

Verkauf eines Dentallabors

– Was Sie wissen müssen, Teil II



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. Nun geht es um die Unternehmensbewertung und den konkreten Verkauf.

Meine Hausaufgaben nach dem Informationsgespräch mit dem Berater der Handwerkskammer:

- Handelsregisterauszug
- Gesellschaftsvertrag und Liste der Gesellschafter
- Jahresabschlüsse der vergangenen fünf Jahre (2017 bis 2013). Hinweis: Die Bilanz von 2018 lag noch nicht vor. Kann aber als

„Sofort- Abschluss“ angefordert werden. Kostet natürlich extra!

- Aktueller Anlagespiegel mit Angaben derjenigen Anlagen, die sich im Eigentum des Übergebers befinden
- Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung mit Summen- und Saldenliste für das laufende Geschäftsjahr
- Miet-/Pachtverträge, Leasingverträge
- Zusätzliche Unterlagen bei GmbH mit Pensionsrückstellungen: Vertrag zur Pensionszusage (für alle Gesellschafter) sowie Haftungsfreistellung durch die Versicherung (alle Unterlagen, die belegen, dass die GmbH kein finanzielles Risiko aus der Pensionszusage trägt.)

Einen Fragebogen zur Unternehmensbewertung finden Sie unter <https://www.hwk-ff.de/wp-content/uploads/2015/09/Unternehmensbewertung-Fragebogen1.pdf>

Kurzlink: <https://bit.ly/2yZQZCc>



Wurde ausschließlich das Labor oder auch die Immobilie verkauft?

In unserem Fall wurde nur das Labor verkauft, die Immobilie wird von meinem Nachfolger gemietet. Es war zwar vorerst bei den Bankgesprächen anders angedacht, weil die Hausbank sich mit dem Verkauf der Immobilie an den Käufer mehr Sicherheiten versprach. Die Berater meines Nachfolgers hatten ihm aber empfohlen, erst einmal abzuwarten, wie sich die Ertragslage des Betriebs entwickelt. Ein nachvollziehbares Argument.

Wird alles verkauft oder bleiben gewisse Geräte oder Maschinen beim früheren Besitzer?

Wer sich mit dem Verkauf des Betriebes beschäftigt, wird mit einigen Anglizismen konfrontiert: Bei der Berechnung des Ertragswerts unterscheidet man den sogenannten „Asset-Deal“ (für Einzelunternehmen und Personengesellschaften) bzw. des Unternehmenswerts als „Share-Deal“ (für GmbHs).

In unserem Fall ging der Berater der Handwerkskammer vom Share-Deal aus. Alle Güter gehen dabei in den Besitz des Käufers über (nicht die Immobilie). Auch alle Verpflich-

tungen des ehemaligen Besitzers, wie beispielsweise Leasingverträge, Kreditverträge, Arbeitsverträge, Versicherungen und ähnliches, gehen voll in den Besitz des Nachfolgers über. Es ist also in den letzten Jahren vor dem Verkauf des Labors sinnvoll, eher zu leasen als zu kaufen – beispielsweise Firmenautos, teure Geräte, aber auch Drucker oder Erweiterungen im Labor usw. Ich wurde dabei nicht immer optimal beraten.

Mit meinem Nachfolger hatte ich verabredet, alles schriftlich zu fixieren, was verkauft werden soll. Wir hatten uns auch frühzeitig darauf geeinigt, dass wir den Wert aus der AWH*-Ermittlung der Handwerkskammer als Verkaufspreis anerkennen. Damit hatten wir schon einmal eventuell schwierige Verhandlungen über den Verkaufspreis ausgeschlossen. Die schriftliche Auswertung zwischen Verkäufer und Käufer war auch wesentlicher Bestandteil des GmbH-Veräußerungsvertrages, den natürlich ein Notar verfassen muss.

Verhandlungen über die Ablösesumme bzw. Verkaufspreis meines Betriebes

Wie zuvor beschrieben, hatte ich mich, nachdem die Wertermittlung von der Handwerkskammer vorgelegen hat, mit dem Käufer auf diesen Wert schriftlich geeinigt. Ich war zufrieden. Dieser Wert war übrigens fast doppelt so hoch wie der Wert, den mein Steuerberater ein Jahr zuvor ermittelt hatte.

Der Berater der Handwerkskammer geht bei der Ermittlung im Wesentlichen so vor:

- Beurteilung der wirtschaftlichen und betrieblichen Verhältnisse

* AWH = **A**rbeitsgemeinschaft der **W**ert ermittelnden Betriebsberater im **H**andwerk



Der Ex-Chef Peter Biewer ist weiterhin aktiv im Labor – hier geht es um Freilegung der Präp Grenzen und die Dispositon der Arbeiten



Tobias Trautz, der jetzige Laborchef, bei der Kontrolle der Arbeiten

- Beschreibung des Bewertungsverfahrens und der Bewertungsmethodik
- Erfassung der Bilanzwerte, Verkehrswerte und der Restnutzungsdauer aller Vermögensgegenstände sowie Bewertung der Verbindlichkeiten
- Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten vier Geschäftsjahre
- Abgrenzung der außerordentlichen und betriebsfremden Erträge und Aufwendungen sowie Berechnung der kalkulatorischen Kosten
- Korrektur der steuerlichen Werte um betriebswirtschaftliche und kalkulatorisch richtige Ansätze
- Gewichtete Erfolgsprognose
- Erfassung und Bewertung von acht Erfolgs- und Risikofaktoren zur Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes einschließlich der Inhaberabhängigkeit
- Berechnung des Ertragswertes als „Asset-Deal“ bzw. des Unternehmenswertes als „Share-Deal“ zum Beispiel für eine GmbH

Der Wert des Betriebs

„Wie viel ist mein Betrieb eigentlich wert?“ Diese Frage stellt sich vielen Unternehmern spätestens vor der Firmen-Übergabe. Ist kein Familienmitglied zur Nachfolge bereit, muss ein Nachfolger außerhalb der Familie gesucht werden, der das Unternehmen weiterführen will. In meinem Fall blieb nur das Letztere, da ich kinderlos bin.

Viele Betriebsinhaber haben lediglich eine vage Vorstellung vom Wert des eigenen Unternehmens. Diese weicht meist von dem tatsächlich erzielbaren Preis ab. Dies bestätigte mir auch mein Steuerberater und die Handwerkskammer. Allerdings hatte es mein Steuerberater wohl allzu

wörtlich genommen. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Unternehmenswert objektiv und nach anerkannten Regeln zu ermitteln, um eine faire Basis für beide Parteien in den Verhandlungen zu schaffen.

In unserem Fall hatten wir uns mit dem Experten der Handwerkskammer bei unserem Firmen-Steuerberater zu einem Gespräch verabredet. Dabei hatte er die Ermittlung des Betriebswerts anschaulich als Präsentation vorgetragen. Auch kritische Fragen meines Steuerberaters konnte er souverän beantworten.

Es war sehr beeindruckend, wie vordergründig geringe Summen, beispielsweise 1.000 Euro im Monat, den Wert des Betriebs deutlich beeinflussen können.

Generell kann man es aber so zusammenfassen, dass Ihr Betrieb an Wert zunimmt, wenn folgende Parameter günstig sind:

- Standort des Betriebes (Innenstadt, Randlage, Gewerbegebiet, Dorfgebiet usw.)
- Gewerbesteuer-Hebesatz
- Betriebsräume und Betriebsflächen (Bezeichnung, Größe, Eigentum oder Miete)
- Leistungsprogramm (detaillierte Beschreibung des Leistungs- und Produktionsangebots)
- Mitarbeiter (geordnet nach Tätigkeiten/Alter/Betriebszugehörigkeit, Qualifikationen wie Meister, Gesellen, Auszubildende, Teilzeitkräfte usw.)
- Kundenstruktur (prozentuale Anteile, Altersstruktur der Kunden, Chancen der Zahnartztkunden, die Praxis zu veräußern, wenn die Rente naht; gibt es dort einen Nachfolger, mit dem Sie in Kontakt kommen können oder verlieren Sie die Praxis?)
- Unterlagen zur Bewertung (welche Jahresabschlüsse lagen zur

Bewertung vor- mindestens drei bis fünf Jahresabschlüsse sollten es schon sein)

- Kurze Analyse (Umsatzentwicklung, Kostenentwicklung, Gewinnentwicklung, Entwicklung des Eigenkapitals, Entwicklung des Anlagevermögens, Entwicklung des Umlaufvermögens, Entwicklung der Verbindlichkeiten). Es versteht sich von selbst, dass sich ein schuldenfreies Labor besser verkauft. Geringfügige Verbindlichkeiten durch die Verzögerung von Zahlungen einige Kunden schätze ich normal ein. Ich habe aber schon gehört, dass Kollegen ihren Kunden lange Zahlungsziele und hohe Boni einräumen. In Gesprächen mit Zahnärzten wird man dann mit solchen Ansinnen konfrontiert: „... räumen Sie mir auch fünf Prozent Skonto ein“ usw. Hier muss man die aktuelle Rechtsprechung vor dem Hintergrund des Anti-Korruptionsgesetzes im Auge behalten. Im Übrigen habe ich mich in meinen fast 30 Jahren Selbständigkeit in der Zahntechnik nur selten verbogen und meine Preise im Privatbereich immer verteidigt. Aber es ist auch gut, intuitiv auch mal die „Fünfe gerade sein“ zu lassen. Meine Zahnarztkunden hatten spätestens nach vier Wochen bezahlt.

In dieser Hinsicht konnte ich also sehr zufrieden sein. Allerdings blieben mir Pleiten, Pech und Pannen nicht erspart. Insgesamt drei Zahnarztkunden begleitete ich notgedrungen in die Pleite. Natürlich mit teilweise hohen finanziellen Verlusten.

Exkurs: Die Kunden

Zum Thema Abhängigkeit von sogenannten „besten Zahnarztkunden“: Henry Ford soll einmal gesagt

haben: „Mein bester Kunde sind die vielen kleinen.“ Da fällt mir das „Pareto Prinzip“ ein: „Konzentration auf das Wesentliche ist die Basis für eine umfassende und folgenreiche Erkenntnis des Italieners Vilfredo Pareto (1848 - 1923) Pareto stellte fest, dass wir mit 20 Prozent unseres Einsatzes 80 Prozent des Ergebnisses erzielen. In einer Zeit, die noch lange nicht durch die Hektik der heutigen Zeit gekennzeichnet war, hat Pareto erkannt, dass wir durch richtige Konzentration bereits einen Großteil unseres Erfolges oder Ergebnisses mit relativ wenig Aufwand erreichen können.“ Dies war ein Zitat aus dem Buch von Peter Kappert „Erfolgreich in die Zukunft – Marketingstrategien für das Dentalteam“.

Folgende Konstellation gibt es leider in fast allen Laboren: Die Erpressbarkeit und Abhängigkeit des wichtigsten Zahnarztkunden wird schnell unerträglich. Mitunter ist dies auch oft ein Grund, dass Laborbesitzer irgendwann keine Lust mehr haben und gerne verkaufen würden. Dr. Angelika Schaller, Chefredakteurin des **dental labor**, hatte einmal ein interessantes Editorial geschrieben mit der Überschrift „Hier stehe ich und kann nicht anders“, das mir lebhaft in Erinnerung blieb. Es hing damals bei uns im Labor am Schwarzen Brett. Zahntechnik ist ein besonderes Handwerk ...

Leider nimmt die Zahntechnik meiner Meinung nach eine Sonderstellung im Handwerk ein. Selten gibt es so eine große Abhängigkeit von Kunden wie bei uns. Selten gibt es so übertriebene Forderungen und Termindruck durch den Kunden und Zugeständnisse dem Kunden gegenüber wie in unserem Berufszweig. Nur ein Beispiel: Was ich bei der Renovierung meines Privathauses mit

Handwerksfirmen erlebte, ist mit der Situation in der Zahntechnik nicht vergleichbar: Unpünktlichkeit, Termine, die einfach nach hinten verschoben werden, Gleichgültigkeit und übertriebene Kosten. Da wäre ich pleite gegangen, wenn ich mich so gegenüber meinen Zahnartzkunden verhalten hätte. Auf der anderen Seite sitzen einige unserer Kunden noch auf einem hohen Ross. Frau Dr. Schaller sprach von der immer noch ausgeprägten Hierarchie. Dem ist leider auch im Jahr 2020 nichts hinzuzufügen. Allerdings gibt es glücklicherweise Zahnärzte, mit denen man auf Augenhöhe zusammenarbeiten und kommunizieren kann. Diese haben es verstanden, dass man nur gemeinsam ein optimales Ergebnis erreicht. Schließlich geht es um das Wohl des Patienten – der ist ja wiederum der Kunde des Zahnarztes.

Es wird ernst: der Notartermin

Naht der Notartermin, sollte alles in trockenen Tüchern sein. Wenn Sie die Unterschrift unter den GmbH-Veräußerungsvertrag geleistet haben, gibt es kein Zurück mehr. Dann sind Sie Ihren Betrieb los – und zwar für immer.

Jetzt wird es wieder kurz emotional. Feuchte Hände, Zweifel – was wird danach? Aber auch jetzt müssen Sie noch einmal aufpassen. Selbst einem Notar können Fehler passieren. Es werden mehrere Vorabfassungen geschickt. Diese durchzulesen ist sehr anstrengend und zeitraubend. Ich brauchte fast eine Stunde für 22 Seiten konzentriertes Lesen. Aber keine Angst – es existieren noch Hintertüren: Leistet der Nachfolger zum Beispiel die Verkaufssumme nicht oder nur teilweise, ist der Verkauf gescheitert und kann angefochten werden. Das übernimmt der Notar

für den Verkäufer. Dann kann es für den Käufer richtig unangenehm werden. Aber es kann ja auch positiv verlaufen – so wie in unserem Fall. Vielleicht kann man den Verkauf mit einem Gläschen Sekt begehen oder gemeinsam zum Essen gehen und den aufregenden Tag abschließen.

Was kommt nach der Übergabe?

Die eigentliche Übergabe läuft völlig unspektakulär. Man hat ja vorher schon alles geregelt oder sollte es getan haben. Ich übergab meinen Betrieb notariell besiegelt zum 31.12.18. An Silvester um 24 Uhr war ich kein Chef mehr. So einfach war das. Natürlich gab es im Januar noch einiges zu tun. Viele Fragen mussten beantwortet werden. Von daher ist es auch ein großer Vorteil für den Nachfolger, wenn der „Alte“ noch an Bord bleibt. Zudem hatte ich mich entschlossen, weiter im Betrieb zu arbeiten – nunmehr als Angestellter. Das ist nicht jedermanns Sache. Auch ich muss sagen, es gibt manchmal Situationen, in denen man kurz innehalten muss. Meist wird dies aber von außen hereingetragen. Ich komme aber bisher, weit über ein Jahr nach dem Verkauf, gut zurecht mit der Situation. Auch mit meinen ehemaligen Mitarbeitern und jetzigen Kollegen habe ich ein sehr gutes Verhältnis, und die Zusammenarbeit macht Spaß. Natürlich gibt es manches, was ich anders lösen würde als mein Nachfolger. Aber das ist ja normal. Der neue Chef muss seine Erfahrungen sammeln. Mittlerweile möchte ich weniger Stunden arbeiten und so kann ich – sofern von meinem Nachfolger und jetzigen Chef gewünscht – in einem tollen Betrieb noch weiter machen.

Natürlich beruhigt die finanzielle Rücklage. Hier sollte man auch den



Ball flach halten. Unverständliche Anlageformen sollten Sie möglichst vermeiden und mit der Summe des Verkaufserlöses Ihres Lebenswerks verantwortlich umgehen. Und vergessen Sie nicht, dass das Finanzamt mit 25 Prozent Kapitalertragssteuer auf die Verkaufssumme Ihres Labors mit von der Partie ist.

Bei der Gelegenheit empfehle ich das Buch „Der größte Crash aller

Zeiten“ von Marc Friedrich und Matthias Weik. Was Sie dort über Politik, Banken, EZB und Wirtschaft zu lesen bekommen, ist schon beachtlich.

Jeder ist seines Glückes Schmied. Es liegt an Ihnen, das Beste aus Ihrem Laborverkauf zu machen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei! ■

In Erinnerung an meine Frau Sonia