



© rawpixel.com / freepik

Unternehmensnachfolge im Dentallabor

Wie müssen Nachfolgelösungen für Dentallabore praktisch gestaltet sein, damit sie gelingen? Unternehmensberater Hans-Gerd Hebinck zeigt die wesentlichen Optionen auf und bietet Orientierung.

Selbstständige müssen sich nicht an Ruhestandsregeln halten. Das kann ein Vorteil sein: Der Zeitpunkt, selbst darüber zu entscheiden, ab wann man kürzertritt oder ab wann man die Verantwortung vollständig auf Jüngere überträgt, ist sehr flexibel zu treffen – ganz im Gegensatz zur gesetzlichen Rentenversicherung. Allerdings hängt die konkrete Umsetzung von einer ganzen Reihe externer Faktoren ab. So muss ein geeigneter Nachfolger über die Zeit aufgebaut oder ein externer Käufer rechtzeitig gefunden werden. Im Tagsgeschäft eines Dentallabors ist es darüber hinaus sehr schwer, den Wunsch nach weniger Arbeit umzusetzen. Schließlich sind in diesem Arbeitskontext sehr viele Informationen und Entscheidungen auf nur wenige Personen in der Laborleitung konzentriert.

Wie viele Unternehmen suchen einen Nachfolger?

Laut einer von den Handwerkskammern beauftragten wissenschaftlichen Studie aus dem Jahr 2021 ist aktuell ungefähr jeder 4. Betriebsinhaber im Handwerk der Altersgruppe der über 60-Jährigen zuzurechnen. Als Folge der demografischen Entwicklung wird in den kommenden 5 Jahren bei bis zu 125.000 Handwerksbetrieben die Übergabe an einen Nachfolger anstehen. Das bedeutet, dass etwa in jedem 5. Handwerksbetrieb in Deutschland die Nachfolge geregelt werden muss. Der Grund für eine Übergabe ist in etwa 66% der Fälle das fortgeschrittene Alter. Dazu werden Unfälle oder Krankheiten zu 26% als Übergabegrund genannt und etwa 8% betreffen sonstige Gründe wie

eine Scheidung, Streitigkeiten etc. In der Zahntechnik dürfte die Quote der Betriebe, die aus Altersgründen einen Nachfolger suchen, noch höher sein. Da immer weniger junge Menschen unternehmerisch tätig sein möchten, ist die Suche nach Nachfolgern in den letzten Jahren schwieriger geworden. Gerade deshalb ist es so wichtig, sich dieser Herausforderung zu stellen und sich frühzeitig um die Regelung der Nachfolge zu kümmern.

Wer kommt für die Nachfolge infrage?

Es kommen die Übergabe an Familienmitglieder sowie an Mitarbeiter in Betracht, dazu natürlich der Verkauf an externe Interessenten. Gelingt die Nachfolge nicht, ist die Stilllegung des Betriebes zu planen. Nachfolgende Grafik gibt eine Übersicht über die sich bietenden Nachfolgelösungen (**Abb. 1**).

Die Übergabe an Familienmitglieder

In der öffentlichen Wahrnehmung und auch aus Sicht vieler Unternehmer ist die Nachfolge innerhalb der Familie immer noch die Standardlösung. Die Tendenz bei Familiennachfolgen ist jedoch in den letzten Jahren sinkend. Im Zahntechnikerhandwerk kommt diese Art der Übergabe im Vergleich zum Handwerk allgemein oder im Vergleich zu Zahnarztpraxen sogar weniger häufig vor. Bei der Nachfolge innerhalb der Familie werden weitere Themen wie Erbfolge, Schenkungssteuer und Erbschaftsteuer relevant und müssen beachtet werden. Von Bedeutung sind auch emotionale

Aspekte, insbesondere Konfliktpotenziale zwischen den Generationen im Hinblick auf Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten.

Die Übergabe an einen Mitarbeiter

Gelingt die Übergabe des Dentallabors an Mitarbeiter, ist das in den meisten Fällen von Vorteil, denn der Nachfolger kennt bereits den Kundenstamm und das Team. In der Regel sind Dentallabore sehr stark inhaberabhängig – im Hinblick auf die Kundenstruktur und die gewachsenen Geschäftsbeziehungen. Folgerichtig ist die Übertragung der Kundenbindung bei Nachfolgern aus den eigenen Reihen viel leichter als bei externen Käufern. Dementsprechend fallen die Risiken in der Nachfolge niedriger aus. Daher sind die beiden erstgenannten Modelle – Verkauf an Familienmitglieder oder Mitarbeiter – die beliebtesten und naheliegendsten Nachfolgelösungen. Die Übertragung von Anteilen kann als Komplettverkauf zu einem Stichtag erfolgen oder als schrittweise Übergabe. Für jede der beiden Lösungen gibt es gute Gründe. Welcher Weg optimal ist, lässt sich nur anhand des Einzelfalls entscheiden. In vielen Fällen bietet sich zur Unterstützung eine Unternehmensberatung an: Diese kann Klärungshilfe bieten und Vor- und Nachteile von Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Der Verkauf an Externe

Als externe Käufer kommen Existenzgründer, Labore aus der Region oder Großlabore mit Filialisierungskonzept infrage, wobei die Anzahl der Existenzgründungen in den letzten Jahren stark abgenommen hat. Gleichzeitig bieten sich gerade wegen der hohen Anzahl an Dentallaboren, die einen Nachfolger suchen, gute Aussichten für Existenzgründer. Strategisch sinnvoll erweist sich häufig die Übernahme des Labors durch ein anderes Labor aus der Region, weil Marktanteile gebündelt werden. Der Nachfolger hat den großen Vorteil, dass er die Region und den Zahntechnikmarkt gut kennt. Mit der Übernahme kann eine Standortschließung für den Nachfolger als Strategie sinnvoll sein.

Durch die Zusammenlegung von Standorten verbessert sich die Fixkostenstruktur. Wichtig zu wissen: Als Argument für Laborübernahmen wird neben der Neukundengewinnung auch immer häufiger die Gewinnung von Fachkräften genannt. Insbesondere Großlabore haben tendenziell Erfahrung im Prozess von Laborkäufen und ein klares Konzept. Am Anfang der Gespräche sollte für beide Seiten als Erstes geklärt werden, ob der Übernahmekandidat dort hereinpasst. Dies wird umso bedeutsamer, wenn der Althaber noch für eine Zeit an das Unternehmen gebunden werden soll. Meist ist der Kaufpreis zudem an eine Bonus- und/oder Malus-Regelung gebunden. Der Kaufpreis wird dabei nicht sofort in voller Höhe ausbezahlt, sondern gestaffelt in 1 bis 5 Jahren. Auch ist er zum Teil abhängig davon, dass bestimmte Umsatz- oder Ergebnisse erreicht werden müssen. Ob mit oder ohne „Malus-Regelung“: Der Verkäufer sollte sich dann, wenn er weiter mitarbeiten

Die Spitta Abrechnungswelt ist ausgezeichnet!

Du hast Fragen zur Abrechnung im Dentallabor?

Wir haben die Antworten!

Beste Website und App des Jahres 2022!



Jetzt kostenlos testen

www.abrechnungswelt.com

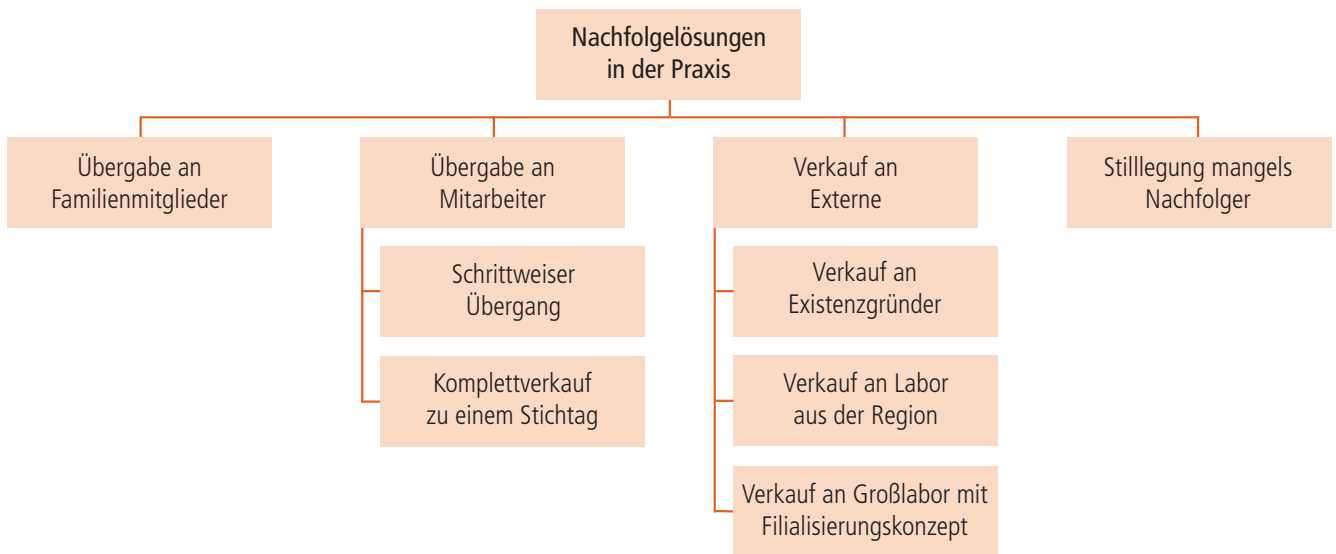


Abb. 1: Vielfältige Optionen in der Nachfolge, die alle guter Vorbereitung bedürfen.

möchte, mit dem geplanten Nachfolgekonzept wirklich wohl fühlen. Dies ist ein wichtiger Aspekt, der auch bei allen anderen Nachfolgelösungen geklärt werden sollte.

Stilllegung mangels Nachfolger

Wenn sich kein Nachfolger findet, steht irgendwann die Stilllegung des Betriebes an. Auch dieser Prozess muss frühzeitig geplant und zielgerichtet angegangen werden. Schließlich gilt es, unterschiedliche vertragliche Pflichten, unter anderem aus Miet- und Arbeitsverträgen, fristgerecht aufzulösen bzw. auslaufen zu lassen.

Der Planungsprozess

Die Planung der Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Vorgang, weil neben der Suche und Auswahl der Nachfolger viele rechtliche und steuerliche Fragen zu klären sind. Der Prozess läuft in mehreren Schritten ab: Zu Beginn steht eine Unternehmensbewertung, damit ein Kaufpreis verhandelt werden kann. Dazu gibt es eine Fülle von Einzelfragen, Ideen und Möglichkeiten zur Ausgestaltung. Dabei gilt es immer, einen Ausgleich zwischen den Interessen des Verkäufers und des Käufers zu erreichen. Dazu ein Beispiel: Die steuerlich optimale Lösung für den Verkäufer, den Rechtsübertrag zu gestalten, ist für den Käufer in vielen Konstellationen eher die zweitbeste Lösung. Es empfiehlt sich, sowohl einen Zeitplan zu erstellen als auch eine erste To-do-Liste, die auf den Einzelfall zugeschnitten ist. Dies sorgt für Orientierung im Prozess und gibt ein sicheres Gefühl für die nächsten Schritte.

Fazit

Der frühzeitige Planungsbeginn der Unternehmensnachfolge ist angeraten, um alle Optionen zu prüfen und eine gute Lösung zu entwickeln. Zu Beginn steht die aussagekräftige Unternehmensbewertung, aber auch die Klärung eigener Vorstellungen und Wünsche. Im weiteren Verlauf wird dann entschieden, ob die Übergabe innerhalb der Familie oder an einen Mitarbeiter erfolgen kann oder ob an Externe verkauft wird. Welche Option auch gewählt wird: Der Unternehmensinhaber sollte sich mit seiner Entscheidung und der Ausgestaltung der Übergabe wohlfühlen. ■

Hans-Gerd Hebinck

Diplomierter Betriebswirt (FH), Unternehmensberater, Datenschutzbeauftragter (IHK) sowie zertifizierter ZRM®-Trainer des ISMZ Zürich. Als Unternehmensberater ist er auf Zahnarztpraxen und Dentallabore spezialisiert.



Hans-Gerd Hebinck

Diplom-Betriebswirt (FH)
 Metzger Weg 13 · 59494 Soest
 Tel.: 0172 2745444
 info@hebinck-unternehmensberater.de
 www.hebinck-unternehmensberater.de