

# Erste Schritte zum erfolgreichen Verkauf Ihres Labors

| Dipl.-Betriebswirt (FH) Hans-Gerd Hebinck

Nach wie vor ist die Unternehmensnachfolge vieler deutscher Dentallabore ungeklärt. Wer einen angemessenen Verkaufspreis erzielen möchte, sollte sich intensiv mit dem Marktgeschehen und den unterschiedlichen Käufergruppen beschäftigen. Die richtige Vorbereitung und die Planung erleichtern den Start und verhelfen zu einer durchdachten Unternehmensnachfolge und Unternehmensverkauf.

**D**ie Digitalisierung im Zahn-techniker-Handwerk und in der Zahnarztpraxis ist derzeit ein häufig diskutiertes Thema in den Medien. Was vielen Marktteilnehmern nicht bewusst ist: Die anstehende Unternehmensnachfolge in vielen Dentallaboren hat ebenfalls eine sehr starke Wirkung auf den Strukturwandel.

Haben Sie sich schon einmal überlegt, wie viele Ihrer Kollegen im regionalen Umfeld älter als 50 Jahre sind? Und bei wie vielen dieser Betriebe steht ein Nachfolger aus der Familie oder dem bestehenden Mitarbeiterkreis bereit? Können Sie sich vorstellen, dass eine sehr hohe Anzahl der Dentallabore über keinen Nachfolger im Unternehmen verfügt? – Das jedoch ist eine Tatsache. Ist kein Nachfolger vorhanden, bleibt nur der Verkauf an Externe oder die Liquidation des Unternehmens ohne Verkauf. Für den Verkauf an Externe sind drei Käufertypen auf der Nachfragerseite möglich:

**1. Junge Zahntechnikermeister, die eine Existenz gründen wollen (bisher nicht angestellt)**

Diese Käufergruppe hat das große Problem der fehlenden Eigenkapitalausstattung. Eine Finanzierung ohne private Geldgeber erweist sich als schwierig. Der Verkäufer muss dem Thema Finanzierung auf Käuferseite von Anfang an sehr viel Beachtung

schenken. Ansonsten kann der Verkauf noch in letzter Sekunde scheitern – wertvolle Zeit sowie ein potenzieller Käufer sind verloren gegangen.

**2. Kollegen aus dem näheren Umfeld, bei denen die Nachfolge schon gelöst ist oder erst in ferner Zukunft ansteht**

Diese Käufergruppe ist aus dem Grund interessant, weil für die Hausbank die Finanzierung für eine Expansion leichter darzustellen ist. Zukäufe innerhalb der Region bieten dem Käufer die Chance, seine Marktposition auszubauen. Zudem kann durch die zunehmende Unternehmensgröße eine günstigere Investitions- und Kostenstruktur erreicht werden. Steht im Betrieb kein Nachfolger zur Verfügung, ist diese Käufergruppe wirtschaftlich sehr interessant.

Voraussetzung für diesen Schritt der Nachfolge: Zahntechniker müssen über ihren Schatten springen und den ehemaligen Wettbewerber zum Nachfolger machen wollen.

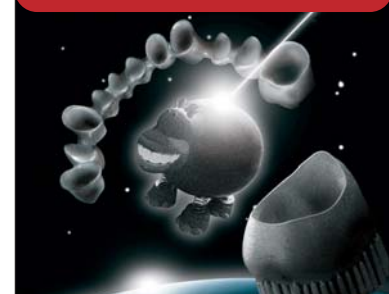
**3. Überregional agierende Großlabore**  
*Bei Großlaboren sind zwei Käufer-typen anzutreffen:*

Langfristig planende Großlabore mit verschiedenen Standorten, die gezielt nach Expansionsmöglichkeiten suchen. Passt Ihr Dentallabor in das Konzept, besteht eine gute Chance auf einen fairen Interessensausgleich und einen angemessenen Kaufpreis.

Demgegenüber stehen Labore, die massiv Kapazitäten ausgebaut haben, beispielsweise durch industrielle Frästechnologie. Dem Motto folgend: Erst die Technik, die Aufträge werden schon folgen. Verstärkte Vertriebsbemühungen und Preisabsenkungen haben häufig nicht den notwendigen Kundenzuwachs gebracht. Die Gewinnschwelle ist in einigen Fällen noch nicht erreicht. Für eine Kapazitätsausweitung stellen Unternehmenskäufe zwangsläufig eine Alternative dar. Bei diesen Interessenten ist die Liquidität aufgrund der hohen Investitionen und Anlaufkosten schon sehr angespannt. Demzufolge kommt es zu einem Kapitalver-

ANZEIGE

**LASERSINTERN - UNENDLICHE WEITEN UND INDIKATIONEN...**



**NEM GERÜSTE IN VOLLENDUNG.**

Garantiert exzellente und konstante Ergebnisse. Gute Konditionen mit dem Plus an Service. Info: 040/86 60 82 23  
[www.flussfisch-dental.de](http://www.flussfisch-dental.de)

 **FLUSSFISCH**

Viele Labore werden über Mailings von Unternehmen angeschrieben, die einen Interessenten für Ihr Labor haben ...



zehr. Der Finanzierungsspielraum wird nicht variabel sein und bei Zukäufen wird der Erwerber massiv den Preis drücken wollen.

*Daraus ergibt sich für die Reihenfolge bei der Käufersuche folgende Empfehlung:*

1. Ein Nachfolger aus dem eigenen Betrieb bietet die besten Chancen für einen optimalen Ausstieg und für die Erzielung eines vertretbaren Kaufpreises. Nachfolger aus den eigenen Reihen haben ideale Voraussetzungen, die sehr wichtige Kundenbindung zu erhalten. Wichtig: Kümern Sie sich als Inhaber frühzeitig darum, dass Ihr Nachfolger die Finanzierung sichert. Ein schrittweiser Eigentumsübergang nimmt ein wenig die Hürde zur Selbstständigkeit für junge Zahntechnikermeister/-innen. Es gibt sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten, die eine Betrachtung des Einzelfalls erfordern.

... Forscht man nach, stellt sich oftmals heraus, dass noch gar kein Interessent da ist [...] Die Unternehmensnachfolge ist ein intensiver und komplexer Vorgang, bei dem der Inhaber verlässliche Partner an seiner Seite braucht.



2. Haben Sie keinen Nachfolger im eigenen Betrieb, sind Kollegen aus der Region oder überregional agierende Großlabore interessante Käufergruppen. Achten Sie bei Großlaboren darauf, dass diese eine langfristig ausgerichtete Strategie haben und bereits in der Vergangenheit durch Unternehmenszukäufe erfolgreich expandiert haben.
3. Bei jungen externen Zahntechnikermeistern mit dem Vorhaben, sich selbstständig zu machen, muss als erstes die Finanzkraft geprüft werden. Erst danach sollten weitere Schritte geplant werden. Ebenso vorab ist die Finanzierungskraft bei stark investierten Laboren zu prüfen, die ihre Überkapazitäten durch Unternehmenszukäufe ausgleichen wollen.
4. Das Dentallabor wird nicht verkauft: Der geordnete Rückzug mit dem Ziel der Liquidation des Unternehmens ist eine weitere Option. Auch die Einstellung des Laborbetriebes muss sehr sorgfältig geplant werden. Gerade in den Jahren vor dem Eintritt in den Ruhestand müssen Risiken minimiert werden, die Liquiditätssicherung ist oberstes Ziel.

#### Wie finden Sie die Käufer?

Viele Labore werden über Mailings von Unternehmen angeschrieben, die einen Interessenten für Ihr Labor haben. Ich werde sehr häufig gefragt, was von diesen Angeboten zu halten ist: Forscht man nach, stellt sich oftmals heraus, dass noch gar kein Interessent da ist, sondern noch gesucht werden muss. In diesem Fall ist schon der erste Schritt der Kontaktabahnung unseriös. Die Unternehmensnachfolge ist ein intensiver und komplexer Vorgang, bei dem der Inhaber verlässliche Partner an seiner Seite braucht. Lassen Sie pauschale Angebote daher am besten von einem erfahrenen Berater prüfen. Ein Telefonanruf reicht meist schon aus und die angebliche Branchenkenntnis erstreckt sich bundesweit auf zwei Dentallabore. Des Öfteren steht weniger der Unternehmensverkauf im Vordergrund des Interesses, sondern der Verkauf von Finanzdienstleistungen. Zwangsläufig wird ein von Provisionen abhängiger Berater nie alleine Ihre Interessen vertreten (können). Achten Sie immer auf Unabhängigkeit des Beraters. Ein guter Berater hat Erfahrungen in der Unternehmensbewertung nach dem Ertragswertverfahren. Besondere Vorsicht ist bei Bewertungen mit Umsatzmultiplikatoren oder anderen vereinfachten

# Cercon ht – Vollanatomische Sicherheit neu definiert.

Okklusale Mindestwandstärke 0,5 mm,  
inklusive 0,1 mm Einschleif-Reserve

Substanzschonende  
zirkuläre Präparation  
0,4 mm



Randbereich  
Mindestwandstärke  
0,2 mm

Anwendersicherheit

Klinische Sicherheit

Zukunftssicherheit

## cercon®

Cercon ht ist die neue Zirkonoxid-Generation mit herausragender Transluzenz für hochästhetische Restaurationen.

Cercon ht ist nachweislich sicher für den Antagonisten – selbst wenn eingeschliffen wird<sup>1</sup> – und ermöglicht substanzschonende, vollanatomische Kronen und Brücken auch im Seitenzahnbereich.

Cercon ht – das gute Gefühl 3facher Cercon-Sicherheit.

<sup>1</sup> Quelle: Universität Regensburg, 2011



Bei bestimmten Konstellationen werden Laborinhaber in der Praxis auch mit Steuernachzahlungsforderungen des Finanzamtes konfrontiert. Mit einer frühzeitigen Prüfung verhindern Sie, dass durch eine Steuernachzahlung die eigentlich für andere Zwecke fest eingeplante Liquidität an das Finanzamt fließt.

Kennzahlenbewertungen geraten. Solche Verfahren haben keine betriebswirtschaftliche Relevanz und können schnell dazu führen, dass mit viel zu niedrigen Preisvorstellungen in die Verhandlung eingestiegen wird.

**Empfehlung:** Gehen Sie selbst aktiv auf Käufersuche! Sie benötigen dafür einen Partner, der Kontakt zu möglichen Interessenten aufbaut, Anzeigen schaltet, Interessenten prüft und vertrauliche Vorabinformationen mit dem potenziellen Käufer bespricht. In den allermeisten Fällen wird Sie eine solche

frühe Phase des Verkaufsprozesses noch nicht dazu veranlassen, Ihr Vorhaben an die Öffentlichkeit zu bringen – alleine schon, um Unruhe und Skepsis bei den Kunden zu vermeiden.

In diesem Punkt unterscheidet sich ein Dentallabor sehr stark von anderen Handwerksbetrieben. Nur mit besonderer Sorgfalt und viel Fingerspitzengefühl kann es dem Nachfolger gelingen, die Kundenbindung auch nach dem Ausscheiden des Altinhabers zu erhalten.

### Was ist vor der Käufersuche zu tun?

#### Klärung der eigenen Altersvorsorge und Finanzplanung

Die Altersvorsorge und die Finanzplanung gehören zu den dringlichsten Aufgaben im Nachfolgeprozess. Damit ist gemeint, dass die Planung der Nachfolge schon einige Jahre vor dem gewünschten Eintritt in den Ruhestand begonnen werden muss. Klären Sie, welche Einnahmen Sie aus Lebensversicherungen und Renten zu erwarten haben. Welchen Lebensstandard wollen Sie haben? Welche Ausgaben können Sie planen? Welche Rolle spielt der eigene Immobilienbesitz? Wie lange reicht ein angelegtes Barvermögen, wenn man jährlich bestimmte Beträge entnimmt? Besonders wichtig: Stellen Sie sicher, dass in den letzten Jahren vor dem Renteneintritt im Betrieb wirtschaftlich alles rund läuft und keine Liquidität mehr aufgezehrt wird. In der Vergangenheit war die Finanzplanung im Berufsleben vieler Zahntechniker leider häufig zweitrangig. Im Rahmen der Unternehmensnachfolge und des Unternehmensverkaufs ist die aktive Finanzplanung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ohne Klärung der Finanzlage kann weder der Ausstiegszeitraum sinnvoll geplant werden noch sind Sie in der Lage, authentisch in Verhandlungen mit potenziellen Interessenten zu treten. Haben Sie einen Notfallkoffer? Wenn Sie beispielsweise statt des Unternehmensverkaufs eine Liquidation Ihres Unternehmens planen, sollten Sie alle elementaren Risiken absichern. Dies fängt bei der Vertretungsregelung an, beinhaltet Bankvollmachten und langt bis hin zur Hinterlegung von Kennwörtern für Software, Bankkarten und Handy.

#### Fallstricke bei Steuern, Pensionszusagen und Erbrecht vermeiden

Haben Sie in der Rechtsform der GmbH eine Pensionsrückstellung und Anwartschaften gebildet? Besprechen Sie mit Ihrem Steuerberater die Situation, wie eine Lösung für Ihr Ausscheiden aussehen kann. Bestehende Pensionszusagen stellen für Käufer eine unbeliebte Hürde dar. Bei bestimmten Konstellationen werden Laborinhaber in der Praxis auch mit Steuernachzahlungsforderungen des Finanzamtes konfrontiert.

Heraeus

# cara TRIOS

## Die neue Generation der Intraoralscanner

Schneller. Präziser. Puderfrei!



### cara TRIOS, endlich ein neuer Weg der Abformung!

Gemeinsam mit Zahntechnikern und Zahnärzten entwickelt, setzt der neue Intraoralscanner cara TRIOS neue Maßstäbe. Das haben schon viele behauptet? Überzeugen Sie sich jetzt persönlich von der neuen Generation der Intraoralscanner.

Unser Anwendervideo zu entdecken unter [www.heraeus-cara.de](http://www.heraeus-cara.de)

Vereinbaren Sie gern einen persönlichen Termin: 0800.437 25 22

cara ▶

Mit einer frühzeitigen Prüfung verhindern Sie, dass durch eine Steuernachzahlung die eigentlich für andere Zwecke fest eingeplante Liquidität an das Finanzamt fließt. Befindet sich Ihr Dentallabor in einer eigenen Immobilie und gehören Grundstück und Gebäude zum Betriebsvermögen, ist zu prüfen, ob Labor und Immobilienbesitz wieder getrennt werden sollten. Ein Verkauf ohne Immobilie ist leichter. Wichtig: Mit dem Verkauf können stille Reserven aufgedeckt werden. Betragsmäßig relevant sind dabei weniger die Laboreinrichtungen, sondern die vor langer Zeit erworbene betrieblich genutzte Immobilie. Die aus der Auflösung von stillen Reserven entstehenden Gewinne werden steuerpflichtig. Die sorgfältige und frühzeitige Planung bietet viele Gestaltungsmöglichkeiten und Lösungen. Auch die Veränderung der Rechtsform kann eine sinnvolle Lösung darstellen. Auf keinen Fall sollte voreilig eine gute betriebswirtschaftliche Lösung alleine aus steuerlichen Kriterien aus den Überlegungen herausgenommen werden. Im Planungsprozess der Nachfolge sind verschiedene Szenarien zu entwickeln und Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen. Wegen der unglaublich vielen steuerlichen Konstellationen wird es kein für die Nachfolgeplanung allgemeingültiges Rezept geben. Es bedarf immer der Betrachtung der individuellen Situation. Übernimmt eines der eigenen Kinder das Unternehmen, sind unbedingt erbschaftssteuerliche Auswirkungen abzuklären und erbrechtliche Regelungen (wichtig!) zu treffen.

#### Unternehmenswert ermitteln und Verkaufsexposé erstellen

Das von Banken akzeptierte Verfahren ist das Ertragswertverfahren. Vereinfacht dargestellt werden hierbei die zu erwartenden Gewinne prognostiziert und auf den Bewertungsstichtag abgezinst. Aus Sicht des Verkäufers zählen nur Überschüsse, die in Zukunft erwirtschaftet werden. Genau diese Perspektive nimmt auch die Bank ein, die den Unternehmenskauf finanzieren soll. Die Bank prüft, ob die zu erwartenden Zahlungsüberschüsse ausreichen, um den Lebensunterhalt des Erwerbers zu decken und ob darüber

hinaus genügend freie Mittel zur Verfügung stehen, um Zins und Tilgung zu bedienen. Aus Sicht des Verkäufers, stellt der Unternehmenswert die Mühen, den Ärger, den zeitlichen Einsatz, die Entbehrungen und den Erfolg der letzten 30 Jahre dar. Über die unterschiedliche Sichtweise des jeweiligen Dentallaborverkaufs sollte sich jeder Unternehmer klar sein. Die Prognose der zukünftigen Überschüsse bezieht sich in aller Regel auf die letzten drei Geschäftsjahre. Außerordentliche Tatbestände, die den Gewinn außerhalb der normalen Geschäftstätigkeit erhöht oder vermindert haben, werden bereinigt. Hieran wird noch einmal deutlich, wie wichtig die Finanzplanung für Dentallabore ist. Das Geschäftsergebnis darf auf keinen Fall dem Zufall überlassen werden. „Durststrecken“, in denen Sie beispielsweise Mitarbeiter halten, um beim nächsten Aufschwung wieder gut besetzt zu sein, sind riskant. Das gesamte Labormanagement sollte deutlich aktiver sein. Für Investitionen gilt: Überlegen Sie vorher genau, ob Sie in drei Jahren die notwendige Ersatzbeschaffung noch angemessen im Rahmen des Verkaufs vergütet bekommen. Schonen Sie Ihre Liquidität. Ein gebrauchtes Gerät erfüllt in vielen Fällen den Zweck. Aus Sicht des Verkäufers hat der Kundenstamm eine deutlich höhere Bedeutung als einzelne Geräte. Es gibt einige wichtige Stellschrauben, durch die der Unternehmenswert in die eine oder andere Richtung verändert werden kann. Wer diese Stellschrauben kennt, geht gut vorbereitet in die Verhandlung des Kaufpreises. Überlassen Sie die Ermittlung des Unternehmenswertes auf keinen Fall dem Käufer, sondern entwickeln Sie eigene Wertvorstellungen.

Die Daten zu Ihrem Unternehmen werden in einem Unternehmensexposé zusammengestellt. Ähnlich wie bei einem Immobilienverkauf sollten die für den Käufer wichtigen Informationen übersichtlich präsentiert werden. Achten Sie unbedingt auf eine ansprechende Gestaltung des Unternehmensexposés und auf qualifizierte betriebswirtschaftliche Aussagen. Der erste Eindruck ist – wie so häufig im Leben – auch bei einem Interessenten für Ihr Unternehmen entscheidend.

Durch fehlende Unternehmensexposés oder unmotiviert zusammengestellte Kopien von betriebswirtschaftlichen Auswertungen wird bares Geld verschenkt.

#### Fazit

Sind Sie Inhaber eines Dentallabors und älter als 50 Jahre? Dann sollten Sie sich mit den oben geschilderten Aspekten intensiv auseinandersetzen und sich die einzelnen Themen erarbeiten. Die Chancen, einen Käufer für Ihr Unternehmen zu finden und einen angemessenen Kaufpreis zu erzielen, steigen erheblich. Die Verhandlungsphase und die gemeinsame Übergangsphase sind für sich sehr komplexe Vorgänge, die an dieser Stelle nicht mit dargestellt werden konnten. Für Fragen stehe ich als Autor des Artikels gerne zur Verfügung.

## autor.



**Hans-Gerd Hebinck** ist Diplom-Betriebswirt und Experte für Finanzplanung in Dentallaboren. Als Berater und Coach unterstützt er Dentallabore in der Planung der Unternehmensnachfolge. Zu den Themen der Beratung zählen unter anderem die Unternehmensbewertung, die Erstellung von Unternehmensexposés, die Käufersuche und die Planung und Moderation von gemeinsamen Übergangsphasen von Verkäufer und Nachfolger.

## kontakt.

#### Dipl.-Betriebswirt (FH)

#### Hans-Gerd Hebinck

Metzer Weg 13

59494 Soest

Tel.: 0172/2 74 54 44

Fax: 0 32 12/1 10 61 97

E-Mail: [info@godt-hebinck.de](mailto:info@godt-hebinck.de)

[www.unternehmensnachfolge-dentallabor.de](http://www.unternehmensnachfolge-dentallabor.de)