

Verkauf eines Dentallabors – Was Sie wissen müssen, Teil I



Illustration: © erhui1979 - iStockphoto

Der Verkauf des eigenen Dentallabors ist eine große Aufgabe. Der Inhaber möchte natürlich einen guten materiellen Erlös erzielen, aber auch das Gefühl erhalten, dass das Unternehmen in seinem Sinn fortgeführt wird. Peter Biewer hat seinen Laborbetrieb zum Jahresbeginn 2019 an einen langjährigen Mitarbeiter übergeben. In einem zweiteiligen Artikel schildert er den Prozess der Unternehmensübergabe.

Jeder Selbstständige wird irgendwann einmal an den Punkt kommen, an dem er sich fragt: „Soll ich so weiter machen? Wie lange will ich die Mühen noch auf mich nehmen? Bleibe ich weiterhin gesund?“ Man wird ja nicht jünger. Jeder Lebensabschnitt hat seine eigenen Bedürfnisse und Wünsche. Hätte man mich vor acht Jahren gefragt, ob ich meinen Betrieb irgendwann verkaufen möchte, hätte

ich garantiert geantwortet: „Das kann ich Ihnen nicht sagen. Jetzt wollen wir erst einmal arbeiten.“

Warum Übergabe? Motivation?

Ich hatte mich mit dem Thema Nachfolge überhaupt nicht beschäftigt. Mit Vollendung des 60. Lebensjahrs ist die Antwort eine ganz andere. In diesem Alter, und am besten schon zuvor, beschäftigt man sich intensiv mit dem Gedanken, den Betrieb abzugeben. Idealerweise soll man schon ab 50 damit anfangen, einen Nachfolger zu finden. Damals war ich aber weit davon entfernt. Es ist schwierig, wenn noch relativ „jung“ ist und sich voller Tatendrang im Labor engagiert, sich mit der Übergabe des eigenen Betriebes zu beschäftigen.

Am Anfang ist ein gewisses Alter ein Vorteil in der Selbstständigkeit, weil damit auch Erfahrung verbunden ist. Das schätzen alle Zahnärzte. Aber die jüngeren Kollegen sind manchmal im Vorteil, was den Umgang mit Zahnärzten der gleichen Altersklasse angeht. Man hat mehr Gemeinsamkeiten, findet mehr Smalltalk-Themen. Vor kurzem hatte ich im Labor – in dem ich jetzt als angestellter Zahn-technikermeister arbeite – ein älteres Ehepaar zu Besuch, das seine Fahrschule schon seit langem verkauft hatten. Die Dame sagte mir: „... die allermeisten Fahrschüler wollten einen jungen Fahrlehrer haben.“

Zu wenig Personal

Aktuell ist die Mitarbeitersuche branchenübergreifend ein Problem. Immer die gleiche Problematik: Es gibt zu wenig Fachpersonal.

Mir war eigentlich schon bei der Laborgründung 1998 klar, dass es einmal schwer werden würde, auch einen geeigneten Nachfolger zu finden. Schon aus diesem Grund hatten wir unsere Betriebsräume eigentlich wie ein Wohnhaus gestaltet. In Gedanken gingen wir einzelne Räume durch:

Da ist irgendwann einmal das große Wohnzimmer, da die große Küche ... immer mit dem Gedanken, dass es ja sowieso keinen Nachfolger geben wird, der passt.

Nun geschehen oft Dinge, die wir nicht gänzlich einkalkulieren können. Oft erwischte ich mich dabei, dass ich Entscheidungen auf Geschäftsebene nicht immer mit dem Rechenschieber getroffen habe, sondern aus der Intuition, jetzt gerade das Richtige zu tun. Das sogenannte „Bauchgefühl“ war mir immer wichtig.

Ich hatte wirklich Glück, als ich vor sechs Jahren einen Zahn-technikermeister eingestellt hatte, der mir schon nach kurzer Betriebszugehörigkeit offerierte, dass er gerne mit einsteigen wolle. Auch der Bruder war in der gleichen Branche selbstständig. Zu diesem Zeitpunkt wollte ich aber noch keine Partnerschaft beziehungsweise war noch nicht bereit, den Betrieb abzugeben. Ich hatte es aber gegenüber dem jungen Mann nicht ganz ausgeschlossen, den Betrieb zu einem späteren Zeitpunkt abzugeben. Eines ist sicher: Das Lebenswerk zu verkaufen bleibt immer emotional. Es werden Sie Zweifel ereilen, und



Peter Biewer, links, mit seinem Nachfolger Tobias Trautz

Sie haben auf einmal Angst vor dem Verkauf. Was wird danach? Bleiben Sie standhaft! Ziehen Sie es durch, wenn Sie der sicheren Meinung sind, das Richtige zu tun.“ Bei der Handwerkskammer Lübeck hatte ich mich bei der Abwicklung der Nachfolgeregelung optimal informiert gefühlt. Auch im Internet gibt es viele hilfreiche Infos. Steuerberater können ebenso bemüht werden wie Unternehmensberater. Allerdings ist das alles nicht ganz preiswert. Die Beratung der Handwerkskammer ist kostenfrei bzw. ist mit Ihrem Kammerbeitrag bezahlt.

Fragen zur Betriebsübergabe

Einige wichtige Fragen zur Betriebsübergabe gilt es zu klären:

Wann sollte die Betriebsnachfolge vorbereitet werden und in welchem Zeitraum? Je früher, desto besser. Denken Sie daran, dass auch Bewerber wieder abspringen können oder doch nicht geeignet sind. In meinem Fall dauerten die Übergabe-Verhandlungen mit allen Beteiligten exakt ein Jahr!

Welches Nachfolgemodell ist richtig? – Da gibt es leider keine Patentrezepte. Machen Sie Ihre eigene Erfahrung. Bereiten Sie Beratungsgespräche gut vor und prüfen sie selbstkritisch, wo sie besondere Informationsdefizite haben.

Was muss ich bei der Betriebsübernahme beachten? Eine Betriebsübernahme kann unterschiedlich erfolgen: Kauf, Pacht oder Schenkung. Bei jeder Übernahme gibt es Vor- und Nachteile, die man abwägen muss. Deshalb ist es ratsam, sich vor einer Übernahme gründlich zu informieren und den Betrieb bis ins kleinste Detail zu durchleuchten: Wie groß

ist der Kundenstamm? Welche Qualifikationen haben die Mitarbeiter? Wie steht es um Arbeitsverträge, baurrechtliche Bedingungen, Konkurrenz? Warum gibt der bisherige Eigentümer das Unternehmen ab? Wichtig ist auch ein realistischer Übernahmepreis.

Erschreckend war ein Gespräch, das ich Anfang Oktober 2019 bei einer Veranstaltung der Pro-Lab Gruppe mit einem älteren Kollegen geführt habe. Ich berichtete kurz von meinem Firmenverkauf. Er sagte, dass er jetzt auch sein Labor verkaufen wolle. Mit 65 Jahren wäre es Zeit, aber er wolle trotzdem noch im Labor bleiben. Der Interessent wäre jetzt seit drei Monaten in seinem Betrieb tätig. Er hätte schon alle informiert, dass er nun wohl an diesen Mitarbeiter verkaufen möchte. Sein umsatzstärkster und bester Zahnarztkunde wäre 80 Jahre alt und seine Keramikerin 63 Jahre alt. Er würde den Betrieb für die Summe seines Jahresumsatzes verkaufen wollen.“ Das Gespräch hat sich wirklich so zugetragen! Da kann man nur sagen: Um Gottes Willen – Finger weg von dem Betrieb.

Was bedeutet „Vorweggenommene Erbfolge“? Hier ist die Schenkung an Familienmitglieder gemeint. Um böse Überraschungen zu vermeiden, tut eine fundierte steuerliche Beratung Not.

Wann ist der richtige Übergabezeitpunkt? Erste Schritte zur Nachfolgeregelung im Unternehmen werden oft zu spät eingeleitet. Nämlich dann, wenn man eigentlich schon gar nicht mehr richtig motiviert ist und den Betrieb schnell loswerden möchte. Vielleicht auch aus gesundheitlichen Gründen. Das merken alle Beteiligten natürlich, und Sie haben nicht genug Verhandlungsspielraum.



Besonders wichtig ist es, den Nachfolger auch auf seine neue Aufgabe vorzubereiten. Geben sie peu à peu immer mehr Verantwortung an den Nachfolger ab, damit er auch schon mal etwas mehr „Druck“ verspürt.

Wer soll den Betrieb übernehmen? Einer der entscheidenden Punkte im Zuge der Übergabe ist die Suche nach dem „richtigen“ Nachfolger.

Es ist der Wunsch der meisten Inhaber, dass ihr Lebenswerk innerhalb der Familie weiterbetrieben wird. In vielen Fällen entschließt sich der eigene Nachwuchs aber für eine andere berufliche Karriere. Manchmal auch eine kluge Entscheidung. Bei einigen Übernahmen von Zahnarztpraxen dachte ich mir, die Kinder hätten besser einen anderen Beruf ergriffen.

Jeder Übernehmer, ob Kind, eigener Mitarbeiter oder externer Nachfolger, muss entsprechende Qualifikationen besitzen und in Ruhe aufgebaut werden: Dabei geht es um Aspekte wie handwerkliche Voraussetzungen (beispielsweise Meisterprüfung, etc.), betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Führungsqualitäten und Berufserfahrung.

Wie finde ich einen Übernehmer für meinen Betrieb? Bei der Suche nach einem betriebsfremden Nachfolger kann Ihnen die Innung, Meisterschulen oder Handwerkskammern behilflich sein.

Wie kann die Übergabe/Übernahme erfolgen? Die Übergabeformen sind zahlreich. Dabei muss die geeignete Form individuell erarbeitet



werden. Eine Pauschallösung gibt es nicht. Die Ausgestaltung der Übergabe wird häufig mit dem Steuerberater und/oder Rechtsanwalt erarbeitet. Ich hatte mich für die Beratung bei der Handwerkskammer entschieden. Deren Experten sind völlig neutral gegenüber dem Verkäufer und Käufer eines Betriebes. Das war mir sehr wichtig.

Hier noch einmal zusammengefasst die Übergabemöglichkeiten innerhalb der Familie: Schenkung des Betriebes, Verpachtung, Verkauf, Schrittweise Einbindung des Nachfolgers (Beteiligung).

Bei der Übertragung an betriebsfremde Nachfolger kommen meist folgende Übergabeformen zur Anwendung: Verkauf des gesamten Betriebes, Beteiligung des Nachfolgers, Verpachtung des Betriebes.

Achtung Fallstricke!

Und das Wichtigste: Wie wird ein Unternehmenswert ermittelt? Hier ist

der neutrale, unabhängigen Berater und Fachmann – in unserem Fall von der Handwerkskammer – im Vorteil gegenüber dem Steuerberater. Alle Bilanzen der letzten Jahre werden noch einmal durchleuchtet. Auch für mich als „Noch-Laborbesitzer“ war das sehr interessant. Hat mein Steuerberater alles richtig verbucht? Gibt es noch versteckte Altlasten in den Bilanzen, die den Verkauf im letzten Augenblick erschweren würden? Ein besonderes Thema sind die „Rückdeckungs-Versicherungen zur Rentenabsicherung des scheidenden Geschäftsführers der GmbH“.

Dies ist ein heikles Thema mit vielen Fallstricken bei Labor-Firmierungen mit einem sogenannten „beherrschenden Geschäftsführer“. Bei meinem Betrieb wurde der Unternehmenswert nach der sogenannten Ertragswertmethode des AWH-Standards (Arbeitsgemeinschaft der Wert ermittelnden Betriebsberater im Handwerk) ermittelt und soll den Parteien als Orientierungshilfe dienen. Hinweis: Banken erkennen die AWH-Methode als Findung des Verkaufspreises an.

Problematisch ist es, wenn der beherrschende Gesellschafter einer GmbH eine Pensionszusage quasi mit sich selber verhandelt hat und zur finanziellen Absicherung eine sogenannte Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. In meinem Fall wurde diese Versicherung schon bei meiner ersten Firmenbeteiligung in einem Labor 1994 abgeschlossen. Als ich die Firma als Gesellschafter verließ, konnte mein damaliger Steuerberater erwirken, dass ich die Versicherung und die damit verbundenen Einzahlungen in meine neue Firma, die 1998 gegründet wurde, übernehmen konnte. Ein nicht zu unterschätzender finanzieller Vorteil beim Verkauf meiner Anteile der damaligen Firmenbeteiligung.

Zunächst lief dann alles ohne Folgen weiter. Monatlich wurden die Beiträge der Versicherung nunmehr von mir vom neuen Geschäftskonto meiner eigenen Firma geleistet. Dann kamen 2004 zum ersten Mal von der Versicherung Hinweise, die Versicherungssumme würde für die Pensionszusage bei der momentanen Zinsphase nicht mehr ausreichen. Also wurden in den nächsten Jahren noch zwei weitere Versicherungen abgeschlossen, um die finanzielle Lücke zu schließen. Leider konnte man zur damaligen Zeit nicht einfach die Zusage auf einen niedrigeren Betrag herabsenken. Da sagte mir eine Beraterin, mittlerweile sei es in Niedersachsen möglich, bei der Pensionszusage auf eine sogenannte beitragsorientierte Auszahlung auszuweichen. Das wäre die Lösung. Warum? Ganz einfach, weil ja der Nachfolger bzw. Käufer meines Labors die Pensionsverpflichtung übernimmt. Wenn aber nicht genügend Geld im Topf der Versicherung liegt, müsste er ja aus seinem Firmenvermögen den Fehlbetrag ausgleichen. Dann wäre die Firma nahezu unverkäuflich geworden. Welcher Käufer würde freiwillig so ein Risiko eingehen?

Problem Pensionszusage

Im Nachhinein muss ich sagen, dass es die schwierigste Hürde war, die genommen werden musste, um den Betrieb belastungsfrei zu verkaufen. Dieses ganze Prozedere mit der Versicherung mit dem Steuerbüro, Rechtsanwalt usw. kostete nicht nur einiges an Geld und Nerven, sondern zog sich in meinem Fall zirka vier Jahre hin. Dann hatte ich eine neue Pensionszusage ausgehandelt, wo die Auszahlung nur noch über eine risikofreie beitragsorientierte Auszahlung der Versicherung verhandelt war. Das war mir wichtig, liebe Leser, Ihnen abschlie-

ßend den Sachverhalt aus meiner Sicht zu berichten. Also informieren Sie sich rechtzeitig, wie es um Ihre Pensionszusagen steht. Am besten haben Sie gar keine.

Information der Mitarbeiter

Auch das ein wichtiger Aspekt: Wann und wie erfolgten die Informationen über den Verkauf an die Kunden bzw. wann wurden die Mitarbeiter informiert? Ganz klar für mich – so spät wie möglich. Alle zu frühen Infos verwirren nur alle Beteiligten. Sie werden als Laborbesitzer unnötig in kräftezehrende Gespräche verwickelt. Außerdem: Was sagen Sie Ihren Kunden und Mitarbeitern, wenn der Verkauf – aus welchen Gründen auch immer – doch nicht zu Stande kommt? Ich hatte das Gespräch mit unserer Hausbank abgewartet, ob sie einer Finanzierung zustimmen würde. Als ich die Bestätigung der Bank, zumindest mündlich hatte, rückte der Verkündigungstag näher.

Zuvor hatte es mich schon nachdenklich gestimmt, dass einige Kunden mit Vollendung meines 60. Lebensjahres vermehrt fragten: „Wie lange machst du noch?“ Freundlicherweise spielte man nicht auf meine Gesundheit an. Einige Zahnärzte hatten auch ganz offen erklärt, dass mein Favorit für die Nachfolge schon der Richtige sei. Mit anderen Worten – sie konnten sich vorstellen, wer einmal mein Nachfolger wird. Mitarbeiter können wiederum verunsichert sein, wenn der Laborbesitzer älter wird, die Nachfolge ganz offenbar nicht geregelt ist und der Chef sich verschlossen zeigt. Im schlimmsten Fall suchen sich Ihre Mitarbeiter einen „sicheren Arbeitsplatz“ bei einem jüngeren Chef.

Vor dem Verkauf kommt die Unternehmensbewertung – darum geht es unter anderem im zweiten Teil des Artikels in der Mai-Ausgabe. ■