



**Gleich startet
das Webinar**

ETL | ADVISION

Steuerberatung im Gesundheitswesen

5 JAHRE
opta[®]
data

Coronakrise

*Wir kämpfen
mit Ihnen!*

Heilmittel-Praxis Verkauf für Profis

... worauf es jetzt ankommt!





Uwe Kalin

Business Development Management

opta data Abrechnungs GmbH

Berthold-Beitz-Boulevard 514^{SEP}

45141 Essen^{SEP}

(0201) 32068 693

u.kalin@optadata-gruppe.de



Christoph Soldanski

Bereichsleitung Heilmittel

ETL ADVISION

Mauerstraße 86-88

10117 Berlin

(030) 226 41 235

Christoph.soldanski@etl.de

www.heilmittel-expertenforum.de

opta data | ETL | ADVISION

ETL | ADVISION opta data

Heilmittel ExpertenForum

Spannende Events mit wertvollem Expertenwissen aus dem Heilberufe-Sektor, Erfahrungsaustausch mit Branchenkennern und einzigartige Möglichkeiten zum Netzwerken – alles an einem Ort.

[Jetzt mehr erfahren](#)

[Nehmen Sie bitte an unserer Umfrage teil](#)

Heilmittel-Praxisverkauf für Profis

3 Online-Seminare für den verlässlichen und professionellen Verkaufsprozesses

(jedes Seminar ist auch einzeln lohnend)

- Die Entscheidung ist gefallen – was nun? Optimierung der Praxis-Profitabilität und des Praxiswerts (Conpair AG, ETL, opta data)
- Praxisnachfolge, Finanzinvestoren alles andere als eine Notlösung (Conpair AG)
- Praxiskauf und Praxiskaufvertrag aus juristischer Sicht (Dr. Jens Damas, Wilde & Partner)

12.08.2020

12:00 - 13:00 Uhr

**Praxisnachfolge Teil I, Die Entscheidung ist gefallen
- was nun?**

[Jetzt anmelden](#)

14.08.2020

14:00 - 15:00 Uhr

**Praxisnachfolge Teil II, Finanzinvestoren, alles
andere als eine Notlösung.**

[Jetzt anmelden](#)

17.08.2020

16:00 - 17:00 Uhr

**Praxisnachfolge Teil III, Praxiskauf und
Praxiskaufvertrag aus juristischer Sicht.**

[Jetzt anmelden](#)

Agenda

1. Vorstellung der Conpair AG
2. Kennzahlen des Physiotherapie-Markts
3. Gründe für eine Praxis-Optimierung
4. Bestimmung des Unternehmenswerts
5. Übersicht der Stellschrauben
6. Stellschrauben zur Beeinflussung der Profitabilität
7. Stellschrauben zur Beeinflussung des Multiples
8. Entlastung des Praxisinhabers
9. Unternehmensentwicklung in Krisenzeiten
10. Ausblick Unternehmensverkauf

1. Vorstellung der Conpair AG

Die Conpair AG

Conpair hat sich seit seiner Gründung im Jahr 2000 zum Ziel gesetzt, den deutschen Mittelstand wirtschaftlich unabhängig und stark zu halten.



Um dieses Ziel zu erreichen, stützt Conpair mittelständische Unternehmen mit intelligenten Finanzierungslösungen aus und sorgt für reibungslosen Kapitalfluss. Conpair sorgt für beständige Nachfolgeregelungen und steht seinen Kunden bei allen Maßnahmen und Verhandlungen zur Seite.

Conpair berät und begleitet mittelständische Unternehmen von der Initiierung bis zum Abschluss eines Transaktionsprozesses, strukturiert komplexe Finanzierungslösungen und führt Unternehmen und Finanzierungspartner bzw. Kapitalgeber zusammen.

Prof. Dr. Michael Nelles (Vorstand)

Als Gründer der Conpair AG hat Prof. Dr. Nelles von Anfang an das erfolgreiche Wachstum der Unternehmensgruppe vorangetrieben. Nach siebenjähriger Tätigkeit als Vorsitzender des Aufsichtsrates und aktiver Partner übernahm er 2007 den Vorstandsvorsitz und widmet sich seitdem verstärkt der strategischen Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe.



Er ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und lehrte als Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensfinanzierung und Banken an der Bergischen Universität Wuppertal.

Prof. Nelles hält mehrere Mandate in Aufsichtsgremien renommierter Unternehmen.

- Die Conpair AG hat die REHACON-Gruppe, den größten deutschen Physiotherapieverband, in einem 9-monatigen Prozess bei dem mehrheitlichen Verkauf an den Private-Equity-Investor Waterland betreut.
- Auf Basis der hieraus entstandenen Expertise hat es sich die Conpair AG zum Ziel gesetzt, aktiv bei der Konsolidierung des deutschen Physiotherapiemarktes mit mehr als 38.000 Praxen mitzuwirken und interessierte Praxisverkäufer und Physiotherapiegruppen zusammenzuführen.
- Zu diesem Zwecke wird derzeit ein umfassendes Netzwerk aufgebaut.

Kennzahlen physiotherapeutischer Praxen¹

Adj. um 60 TEUR
Unternehmerlohn

Jahresumsatz	Anteil der Betriebe	Durchschnittlicher Umsatz	Durchschnittliche Aufwendungen ²	Durchschnittliches Betriebsergebnis ³	Durchschnittliches adj. Betriebsergebnis ⁴	Durchschnittliche adj. - Marge
< 500.000 €	94%	169.681 €	103.096 €	66.585 €	6.585 €	4%
> 500.000 €	6%	1.045.500 €	860.000 €	185.500 €	125.500 €	12%

1) Einschließlich Hebammenpraxen 2) Ohne Abschreibungen 3) Vor Steuern 4) Bereinigt um Unternehmerlohn (60 TEUR)

Quelle: Statistisches Bundesamt, ifo Institut. Stand 2010

- Anfang 2018 gab es knapp 39.000 zugelassene Physiotherapie-Praxen in Deutschland. Die Tendenz ist dabei steigend. Im Vergleich dazu existierten 2005 lediglich knapp 29.000 Praxen (Quelle: Barmer Ersatzkasse).
- 2017 gab es bundesweit 197.000 tätige Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten. In einer Praxis arbeiten im Durchschnitt also etwa 5 Therapeuten (Quelle: Statistisches Bundesamt).
- Größere Praxen mit einem Umsatz ab 500 TEUR sind dabei tendenziell profitabler als die klassische inhabergeführte Praxis mit ein bis zwei angestellten Physiotherapeuten.
- Es gibt überraschend wenige Einrichtungen mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 TEUR.

Welche Vorteile bietet eine optimierte Praxis?

- Ermöglicht dem Praxisinhaber eine bessere Work-Life-Balance, ohne Einkommenseinbußen hinnehmen zu müssen.
- Das unternehmerische Risiko kann verringert werden, indem Rücklagen gebildet und die Praxis-Organisation mit höherer Flexibilität ausgerichtet wird.
- Der Unternehmenswert wird gesteigert: Vorgriff auf den wichtigen und ratsamen Optimierungs-Prozess vor einem möglichen Praxisverkauf, sodass später eine lange Vorlaufzeit beim Praxisverkauf entfällt und die Konzentration auf die Suche nach einem möglichen Käufer und dem ausstehenden Verkaufsprozess gelegt werden kann.

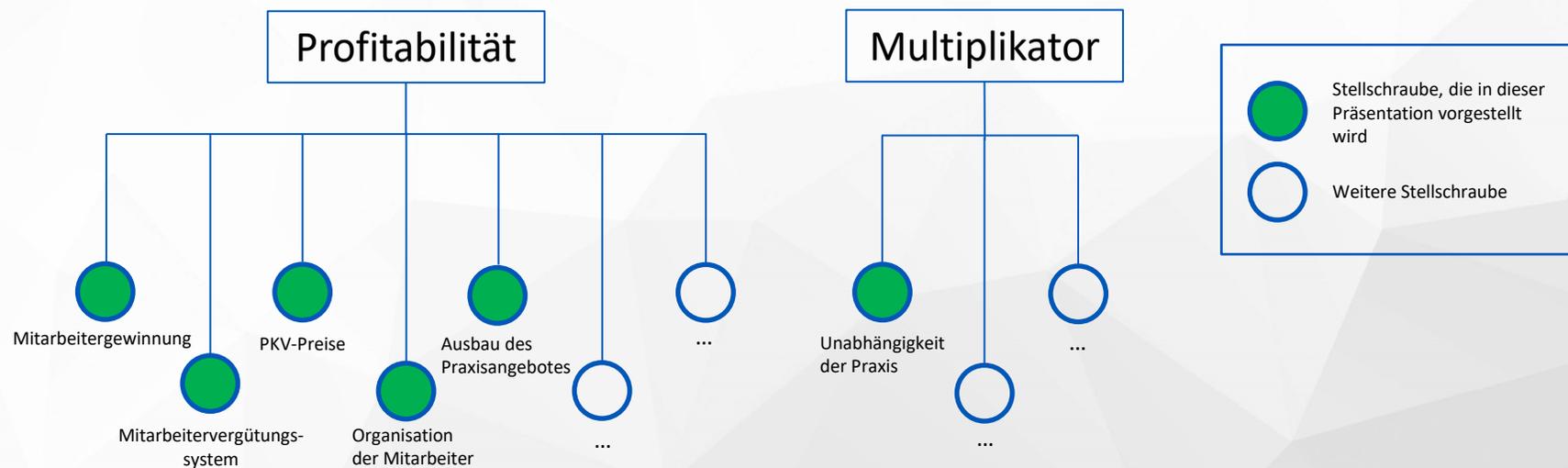
Anwendung des Multiplikatorverfahrens

$$\boxed{\text{Betriebsergebnis}} \times \boxed{\text{Multiplikator}} = \boxed{\text{Unternehmenswert}}$$

- Das in der Physiotherapie gängigste Verfahren zur Bestimmung des Unternehmenswerts ist das Multiplikatorverfahren.
- Der Wert eines Unternehmens setzt sich dabei aus den zwei Faktoren Betriebsergebnis (aktueller Jahresgewinn) und Multiplikator (Anzahl der Jahresgewinne) zusammen.
- Während die Höhe des Multiplikators zum Teil Verhandlungssache ist, kann das Betriebsergebnis mit bestimmten Stellschrauben unmittelbar gesteigert werden.
- Diese Stellschrauben führen dabei vor allem zu einer höheren Profitabilität und somit des Gewinns, was wiederum implizit auch den anzusetzenden Multiplikator positiv beeinflussen kann.

Welche Positionen gibt es für eine positivere Bewertung?

Eine Unternehmensbewertung hängt maßgeblich von den beiden Faktoren Profitabilität (und damit Betriebsergebnis) und Multiplikator ab. Diese beiden Faktoren werden wiederum von vielen verschiedenen Stellschrauben beeinflusst. Einige hiervon werden nachfolgend vorgestellt.



Mitarbeitergewinnung/Deckungsbeiträge

- Die Mitarbeitergewinnung gestaltet sich aufgrund des Fachkräftemangels oftmals sehr schwierig, weist aber große regionale Unterschiede auf.
- Viele Inhaber sind sich unsicher, wie viel Gehalt sie einem neuen Therapeuten bezahlen können, um Mehrgewinne zu erzielen und dennoch das bestehende Lohngefüge zwischen den Mitarbeitern nicht zu zerstören.
- Viele Inhaber halten daher an veralteten Gehaltsstrukturen fest und scheuen Neueinstellungen zu höheren Einstiegsgehältern.
- Die durchgeführten GKV-Vergütungserhöhungen geben Praxisinhabern einen größeren finanziellen Spielraum für qualifizierte Neueinstellungen.

Beispiel Deckungsbeitrag eines Physiotherapeuten (PT)

In vielen Fällen lohnt es sich das Lohnniveau der bestehenden Physiotherapeuten sowie der Neueinstellungen anzuheben, wenn dadurch neue Mitarbeiter gewonnen werden können.

	Ausgangssituation	1 neuer PT ohne Gesamtanpassung	2 neue PT ohne Gesamtanpassung	1 neuer PT mit Gesamtanpassung	2 neue PT mit Gesamtanpassung
Anzahl Physiotherapeuten	10	11	12	11	12
Ø Jahresumsatz pro PT	85.000 €	85.000 €	85.000 €	85.000 €	85.000 €
Ø PT-Monatsgehalt (alt / neu)	3.000 €	3.000 € / 3.200 €	3.000 € / 3.200 €	3.200 €	3.200 €
Jahresgehalt pro PT (alt / neu)	36.000 €	36.000 € / 38.400 €	36.000 € / 38.400 €	38.400 €	38.400 €
Nebenkosten pro PT (alt / neu)	9.000 €	9.000 € / 9.600 €	9.000 € / 9.600 €	9.600 €	9.600 €
Deckungsbeitrag eines PT (alt / neu)	40.000 €	40.000 € / 37.000 €	40.000 € / 37.000 €	37.000 €	37.000 €
Deckungsbeitrag aller PT	400.000 €	437.000 €	474.000 €	407.000 €	444.000 €

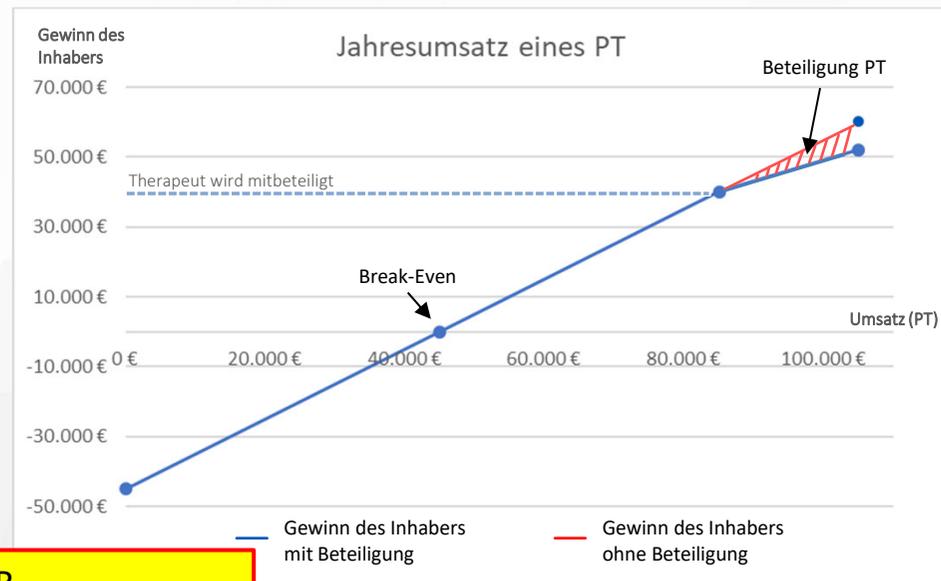
- Das Beispiel zeigt, dass die Gehaltserhöhungen bereits durch eine Neueinstellung ausgeglichen werden können. Alle weiteren Neueinstellungen erzeugen einen zusätzlichen Deckungsbeitrag bzw. Mehrgewinn in Höhe von ca. 37 TEUR (ohne Fixkosten).

Anreize für Mitarbeiter (Bonussysteme)

- Ein leistungsabhängiges Incentivierungssystem motiviert die Therapeuten und lässt sie am Unternehmenserfolg partizipieren.
- Das System kann auf verschiedenen Faktoren aufbauen, z.B.:
 - Umsatz/Gewinn
 - Anwesenheitstage
 - Verkauf von Abonnements
- Das System muss für alle Mitarbeiter transparent und fair ausgearbeitet werden, um potenzielle Unstimmigkeiten innerhalb der Belegschaft zu vermeiden, wenn die Mitarbeiter sich untereinander austauschen.

Beispiel 1: Umsatzbeteiligung

- Als Bezugsgröße dient der erwirtschaftete Jahresumsatz eines Physiotherapeuten
- Ab einem Schwellenwert von 85.000 EUR erhält der PT eine Umsatzbeteiligung von bspw. 40 %
 - Der PT wird motiviert Ausfälle in seinem Behandlungsplan proaktiv zu füllen
 - Der PT erhält eine zusätzliche Wertschätzung für seine Arbeit
 - Der PT wird ermutigt umsatzsteigernde Maßnahmen anzubieten



**45 TEUR
Arbeitnehmerbrutto**

Beispiel 2: Bonus für Anwesenheit

- Statistiken zeigen einen Anstieg der durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeitstage bei Arbeitnehmern. Die AU-Tage eines Arbeitnehmers sind im Jahr 2007 von im Durchschnitt 8,1 auf 10,6 im Jahr 2018 angestiegen (Quelle: Statistisches Bundesamt).
- Um diesem Trend entgegenzuwirken, könnte der Praxisinhaber ein Bonussystem für seine Mitarbeiter einführen, das diejenigen belohnt, die nur wenige AU-Tage aufweisen. Der Betrachtungszeitraum ist dabei frei wählbar.
- Fallbeispiel:
 - Voraussetzung für die Auszahlung: Keine AU-Tage in einem Monat
 - Betrachtungszeitraum: Monatsweise
 - Bonus: 100 EUR pro Monat
 - Zusammenfassung: Für jeden Monat ohne AU-Tag bekommt der Arbeitnehmer einen Bonus von 100 Euro.

Beispiel 3: Vermittlungsprovision

- Zu empfehlen für Physiotherapieeinrichtungen, die neben der klassischen Physiotherapie auch Fitnessleistungen anbieten.
- Idee: Der Physiotherapeut oder Sportwissenschaftler erhält für jedes vermittelte Abonnement eine fixe Vermittlungsprovision.
 - Motivation für Mitarbeiter Eigeninitiative zu zeigen.
 - Langfristig profitiert die Praxis von jedem gewonnenen Abo.
- Tipp: Da Physiotherapeuten in den meisten Fällen keine guten Verkäufer sind, ist es sinnvoll, dass die Physiotherapeuten Ihren Patienten zunächst ein Probetraining für den Fitnessbereich anbieten. Der Sportwissenschaftler (meist der bessere Verkäufer), der das Probetraining begleitet, verkauft anschließend das Abo und es erfolgt eine gemeinsame Vermittlungsprovision.

PKV-Preisniveau

Behandlungsform	Vergütung vor dem 01.01.2019 ¹⁾	Vergütung nach dem 01.01.2019 ¹⁾	Steigerung
Massage	16,60 €	18,20 €	9,64%
Krankengymnastik	23,40 €	25,70 €	9,83%
Manuelle Therapie	27,00 €	29,70 €	10,00%
Lymphdrainage	23,40 €	25,70 €	9,83%

1) Beihilfefähiger Höchstsatz

- In den letzten Jahren wurden die PKV-Vergütungssätze mehrfach erhöht, um mit den Preissteigerungen im GKV-Bereich nachzuziehen.
- Generell gilt: Praxen sollten ihre PKV-Preise stets mindestens nach den beihilfefähigen Höchstsätzen ausrichten.
- Einrichtungen mit bspw. einer überdurchschnittlichen Behandlungsqualität, Praxiskonzept oder Praxisausstattung können sogar Preise oberhalb der beihilfefähigen Höchstsätzen bei ihren Kunden durchsetzen. Da bei der Kalkulation viele Einflussfaktoren beachtet werden müssen, muss der Inhaber jedoch äußerst kalkuliert vorgehen, um keine Kunden zu verlieren.

Entlastung der PT durch eine Verwaltung

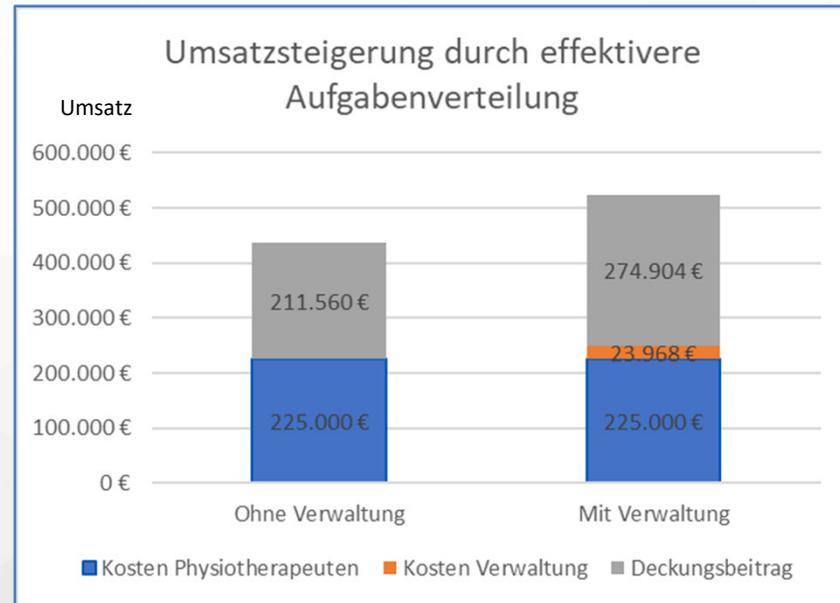
- Betriebswirtschaftlich ist es in den meisten Fällen nicht lukrativ, wenn Therapeuten neben den therapeutischen Tätigkeiten auch für administrative Aufgaben (bspw. Rezeption, Rezeptabrechnung, Verwaltung) verantwortlich sind.
- Für einfache administrative Tätigkeiten ist es in vielen Fällen bereits ratsam, auf die Einstellung von Mitarbeitern auf geringfügiger Basis („450€-Kräfte“) zurückzugreifen.
- Therapeuten können sich dann durch eine administrative Entlastung komplett auf Ihre therapeutische Arbeit konzentrieren und somit ihre wirtschaftliche und medizinische Effizienz steigern.

Anzahl der jährlichen Arbeitsstunden bei einer 40h Woche

Beispiel: Entlastung der PT durch eine Verwaltung

Beispiel für eine Praxis mit 5 PT	Ohne Verwaltung	Mit Verwaltung
Produktivität eines PT	75,00%	90,00%
Gehalt 5 PT (36.000€ p.a. + NK)	225.000 €	225.000 €
Gehalt Verwaltung (1712h * 14€)	0 €	23.968 €
Mögliche Arbeitszeit (5 * 1712h)	8.560	8.560
Therapeutische Stunden	6.420	7.704
Stundensatz Therapie	68 €	68 €
Umsatz Therapeuten	436.560 €	523.872 €
Deckungsbeitrag	211.560 €	274.904 €

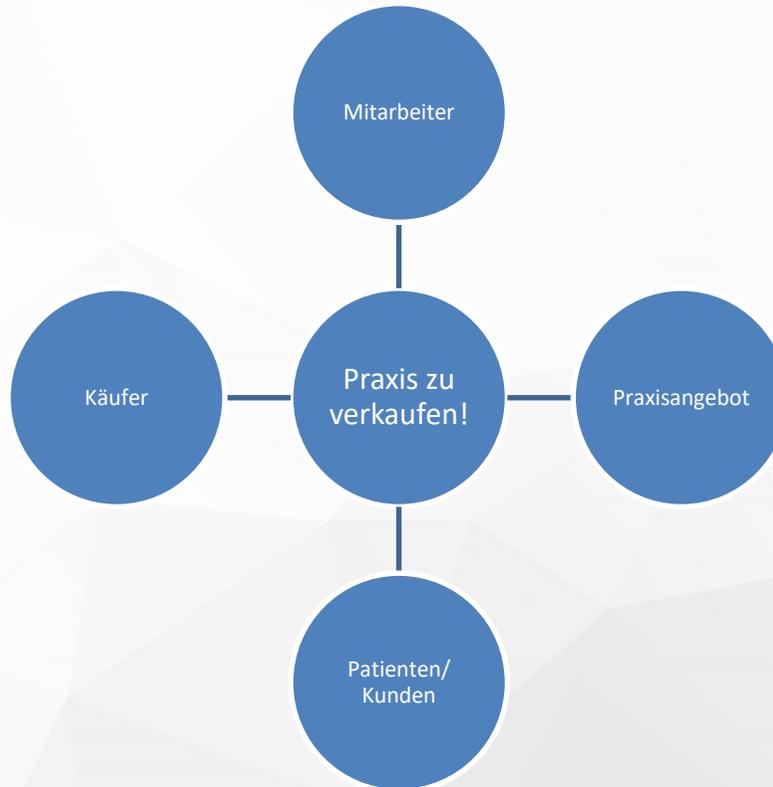
- In der Beispielrechnung würde sich ca. 40 Stunden pro Woche d.h. Vollzeit mindestens eine Verwaltungskraft in der Praxis befinden.
- Die Kosten für eine Verwaltungskraft sind mit 14 € pro Stunde angesetzt.



Von Christoph

sfaktoren

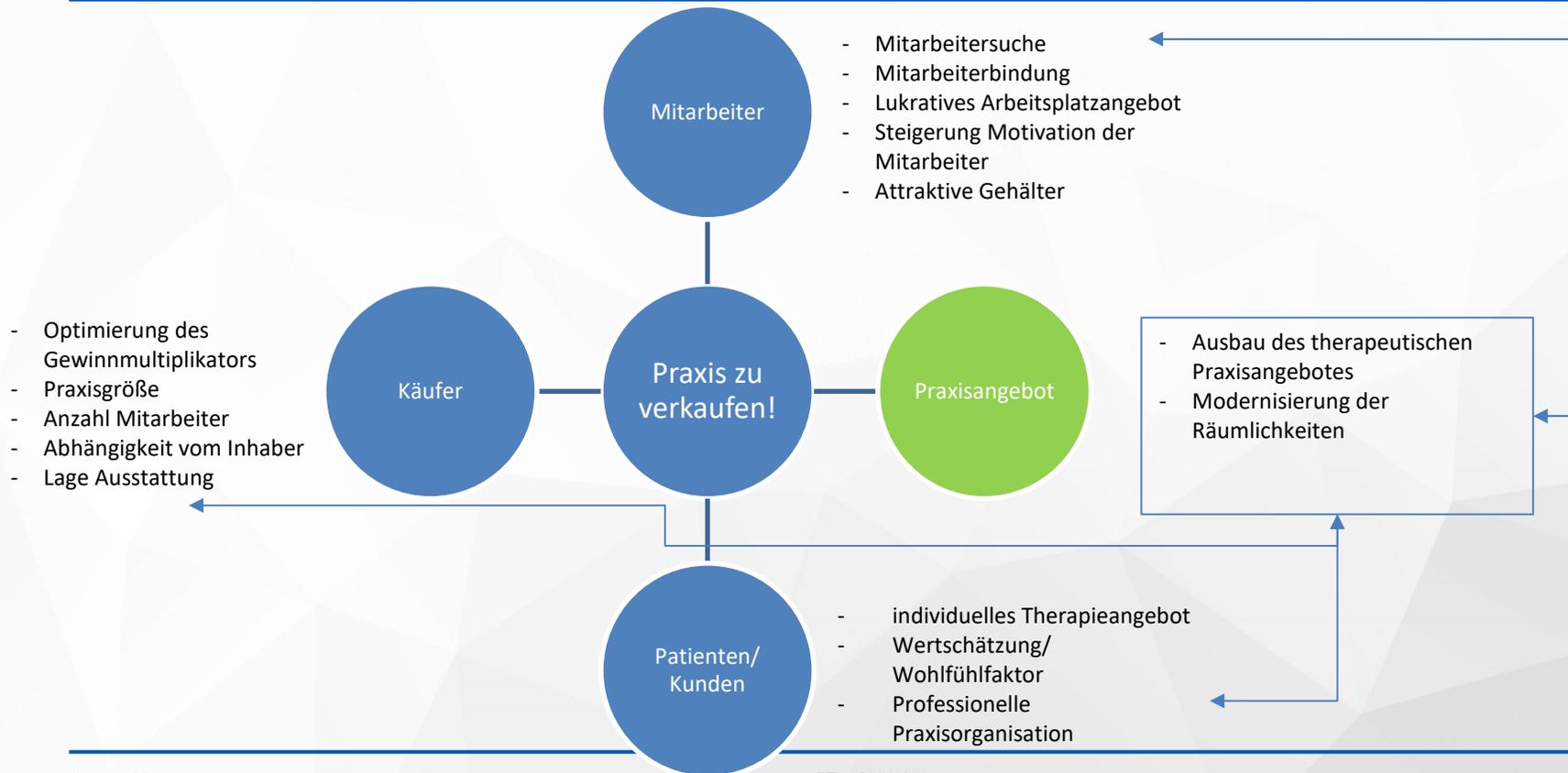
für die Erzielung eines bestmöglichen Verkaufspreises



Von Christoph

sfaktoren

für die Erzielung eines bestmöglichen Verkaufspreises



Von Christoph

Ergebnissteigerung durch erweitertes Praxisangebot (Bsp. EMS-Training)

Deckungsbeitrag				
	Mitarbeiter		Praxis- ausstattung	
	Ausgangssituation	2 neue Therapeuten mit erhöhtem Gehalt	EMS Training	
Anzahl PT	10	12	2 Trainingsplätze	2
Ø Jahresumsatz pro PT	85.000 €	85.000 €	Leasing-Kosten/ mtl	550 €
Ø PT-Monatsgehalt	3.000 €	3.200 €	Erlöse/mtl. bei 15 Kunden täglich	18.000 €
Jahresgehalt pro PT	36.000 €	38.400 €	Erlöse/Jahr	216.000
Nebenkosten pro PT	9.000 €	9.600 €	Jahresgehalt+ Nebenkosten Mitarbeiter	45.000
Deckungsbeitrag eines PT	40.000 €	37.000 €		
Deckungsbeitrag aller PT	400.000 €	444.000 €	Deckungsbeitrag	164.400 €
			Deckungsbeitrag gesamt	608.400 €
			Steigerung	37%

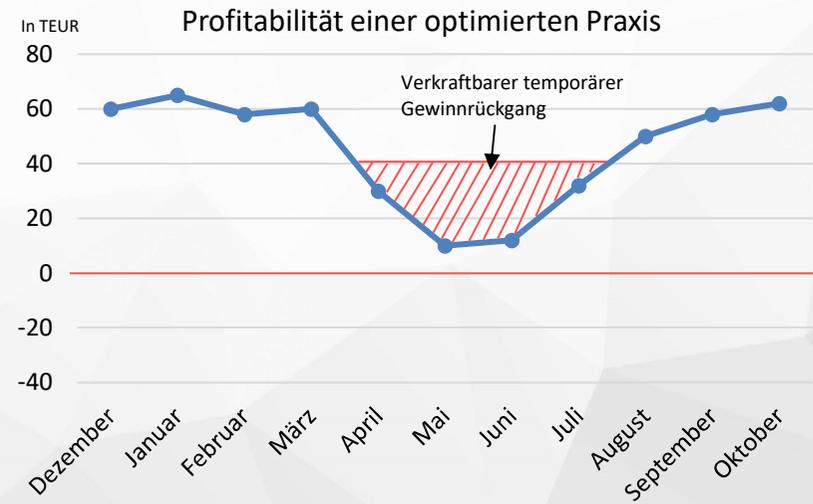
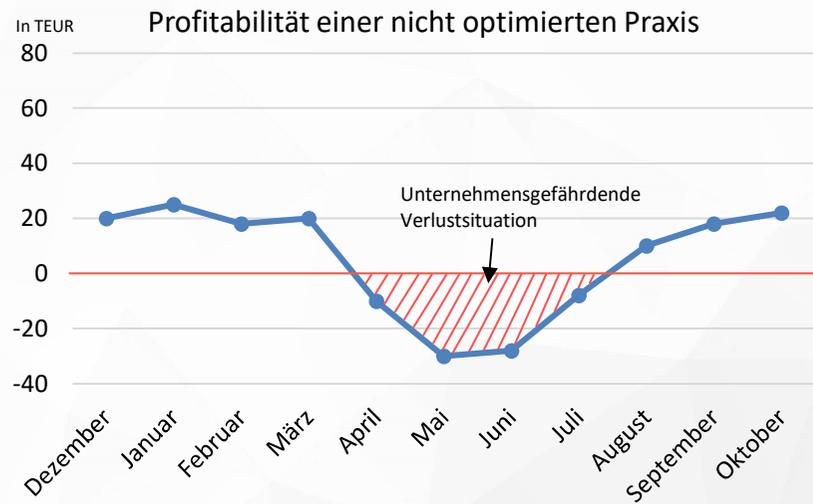
Eine unabhängige Praxis schaffen

- Für einen potenziellen Käufer ist es positiv, wenn der wirtschaftliche Erfolg sowie das Gesamtkonzept einer Praxis nicht ausschließlich an den ausscheidenden Inhaber gebunden ist. Bei einer unabhängigen Praxis hat ein potenzieller Käufer keine Angst einen Großteil der Patienten zu verlieren, da diese an die Praxis sowie deren Therapeuten gebunden sind und nicht an den ausscheidenden Praxisinhaber.
- Der ausscheidende Inhaber sollte versuchen das Praxis-Team in den Vordergrund zu stellen und sich selbst als Teil des Teams sehen.
- Sobald sich der Praxisinhaber mit einem Verkauf auseinandersetzt, sollte sich dieser langsam aus dem operativen Geschäft zurückziehen und die Verantwortung mehr und mehr an sein Team übertragen.
- Es kann im Vorfeld eines Verkaufs bereits eine fachliche Leitung oder ggf. sogar ein Standortleiter integriert und eingearbeitet werden. Zudem sollten die Verwaltungstätigkeiten des ausscheidenden Inhabers an einen Mitarbeiter übertragen werden.

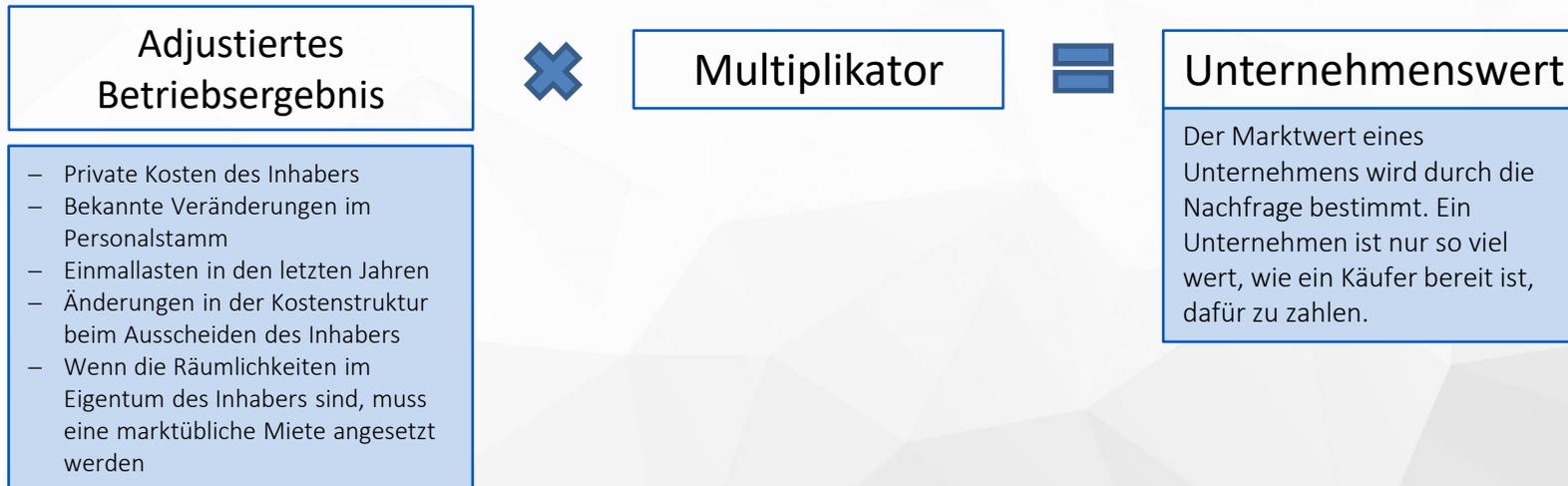
Warum führt eine Optimierung der Praxis zu einer persönlichen Entlastung?

- Durch eine Optimierung der Praxis entsteht:
 - Mehr Ertrag bei gleicher Arbeitsleistung
 - Unabhängigkeit von der Präsenz des Inhabers
 - Eine größere finanzielle Sicherheit für den Inhaber
- Wenn die Praxis bei gleichbleibender Arbeitsleistung mehr Profit generiert, kann der Inhaber seine eigene Arbeitsleistung reduzieren und trotzdem von den Einnahmen der Praxis leben.
- Bei einem höheren Ertrag hat der Praxisinhaber mehr finanzielle Rücklagen für einen möglichen Krisenfall.

Profitabilität einer Praxis in Krisenzeiten



Bestimmung des Unternehmenswerts

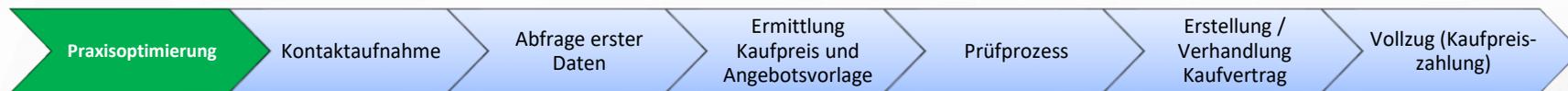


Optimierung einer Praxis vor einem Verkauf

- Viele Praxisinhaber machen den Fehler, dass Sie Ihre Praxis nicht zum richtigen Zeitpunkt verkaufen und in den Jahren vor einem Verkauf langsam herunterfahren, d.h. Mitarbeiter werden freigesetzt und Behandlungszeiten reduziert.
- Wenn ein maximaler Verkaufserlös erzielt werden soll, müsste der Praxisinhaber in den Jahren vor dem Verkauf versuchen die Umsätze sowie die Profitabilität der Praxis sogar noch zu steigern.
- Eine Optimierung der Praxis ist zu großen Teilen jederzeit und kurzfristig möglich. Neben den fünf näher beschriebenen Punkten gibt es eine Vielzahl an weiteren Stellschrauben.

Unternehmensverkauf

Prozessablauf:



- Die Praxis sollte für einen Verkauf optimiert werden (jederzeit auch kurzfristig möglich!).
- Eine optimierte Praxis steigert den Verkaufserlös beträchtlich.
- Physiotherapie-Gruppen sind interessante Optionen für einen Praxisverkauf. Insbesondere, wenn ein Praxisinhaber noch für eine gewisse Zeit in dem Therapiezentrum weiterbeschäftigt (etwa als Geschäftsführer) sein möchte.
- Die Corona Pandemie sollte den Kaufpreis nicht wesentlich beeinflussen, wenn die Unternehmensstruktur nicht dauerhaft unter der Krise gelitten hat (bspw. Verlust von Therapeuten).

Von Christoph

Den klassischen Fehler der letzten Jahre vermeiden

- Viele Heilmittel-Praxen büßen in den letzten Jahren die Umsätze bis zu 50% ein.
- Es werden weniger Patienten angenommen, die Anzahl der Mitarbeiter geht zurück, Investitionen bleiben aus.
- Zum Schluss stellt die Inhaberin/ der Inhaber fest, dass sich ein Praxisverkauf kaum mehr lohnt.
- Oft schließen die Praxen dann einfach.

- Genau das gegenteilige Handeln ist sinnvoll, um die Praxis für Käufer interessanter zu machen und um einen hohen Kaufpreis zu erzielen.
- Verstärkte Investitionen bringen über einen höheren Kaufpreis eine bessere Rendite.
- Es lohnt sich also auch finanziell für die Inhaberin/ den Inhaber, zum Ende des Berufsleben noch einmal zukunftsorientiert für die Praxis zu denken!

Sprechen Sie uns an



Christoph Soldanski

Betriebswirt, Ansprechpartner für Heilmittelerbringer
christoph.soldanski@etl.de



Prof. Dr. Michael Nelles

Betriebswirt, Vorstand der Conpair AG
michael.nelles@conpair.de



Dennis Volter, CFA

Betriebswirt, Ansprechpartner der Conpair AG
dennis.volter@conpair.de

ETL ADVISION

Steuerberatungsgesellschaft
Mauerstraße 86-88
10117 Berlin

Telefon: +49 (0)30 22 64 12 48
Fax: +49 (0)30 22 64 12 35
E-Mail: etl-advision@etl.de
Website: www.etl-advision.de

April 2020

ETL ADVISION



34