

### Praxissubstanzwert

- Verkehrswert aller Praxisgegenstände
  - Praxiseinrichtung
  - medizinisch-technische Geräte
  - EDV-Systeme, Software
  - GWG
  - Einbauten, Umbauten
  - Vorräte
- Bewertung zu Wiederbeschaffungspreisen
- abzgl. tatsächliche Wertminderung
- Berücksichtigung der Funktionalität
  - Aufdeckung stiller Reserven
  - Ermittlung des tatsächlichen Gebrauchswerts

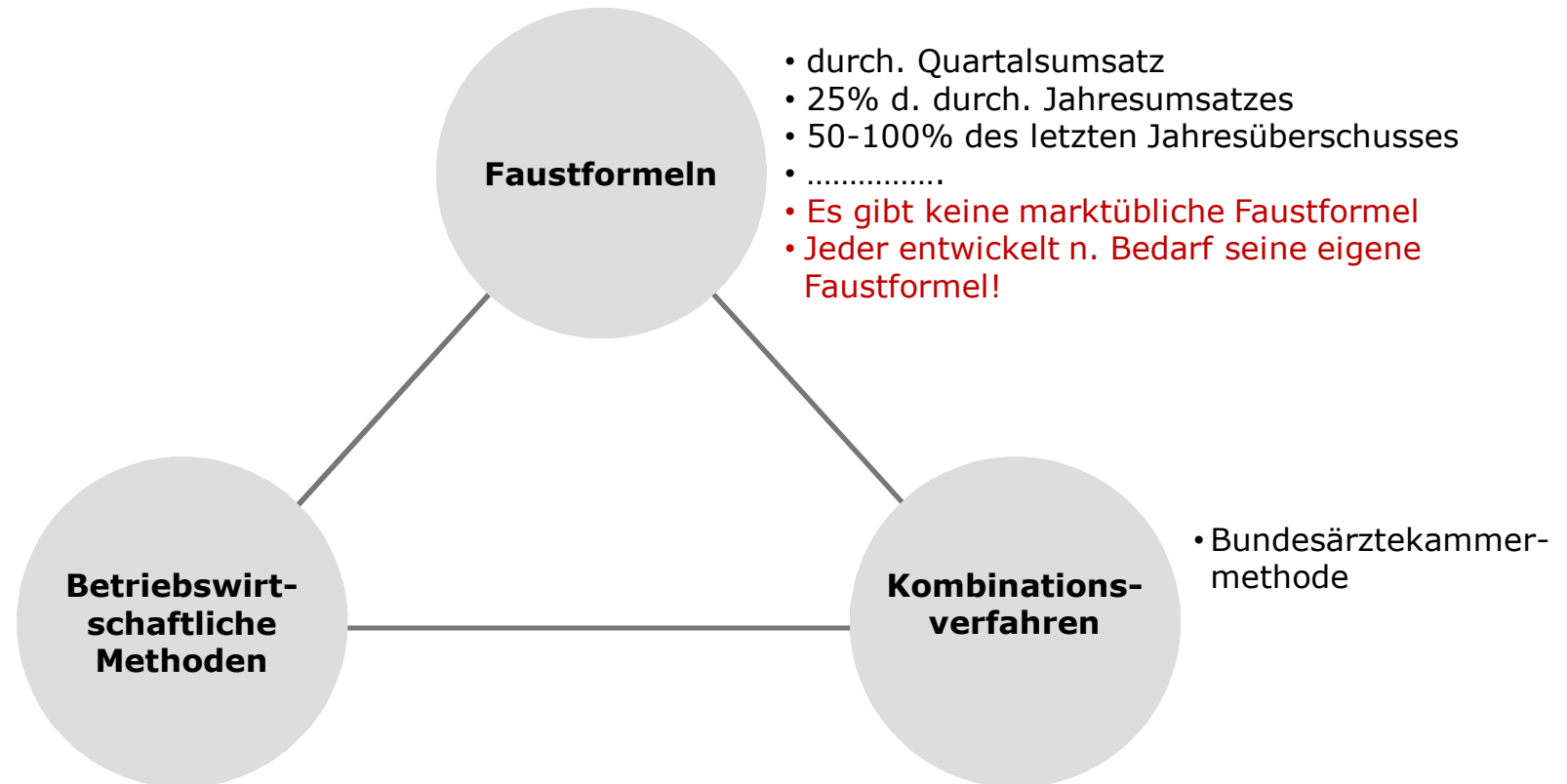
## Der ideelle Wert einer Praxis präsentiert die Gesamtheit aller organisatorischen und personellen Beziehungen

### Praxisgoodwill

Begriff	Sicht des Praxisabgebers	Sicht des Praxisübernehmers
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtheit aller organisatorischen und personellen Beziehungen im Innen- und Außenverhältnis</li> <li>• Personengebundenheit</li> <li>• Verflüchtigungsrisiko</li> <li>• Abgrenzung z. Geschäfts-/Firmenwert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf künftige Einkommen               <ul style="list-style-type: none"> <li>• gut quantifizierbar</li> </ul> </li> <li>• Vertrauen der Patienten und Zuweiser               <ul style="list-style-type: none"> <li>• schwer quantifizierbar</li> </ul> </li> <li>• Lebenswerk               <ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht quantifizierbar</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung einer Existenz</li> <li>• eingeführte Praxis               <ul style="list-style-type: none"> <li>• gesicherte wirtschaftliche Grundlage</li> <li>• reduziertes Startrisiko gegenüber Neugründung</li> <li>• sofortiges Einkommen</li> </ul> </li> </ul>

## Es existieren verschieden Methoden zur Berechnung des Praxisgoodwills

### Praxisgoodwill – „Berechnung“



---

## **Der Wert eines Unternehmens bestimmt sich nach dem Ertragswert – er stellt den Gesamtunternehmenswert dar**

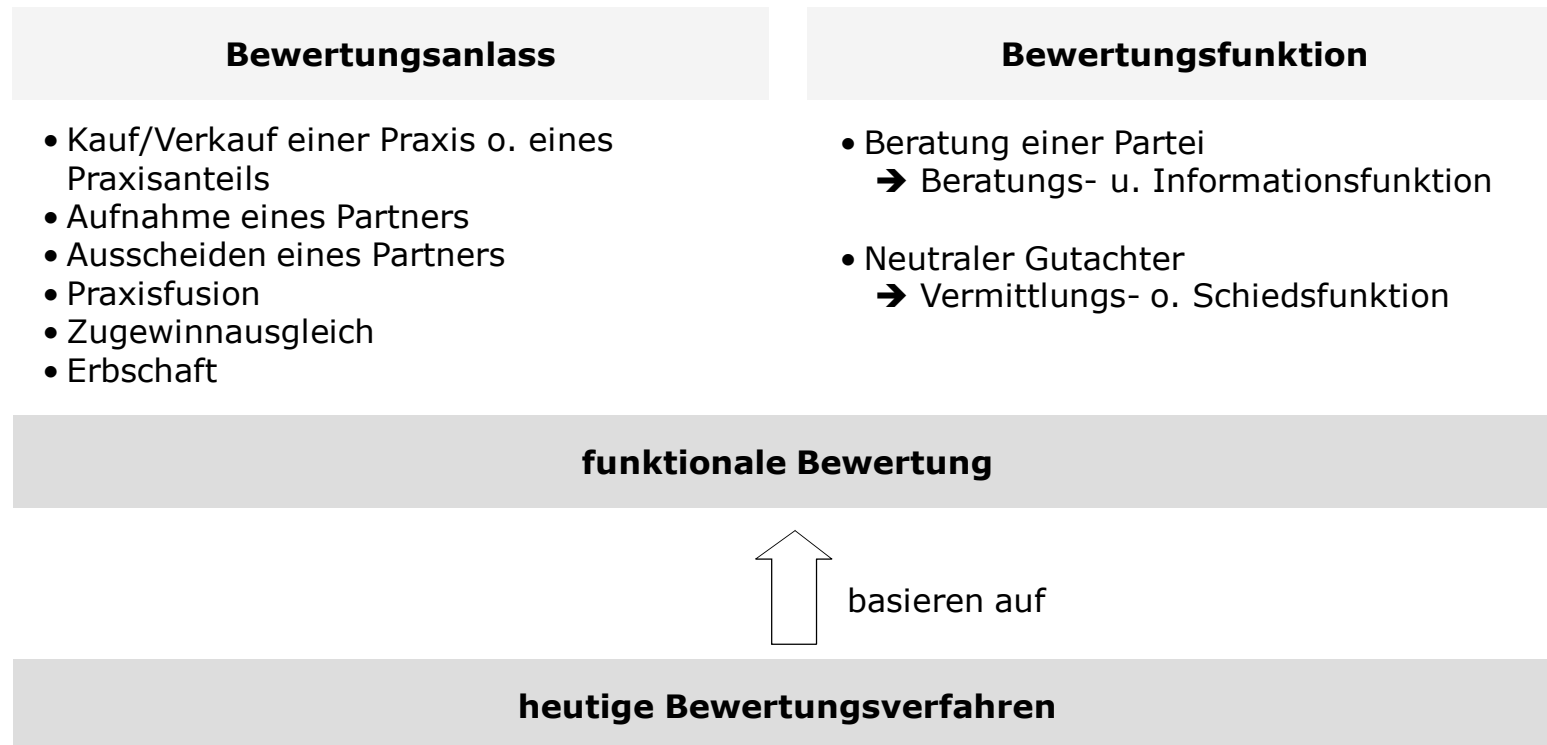
---

### Praxisertragswert

- Ertragswert = Praxisgesamtwert
- Barwert der zukünftigen Überschüsse
- Grundsatz der Substanzerhaltung

## Eine Praxisbewertung kann abhängig von Bewertungsanlass und Bewertungsfunktion zu unterschiedlichen Ergebnissen führen

### Funktionale Bewertung





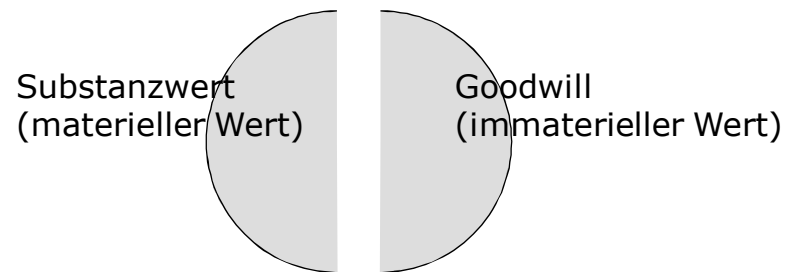
---

## **D. Ärztekammermethode alt und neu**

## Die Ärztekammermethode ist ein kombiniertes Verfahren – 2008 wurde sie novelliert

### Ärztekammermethode

- Kombiniertes Bewertungsverfahren



- Hohe Akzeptanz
  - Einfachheit
  - „Amtlichkeit“
- 1987 entwickelt und 2008 novelliert
  - „Hinweise“ statt „Richtlinien“
  - Anpassung an betriebswirtschaftliche Entwicklung
  - Anpassung an die Rechtsprechung
  - Gewinnbezug statt Umsatzbezug

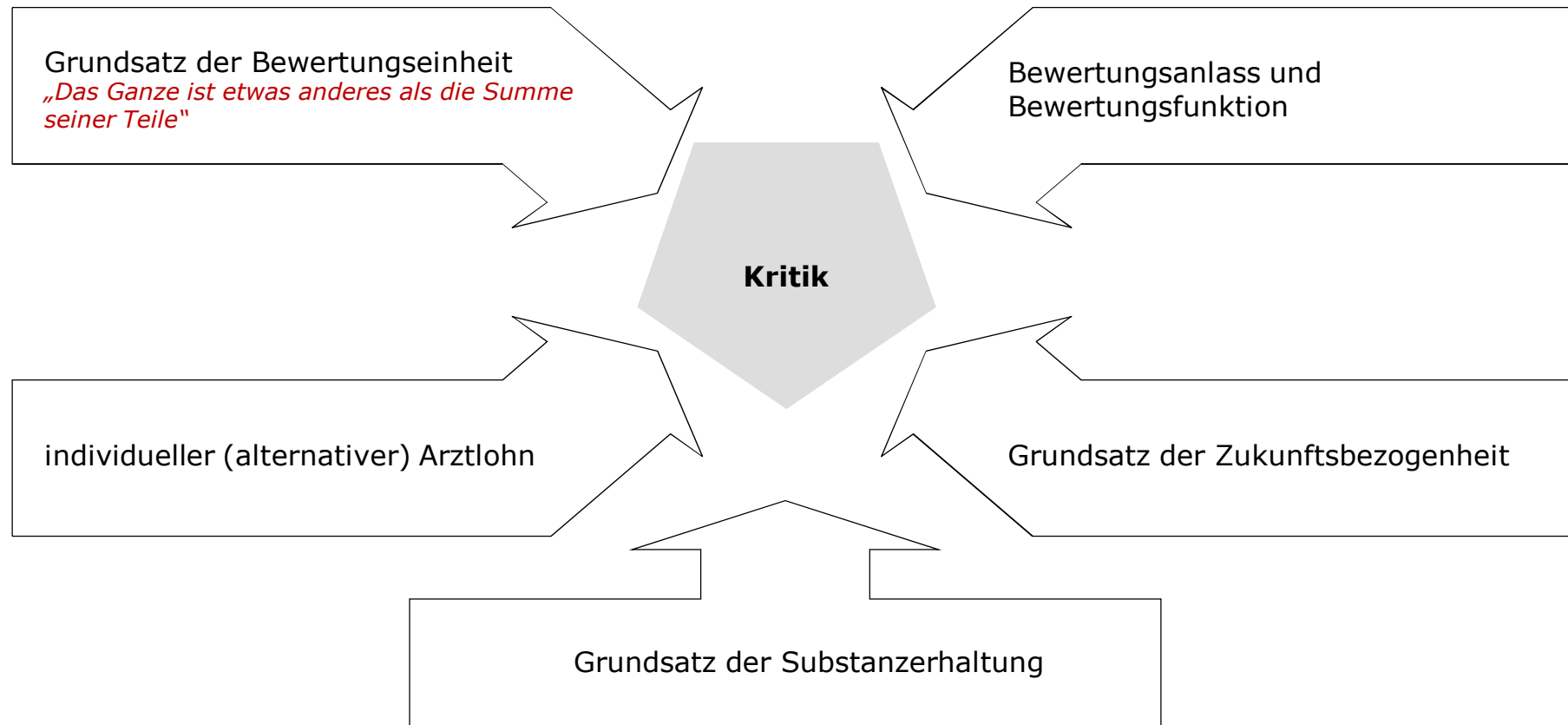
# Der Goodwill gründet sich auf dem übertragbaren Gewinn der Vergangenheit

## Ärzttekammermethode – Berechnung des Goodwill

Berechnungsschema		Korrekturfaktoren
übertragbarer Umsatz	(Ø der letzten 3 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortslage der Praxis</li> <li>• Praxisstruktur</li> <li>• Arztdichte und Zulassungsbeschränkungen</li> <li>• Praxismietvertrag</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> <li>• HVV</li> <li>• Tätigkeitsumfang</li> </ul>
- <u>Übertragbare Kosten</u>	(Ø der letzten 3 Jahre)	
= übertragbarer Gewinn	(vor Steuer)	
- <u>alternatives Arztgehalt</u>	(76.000 Euro, gestaffelt)	
= nachhaltiger Gewinn	(Mehrgewinn)	
x <u>Prognosemultiplikator</u>	(2,0 oder 2,5)	
= ideeller Wert (Goodwill)		
+ - <u>Korrektur</u>		
= <b>bereinigter Goodwill</b>		

## Trotz der Novellierung gibt es Kritik an der Ärztekammermethode – die Novellierung muss als gescheitert angesehen werden

### Ärztekammermethode – Kritik



---

## **E. Modifiziertes Ertragswertverfahren**

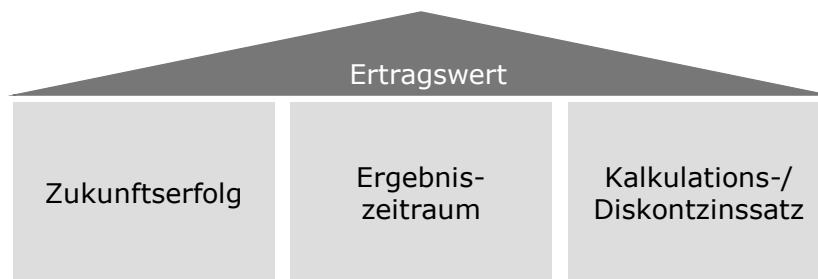
---

## Die Höhe des Ertragswertes ist abhängig von 3 wichtigen Faktoren – er repräsentiert den Barwert zukünftiger Erträge

---

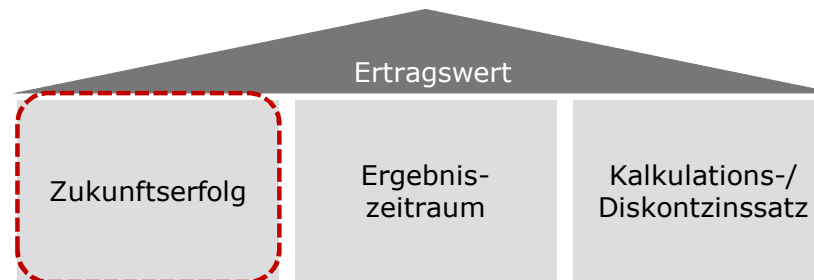
### Definition

- Gesamtwert
- Barwert der nachhaltig erzielbaren Erträge in der Zukunft
- Ertragswert ist abhängig vom
  - Zukunftserfolg (zukünftiger Überschuss)
    - nach Abzug Substanzerhaltung
    - nach Abzug alternativer Arztkosten
  - Ergebniszeitraum
  - Kalkulations- oder Diskontzinssatz



## Die Bereinigung der Vergangenheitsergebnisse ist ein relativ einfacher Vorgang – schwieriger ist die Einschätzung von Chancen & Risiken

### Berechnung des Zukunftserfolgs



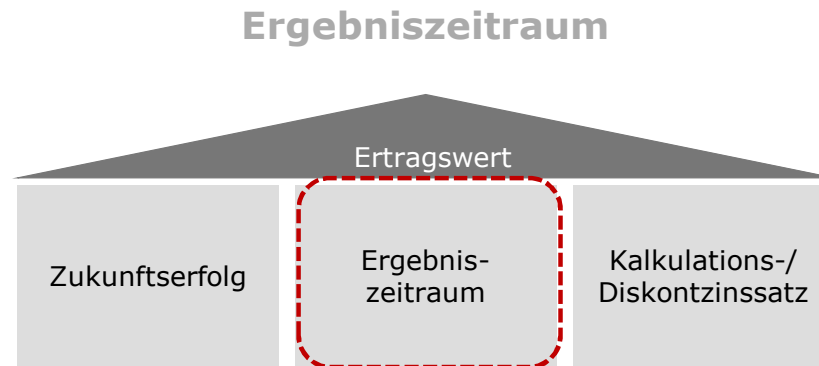
#### Bereinigung der Vergangenheitsergebnisse

- nicht betriebsnotwendiges Vermögen
- außergewöhnliche Erfolgskomponenten
- Personalkosten
- Praxismiete
- Abschreibungen und Zinsen
- Substanzerhaltungsaufwendungen
- kalkulatorischer Arztlohn

#### zukünftige Chancen und Risiken

- Übertragbarkeit der Einnahmen
  - persönliche Qualifikationen
  - gutachterliche Tätigkeit
  - belegärztliche Tätigkeit
- Änderung der Erlösstruktur
  - EBM/HVV
  - Novellierung der GOÄ
  - IGV
- Änderung der Patienten-/Zuweiserstruktur

## Die Betrachtung des Ergebniszeitraum basiert auf drei grundlegenden Fragen



### Wie lange würde es dauern, die Praxis zu rekonstruieren?

### Mit welchem Verflüchtigungszeitraum ist zu rechnen?

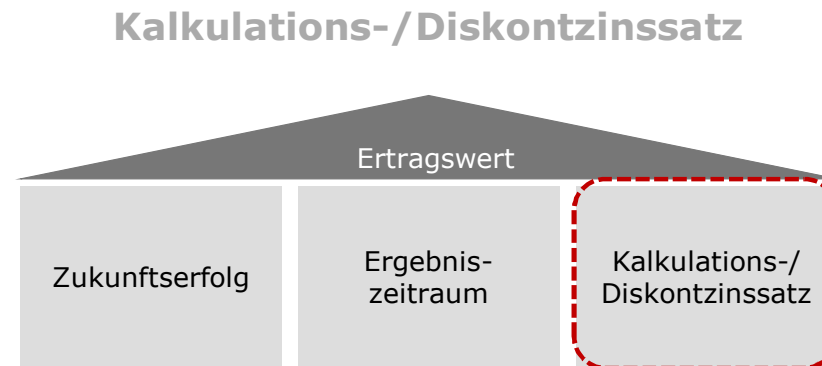
- Anteil Kassen- und Privatpatienten
- Patientenabweichung von der Fachgruppe
- Zahl der Ärzte in der Praxis
- Altersstrukturen der Patienten
- Praxisbesonderheiten/ Spezialisierungen

### Wie wird sich der Standort in den nächsten Jahren entwickeln?

- Bevölkerungsdichte
- Bevölkerungsstruktur
  - Altersstruktur
  - Familienstruktur
  - Sozialstruktur
- Bevölkerungsentwicklung
- Kaufkraftentwicklung
- örtliche Lage und Einzugsgebiet
- Konkurrenzsituation



## Die prognostizierten Praxiserfolge müssen mithilfe eines Diskontzinssatzes abgezinst werden



- Abzinsung auf den Bewertungsstichtag
- landesüblicher Zinssatz für „erste Adressen“
- Fristenkongruenz
- Risikozuschlag für das unternehmerische Risiko (maximal 50%)

---

## Back-up

---

### Ertragswertverfahren - Berechnung

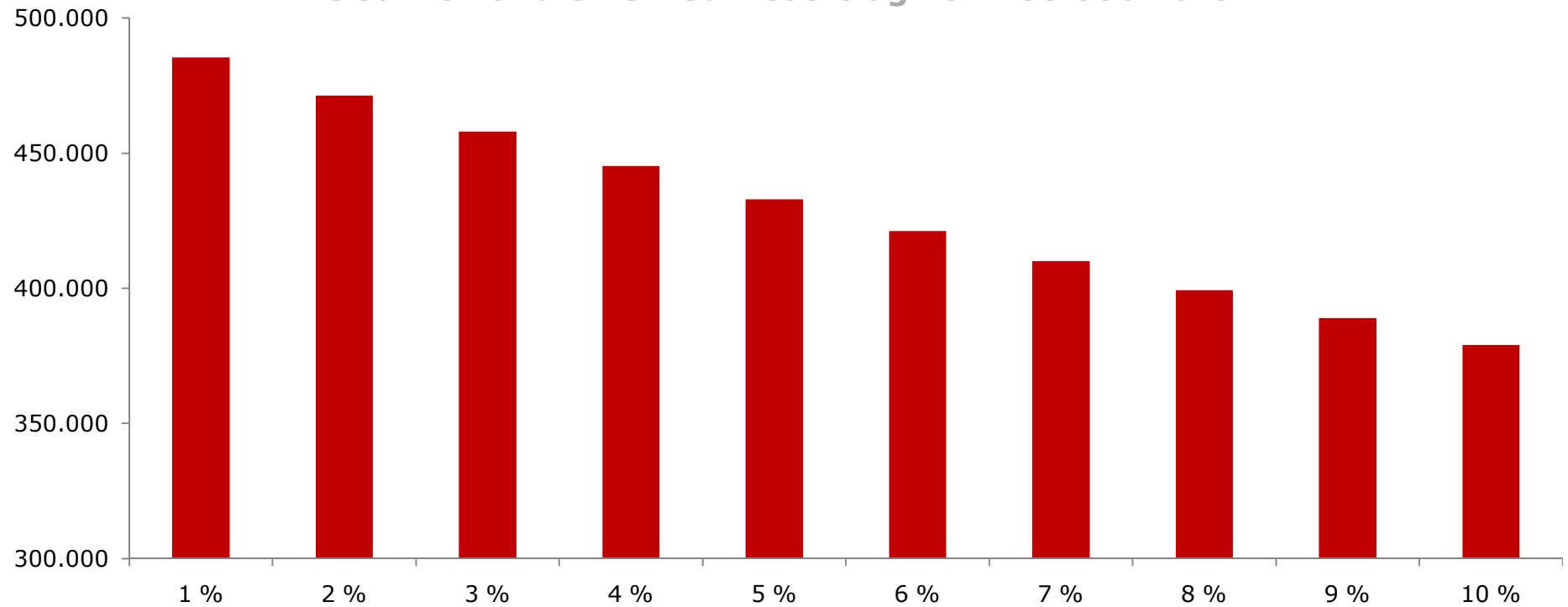
$$\mathbf{EW} = \mathbf{G} \times \frac{\mathbf{q}^n - 1}{\mathbf{q}^n \times (\mathbf{q} - 1)}$$

$$\mathbf{EW} = \mathbf{G} \times \text{Rentenbarwertfaktor}$$

$$\mathbf{EW} = \frac{\mathbf{G}^1}{\mathbf{q}^1} + \frac{\mathbf{G}^2}{\mathbf{q}^2} + \frac{\mathbf{G}^3}{\mathbf{q}^3} + \dots + \frac{\mathbf{G}^n}{\mathbf{q}^n}$$

## Back-up

Entwicklung des Ertragswertes bei einem Zeitraum von 5 Jahren und einem Jahresertrag von 100.000 Euro



---

## Das aufwendige Verfahren ist nicht unkritisch zu betrachten – für Bewertungsaufträge sollte nach „guten Adressen“ gesucht werden

---

### Kritik

**aufwendig**

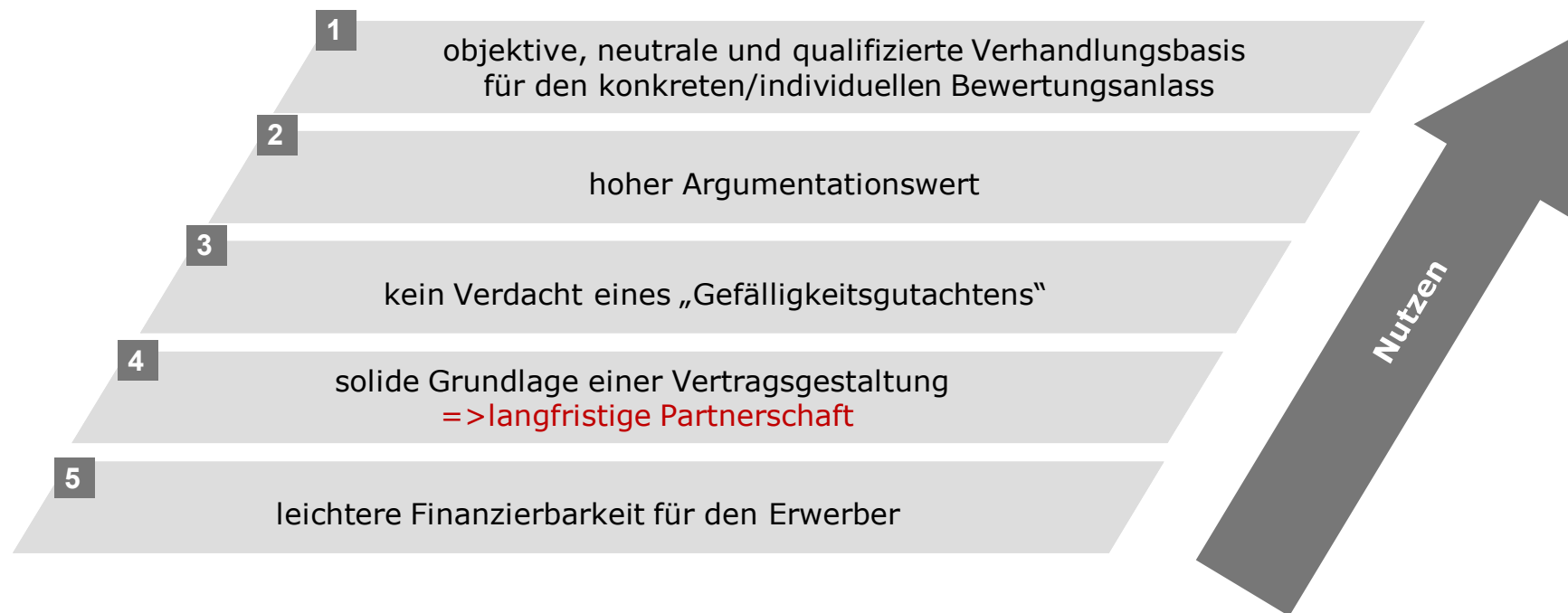
**Prognose-  
schwierigkeiten  
(„Kaffeesatzlesen“)**

- Einschätzung des zukünftigen Ertrages
- Einschätzung des Ergebniszeitraumes

**Gefahr der  
Manipulation**

**Die Bewertung von Unternehmen bleibt solange eine subjektive Angelegenheit, wie Menschen als letzte Entscheidungsinstanz Wertgrößen einzuschätzen und zu beurteilen haben.**

## Ein neutrales fundiertes Praxiswertgutachten bietet daher eine Reihe von Vorteilen



---

## Gründe für ein neutrales Praxiswertgutachten

**„Ich bin der schlechteste Verkäufer der Welt,  
darum muss ich es den Kunden einfach machen,  
bei mir zu kaufen“**

Frank W. Woolworth (1852-1919)

**Was ist mein Laden wert?**

**Was ist Ihr Laden wert?**

- Fragen und Diskussion -

---

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**impuls Praxis- und Unternehmensberatung**  
Käsbach • Reitz • Dreßler

**Standort Rheinland**

Im Schlag 2  
51427 Bergisch Gladbach  
Fon: +49 (0) 22 04 | 58 87 - 00  
Fax: +49 (0) 22 04 | 58 87 - 10

**Standort Rhein-Main**

Silostraße 1  
65929 Frankfurt  
Fon: +49 (0) 69 | 9 36 23 20 - 00  
Fax: +49 (0) 69 | 9 36 23 20 - 10