

PRAXISNACHFOLGE

## Warum der Praxisverkauf so früh wie möglich geplant werden muss

von Dipl.-Kfm. StB Dirk Klinkenberg und Dipl.-Kff. StB Andrea Belting-Lachmann, beide CURATOR GmbH, Bergisch-Gladbach

Der Verkauf der eigenen Praxis bzw. des Praxisanteils an einer Gemeinschaftspraxis ist für jeden Arzt ein wichtiges Thema, das frühzeitig genug angegangen werden muss. Dieser Beitrag geht auf grundsätzliche Überlegungen zum Praxisverkauf ein und befasst sich mit speziellen steuerlichen, rechtlichen und kassenrechtlichen Problemfeldern bei der Praxisübergabe. |

### 1. Der Praxisverkauf ist ein Langfristprojekt

Die ersten Überlegungen und Gespräche sollten circa fünf Jahre vor dem geplanten Verkaufszeitpunkt starten. Lässt man sich zu viel Zeit mit der Abgabeplanung, entsteht Verkaufsdruck, den ein potenzieller Käufer nutzen kann, um einen niedrigeren Kaufpreis auszuhandeln. Und viel schlimmer: Je nach Standort, Fachrichtung und Größe der Praxis kann es eine lange Zeit dauern, um überhaupt einen potenziellen Nachfolger zu finden.

### 2. Ermittlung des Praxiswerts

Die Ermittlung des Praxiswerts im Sinne eines konkreten Verkaufspreises erfolgt in drei Schritten:

- Objektivierte Praxisbewertung: Dazu stehen verschiedene Bewertungsverfahren zu Verfügung.
- Grenzpreisberechnung von Verkäufer und Käufer: Jeder Verkäufer hat eine – meist emotionale – Vorstellung über einen Praxiswert, den er „mindestens haben will“. Der Käufer hingegen wird eine Tragfähigkeitsberechnung anstellen, die neben den Finanzierungskosten auch die private Finanzsituation berücksichtigt.
- Einfluss der konkreten Verhandlungssituation: Hier spielen insbesondere der Faktor Zeit und Käufer- versus Verkäufermarkt eine Rolle.

#### 2.1 Ermittlung eines objektivierten Praxiswerts

Allen Verfahren zur Praxisbewertung gemeinsam ist der Gedanke, dass ein Gesamtpreis für materielle und immaterielle Werte ermittelt wird, der zu einem fairen Interessenausgleich zwischen Verkäufer und Käufer führt. Dieser wird gerne als Verkehrswert bezeichnet. In der Praxis existieren viele verschiedene Methoden: Neue und alte Bundesärztekammermethode; modifizierte Ertragswertmethode; Multiplikatorverfahren (Umsatz/Ertrag), um nur die wichtigsten zu nennen. Hier konzentrieren wir uns auf die neue Bundesärztekammermethode, weil diese vereinfachte Methode sowohl für den verkaufenden als auch für den erwerbenden Arzt gut nachvollziehbar ist und weil sie Ertragskraft und Substanzwert der Praxis berücksichtigt.

Mindestens fünf Jahre vorher mit der Planung beginnen

In drei Schritten zum Preis der Praxis

Methodenvielfalt bei der Bewertung

Nachteile dieser Methode sind die fehlende Berücksichtigung der Praxisgröße, der Bewertung des Arbeitseinsatzes des abgebenden Arztes, der Zusammensetzung des Patientenstamms und der Qualität des Praxisstandorts. Diese Faktoren werden alle nur indirekt über die Größen übertragbarer Umsatz und übertragbare Kosten berücksichtigt. Auch ist die Festlegung des alternativen Arztgehalts und des Prognosemultiplikators nur eine Richtschnur, die an die persönlichen Vorstellungen von Verkäufer und Käufer angepasst werden müssen.

Nachteile der  
BÄK-Methode

### ■ Praxisbewertung nach der BÄK-Methode

übertragbarer jährlicher Umsatz  
 ./ übertragbare jährliche Kosten  
 = **übertragbarer Gewinn**  
 ./ alternatives Arztgehalt (i. d. R. Oberarztgehalt)  
 = nachhaltig erzielbarer Gewinn  
 × Prognosemultiplikator (Einzelpraxis: 2; Gemeinschaftspraxis: 2,5)  
 = **ideeller Wert (Goodwill)**  
 + Verkehrswert des Sachanlagevermögens  
 = **Praxiswert**

#### 1. Übertragbarer jährlicher Umsatz

Grundsätzlich kann nicht der bisherige Umsatz der Praxis angesetzt werden, sondern es muss eine differenzierte und realistische Umsatzprognose erstellt werden. Mit Recht darf hier nur der übertragbare Umsatz unter Beachtung der Qualifikation des übernehmenden Arztes berücksichtigt werden. Wenn z. B. Zusatzqualifikationen fehlen, wird ein Käufer Umsätze, die er nicht mehr wird erzielen können, auch nicht bezahlen wollen. Allein hier wird schon klar, warum die Suche nach einem Nachfolger ein Langfristprojekt ist. Je passgenauer der fachliche Hintergrund des potenziellen Nachfolgers, desto höher der übertragbare Umsatz.

Umsatzprognose

#### 2. Übertragbare jährliche Kosten

Hier sind insbesondere die laufenden Dauerverträge der Praxis anzuschauen wie Raummiete, Personal und z. B. Leasing- und Wartungsverträge für medizinische Geräte. Die Sonderprobleme bei einer Praxis in der eigenen Immobilie und bei der Personalübernahme werden unter Tz. 3.5 behandelt. Die Erstellung einer guten Prognoserechnung für Umsatz und Kosten und damit im Ergebnis auch für den zukünftigen Gewinn bedarf Erfahrung und sollte angesichts der grundsätzlichen Bedeutung mit der entsprechenden Fachkunde erstellt werden.

Vor allem aus  
Dauerbeziehungen

#### 3. Alternatives Arztgehalt

Hier wird regelmäßig ein durchschnittliches Oberarztgehalt berücksichtigt. Letztlich wird ein potenzieller Erwerber nur soweit einen immateriellen Praxiswert bezahlen, als dieser ihm einen Mehrgewinn gegenüber einem „risikolosen“ Arbeitnehmergehalt ermöglicht. Im Jahr 2016 lag das durchschnittliche Oberarztgehalt bei ca. 80.000 EUR im Jahr, aber hier muss auch Alter, Erfahrung und Kompetenz des Erwerbers berücksichtigt werden, sodass es sich hier nur um einen ersten Anhaltspunkt handelt.

Oberarztgehalt  
als Maßstab

#### 4. Prognosemultiplikator

Damit soll ein Zeitraum abgebildet werden, den der Verkäufer dafür erhält, dass er den Patientenstamm aufgebaut und damit eine Patientenbindung erreicht hat. Der Prognosemultiplikator bei Gemeinschaftspraxen liegt höher, weil hier durch den „weicheren“ Übergang eine höhere Patientenfortführung zu erwarten ist; denn es gibt für die Patienten keinen so harten Bruch in der persönlichen Wahrnehmung. Durch die Vereinbarung einer weiteren Mitarbeit des Praxisverkäufers für eine Übergangszeit (ggf. auch als angestellter Arzt) kann insbesondere bei Einzelpraxen die Übertragung der Patientenbindung unterstützt werden.

#### 5. Verkehrswert Sachanlagevermögen

Hier ist nicht der Buchwert, sondern der Wiederbeschaffungswert der Einrichtung und der Geräte zu beurteilen. Gerade bei der Übernahme von Arztpraxen im Wege der Nachfolge zum Renteneintritt existiert zudem häufig ein Investitionsstau, der berücksichtigt werden muss.

Höherer  
Multiplikator für  
Gemeinschafts-  
praxen

Wiederbeschaf-  
fungswert, nicht  
Buchwert

## 2.2 Grenzpreisermittlung von Verkäufer und Käufer

Mit der Anwendung einer Bewertungsmethode wird ein „objektiverer“ Wert in die Welt gesetzt. Neben diesem praxisbezogenen Wert spielen aber auf beiden Seiten weitere persönliche Aspekte eine Rolle.

Jeder Verkäufer hat eine – meist emotionale – Vorstellung über einen Praxiswert, den er „mindestens haben will“. Diese Preisvorstellung hat oft etwas mit dem Thema „Lebenswerk“ und einer emotionalen Bindung an Personal und Patienten zu tun. Auch die persönliche Finanzsituation des Verkäufers kann hier eine Rolle spielen. Welchen Erlös benötigt der Verkäufer, um damit seine Altersvorsorge zu sichern, schuldenfrei in Rente gehen zu können etc.? Zusätzlich kann die Kenntnis von Veräußerungspreisen vergleichbarer Praxen eine Rolle spielen. Dabei muss hinterfragt werden, ob die andere Praxis wirklich vergleichbar ist. Meist existiert hier nur eine oberflächliche Kenntnis und es ist auch nicht immer klar, ob die andere Praxis wirklich zu dem vom Hören-Sagen bekannten Preis verkauft wurde oder ob der tatsächliche Preis ein anderer war. Diese genannten Aspekte sind persönlich und emotional sehr nachvollziehbar, dürfen aber grundsätzlich im Verkaufsprozess keine entscheidende Rolle spielen.

Preisverhandlungen  
sind keine Award-  
verleihung für das  
Lebenswerk

Der Käufer hingegen wird eine Tragfähigkeitsberechnung anstellen, die neben den Finanzierungskosten auch die private Finanzsituation berücksichtigt. Der Käufer muss für sich ermitteln, ob die Liquidität nach Praxisfinanzierung ausreicht, seinen zukünftigen Lebensunterhalt zu bestreiten und eine angemessene Entlohnung für das Unternehmerrisiko beinhaltet.

Tragfähigkeitsbe-  
rechnung für den  
Käufer

### ■ Liquiditätsebene – Kurzdarstellung

prognostizierter Gewinn der Arztpraxis  
./ Zins und Tilgung für die Praxisfinanzierung  
./ Steuern auf den zu versteuernden Praxisgewinn  
= **Liquidität, die aus der Praxis zur Verfügung steht**  
./ Vorsorgeaufwendungen (Krankenversicherung, Ärzteversorgung etc.)  
= **Liquidität, die zum Leben übrig bleibt**

Im Gegensatz zur Situation des Verkäufers müssen hier die persönlichen Grenzen des potenziellen Käufers von diesem nicht nur ermittelt, sondern auch zwingend beachtet werden, weil er sich sonst finanziell übernimmt. Nur wenn sich eine Schnittmenge zwischen dem Mindestpreis des Verkäufers und dem Höchstpreis des Käufers ergibt, können konkrete Verkaufsverhandlungen aufgenommen werden.

### 2.3 Einfluss der konkreten Verhandlungssituation

Der Einfluss der konkreten Verhandlungssituation spielt eine sehr große Rolle bei der Frage, welcher Verkaufspreis erzielt werden kann. Neben menschlichen Aspekten wie persönliche Sympathie und Verhandlungsgeschick sind insbesondere zwei Faktoren zu beachten: Zeit und Marktkonstellation.

#### 2.3.1 Faktor Zeit

Welche der beiden Parteien hat weniger Zeit, um zum Abschluss zu kommen? Ein Verkäufer, der schnell verkaufen muss, ist eher zu Zugeständnissen bereit. Ein Käufer, der zeitlichen Druck hat, in eine Praxis einzusteigen, um Einkommen zu erwirtschaften, ist eher bereit etwas mehr zu bezahlen.

#### 2.3.2 Verkäufermarkt versus Käufermarkt

Im Verkäufermarkt hat der Verkäufer mehrere Interessenten und kann seine Vorstellungen über den Wert der Praxis eher durchsetzen. Im Käufermarkt gibt es mehr Verkäufer als Käufer und der potenzielle Käufer kann mit mehreren Praxisinhabern verhandeln und sich das „beste“ Angebot aussuchen. Aktuell besteht in Deutschland ein großer Unterschied zwischen einzelnen Fachrichtungen und unterschiedlichen Standorten als wichtigstem Kriterium. In Ballungsbieten besteht zurzeit eher ein Verkäufermarkt und es gibt eine gute Nachfrage nach interessanten Praxen. In ländlichen Gebieten fällt es teilweise sehr schwer überhaupt einen Nachfolger zu finden. Hier haben wir also einen ausgeprägten Käufermarkt, der Verkaufspreise stark unter Druck setzt.

Da sich der Standort der Praxis nur eingeschränkt verändern lässt, sollte man sich als Verkäufer in einem Käufermarkt (z. B. ländliches Gebiet) sehr frühzeitig mit dem Thema Praxisverkauf beschäftigen. Sonst gerät man unter Zeitdruck und schwächt seine Verhandlungsposition.

## 3. Problemfelder der Praxisübergabe

Nach diesen grundlegenden Ausführungen soll nun auf wichtige, immer wiederkehrende Probleme bei Praxisübergaben eingegangen werden.

### 3.1 Abschreibung des Praxiswerts

Im Interesse des Käufers ist bei der Vertragsgestaltung darauf zu achten, dass nicht nur der KV-Sitz übertragen wird, sondern auch der Patientstamm in einem einheitlichen Vorgang mit einem einheitlichen Preis. Wenn nur eine Übertragung des KV-Praxisstitzes erfolgt, ist dieser dann nicht abschreibbar. Die Abschreibung stellt für den Käufer aber einen so wichtigen Punkt dar, dass andernfalls eine Kaufpreisreduzierung unumgänglich ist. Dagegen kann bei einer einheitlichen Übertragung der gesamte immaterielle

Finanzielle Grenzen  
des Übernehmenden

Wer in einem  
Käufermarkt ist,  
muss noch früher  
planen

Reiner  
Zulassungskauf  
nicht zu empfehlen

Praxiswert bei Übernahme einer Einzelpraxis auf drei bis fünf Jahre und beim Einstieg in eine Gemeinschaftspraxis über einen Abschreibungszeitraum von sechs bis zehn Jahren abgeschrieben werden. Der Wert des Vertragsarztsitzes ist dann im Gesamtpreis untrennbar enthalten. Neben diesem Grundaspekt gibt es weitere Hürden, die zu beachten sind, damit es nicht zu einer Versagung der Abschreibung durch das FA kommt.

### 3.2 Voraussetzungen des „halben“ Steuersatzes beachten

Beim Praxisverkauf wird vom Verkäufer faktisch der immaterielle Praxiswert, den er über viele Jahre aufgebaut hat, versteuert.

#### ■ Ermittlung des Veräußerungsgewinns

Veräußerungserlös (inkl. immaterieller Praxiswert)  
 ./ Buchwert der Praxis  
 ./ Veräußerungskosten  
 = **Veräußerungsgewinn**  
 ./ Freibetrag (§ 18 Abs. 3 i. V. mit § 16 Abs. 4 EStG)  
 = **zu versteuernder Veräußerungsgewinn**

Bis zu einem Veräußerungsgewinn von 136.000 EUR wird ein Freibetrag von 45.000 EUR gewährt. Darüber hinaus ermäßigt sich der Freibetrag um den Betrag, der über 136.000 EUR hinaus geht (Abschmelzung). Ab einem Veräußerungsgewinn von 181.000 EUR beträgt der Freibetrag damit 0 EUR.

Die zusammengeballte Versteuerung des Veräußerungsgewinns innerhalb eines Veranlagungsjahrs führt durch den progressiven Steuertarif zu einer höheren Steuerbelastung. Um dies zu verhindern, kann jeder Unternehmer einmal im Leben die Steuervergünstigung des „halben“ Steuersatzes in Anspruch nehmen (§ 34 Abs. 3 EStG; gilt nicht für Veräußerung von GmbH-Anteilen). Bei der Berechnung des „halben“ (tatsächlich sind es 56 %, § 34 Abs. 3 EStG) Steuersatzes wird zunächst der reguläre Steuersatz ermittelt, und dann wird der Veräußerungserlös mit 56 % dieses Steuersatzes besteuert. Die Mindestbesteuerung beträgt 14 %.

Diese Regelung hat für den Verkäufer erhebliche steuerliche Vorteile. Deshalb sollte zwingend darauf geachtet werden, die notwendigen Voraussetzungen für die Nutzung zu erfüllen und den Steuereffekt durch bewusste Steuerung der Gesamteinkommenssituation des Verkäufers zu optimieren.

Die Voraussetzungen sind, dass der Verkäufer mindestens 55 Jahre alt oder dauernd berufs unfähig ist und dass die Praxis in einem einheitlichen Vorgang verkauft wird. „Einheitlicher Vorgang“ bedeutet für einen Praxisverkauf konkret: Aufgabe der Arzttätigkeit im örtlichen Wirkungskreis für eine ausreichende Zeit. Unschädlich sind Nebentätigkeiten wie z. B. Vertretungstätigkeit oder die Mitarbeit als angestellter Arzt in einer Praxis (auch in der gerade verkauften Praxis).

Halber  
Steuersatz: 56 %

Erhebliche Vorteile  
für den Käufer

**PRAXISHINWEIS** | Möglichkeit der weiteren steuerlichen Optimierung: Deshalb kann es bei einer deutlichen Verringerung der Einkünfte nach Beendigung des Berufslebens sinnvoll sein, den Verkaufszeitpunkt bewusst auf den 1.1. des Folgejahrs zu terminieren und nicht zum 31.12. zu verkaufen. Damit gewinnt man nicht nur ein Jahr im Rahmen der tatsächlichen Abrechnung der Steuer, sondern kann auch interessante Steuereffekte erzielen. Genauere Berechnungen auch im Vergleich zur alternativen Steuerbegünstigung nach der 1/5-Regelung sind immer sinnvoll und können vom Steuerberater vorgenommen werden.

### 3.3 Verkauf der Praxis mit Sitz in der eigenen Immobilie

Viele Praxisinhaber betreiben ihre Praxis in einer eigenen Immobilie, da sie den Kauf und die Tilgung der Finanzierung für die Immobilie im Laufe des Erwerbslebens als Baustein ihre Altersvorsorge betrachten. Diese Denkweise ist grundsätzlich richtig. Leider kann es hier für den Praxisverkäufer zu einem bösen Erwachen kommen.

Grundsätzlich befindet sich bei dieser Konstellation die Praxisimmobilie im Betriebsvermögen. Während des Erwerbslebens konnten nicht nur alle Kosten für die Räumlichkeiten im Rahmen des Praxisbetriebs als Betriebsausgaben geltend gemacht werden, es wurden auch Jahr für Jahr Abschreibungen auf den Gebäudewert als Betriebsausgaben in der Steuer berücksichtigt. Durch den Verkauf der Praxisimmobilie wird diese aus dem Betriebsvermögen entnommen. Hier müssen zwei Konstellationen unterschieden werden:

#### 3.3.1 Verkauf der Praxisimmobilie an den Praxiserwerber

Neben dem Preis für die Praxis an sich erhält der Verkäufer auch einen Veräußerungserlös für die Praxisimmobilie. Für Zwecke der Besteuerung wird ein Veräußerungsgewinn ermittelt.

#### ■ Veräußerungsgewinn einer Praxisimmobilie

Veräußerungserlös ./. Buchwert von Gebäude und Grundstück = <b>zu versteuernder Veräußerungsgewinn</b>
--

Da dem Verkäufer in diesem Fall für die Veräußerung der Immobilie Liquidität zufließt, kann der Veräußerungsgewinn aus dieser Liquidität bezahlt werden.

#### 3.3.2 Praxisimmobilie bleibt im Eigentum und wird vermietet

Diese Konstellation entspringt häufig der Motivation, aus den Mieterlösen ein Teil der Alterseinkünfte zu bestreiten. In manchen Fällen ist es auch so, dass das Investitionsvolumen für den Praxiserwerber inklusive Immobilie zu hoch wäre. Steuerliche Konsequenz: Hier geht die Immobilie in das eigene Privatvermögen über, auch wenn gar kein Verkauf stattfindet. Es handelt sich um eine steuerpflichtige Entnahme aus dem Betriebsvermögen.

Verlegung des Verkaufszeitpunkts

Zwei Konstellationen sind zu unterscheiden

Immobilie geht mit an den Erwerber

Immobilie bleibt beim Abgebenden

### ■ Veräußerungsgewinn einer Praxisimmobilie

Entnahmewert von Gebäude und Grundstück  
 ./ Buchwert von Gebäude und Grundstück  
 = **zu versteuernder Veräußerungsgewinn**

Hier würde kein Problem entstehen, wenn der Entnahmewert dem Buchwert entspricht. Denn dann wäre der steuerpflichtige Veräußerungsgewinn 0 EUR. Tatsächlich ist es aber so, dass sich der Entnahmewert am Verkehrswert der Immobilie orientiert und der Buchwert in der Regel deutlich niedriger ist. Dies ergibt sich beim Gebäude allein schon durch die stattgefundenene Abschreibung. Hinzu kommen noch die Wertsteigerungen der Immobilie seit dem Kauf.

Das Problem verschärft sich dadurch, dass für die daraus fällige Steuerzahlung keine Liquidität vom Käufer fließt. Der Praxisverkäufer muss die Steuerzahlung auf den Veräußerungsgewinn aus anderen Quellen begleichen.

Liquiditätsproblem  
für den Verkäufer

### ■ Beispiel

400.000 EUR Verkehrswert der Immobilie  
 ./ 100.000 EUR Buchwert von Grundstück und Gebäude  
 = **300.000 EUR zu versteuernder Veräußerungsgewinn**

Die darauf fällige Steuer beträgt – selbst unter Berücksichtigung des halben Steuersatzes nach § 34 EStG – bei Anwendung des Spitzensteuersatzes ca. 300.000 EUR x 44,31 % (ESt, SolZ) x 56 % (halber Steuersatz) = 74.440 EUR.

Dieser Betrag muss an das FA gezahlt werden, ohne dass ihm ein entsprechender Liquiditätszufluss gegenübersteht.

Der Praxisverkäufer sollte sich in diesem Fall rechtzeitig mit seinem steuerlichen Berater in Verbindung setzen, um Lösungsmöglichkeiten für dieses Problem zu besprechen.

### 3.4 Kassenrechtliche Aspekte in Überversorgungsgebieten

In überversorgten Gebieten kann die KV die Zustimmung zur Übertragung der Zulassung verweigern und die Zulassung einziehen. Dafür muss sie dann nach § 103 Abs. 3a SGB V eine Entschädigung in Höhe des Verkehrswerts der Praxis bezahlen. Dann stellt sich aus Sicht des verkaufenden Arztes die Frage: „Ist das schlimm? Ob ich mein Geld vom Käufer oder von der KV bekomme, kann mir doch egal sein.“ Hier sind zumindest folgende Punkte zu beachten:

- **Die KV entschädigt den Verkehrswert, nicht den Marktpreis.** Sonderumstände, die einen Käufer veranlassen, für die Praxis einen Preis oberhalb eines üblichen Verkehrswerts zu bezahlen, werden bei einer Entschädigung nicht berücksichtigt.
- **Konsequenzen für das Personal:** Eine Einziehung beendet die Tätigkeit der Praxis. Das Personal, mit dem man meist viele Jahre zusammengearbeitet

Einziehung der  
Zulassung

hat, verliert seinen Arbeitgeber. Bei einem Verkauf wird das Personal vom Käufer i. d. R. übernommen und behält seinen Arbeitsplatz. Nur der Chef ändert sich.

- **Konsequenzen für die Patienten:** Auch für die Patienten bedeutet dies, dass sie nicht mehr in die gewohnte Praxis kommen können zu einem Praxismachfolger, den ihr langjähriger Arzt für sie „ausgesucht“ hat.
- **Dauerverträge:** Durch die Entschädigung gehen Dauerverträge nicht auf den Erwerber über. Wichtige Dauerverträge einer Praxis sind die Arbeitsverträge und der Mietvertrag für die Räumlichkeiten. Hier muss vom Verkäufer darauf geachtet werden, dass die Entschädigung auch die „Nachlaufkosten“ durch die Einhaltung von Kündigungsfristen dieser Verträge berücksichtigt.

Deshalb ist es wichtig, dass in gesperrten Gebieten der Inhaber die Übertragung der Zulassung maßgeblich mitgestaltet, um eine Einziehung zu verhindern. Da der Arzt in der Regel in seinem Berufsleben die eigene Praxis nicht mehrmals verkauft, sollte auch in diesem Fall ein spezialisierter (Steuer-) Berater hinzugezogen werden, der alle kassenrechtlichen Aspekte der Übertragung in Überversorgungsgebieten kennt und zusammen mit dem Praxisverkäufer und dem Praxiserwerber die Übertragung so gestalten kann, dass hier keine Probleme entstehen.

### 3.5 Personalübernahme

Wenn eine Praxis übernommen wird, gehen damit auch die Arbeitsverträge des vorhandenen Personals auf den Praxiserwerber über. Da die Ertragskraft und Leistungsfähigkeit einer Praxis nicht nur vom Inhaber, sondern auch von der Qualität, der Motivation und dem Einarbeitungsstand des Personals abhängig ist, kann dieser Punkt für den Erwerber sehr positiv, aber im Einzelfall auch negativ sein. Bei der Gestaltung des Übergangs spielen viele psychologische Faktoren eine Rolle, die beachtet werden sollten.

Im positiven Fall ist zwischen Verkäufer und Erwerber darauf zu achten, dass der Übergang unter Einbeziehung des Personals erfolgt, damit sich der Erwerber nach der Übernahme auf eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Personal verlassen kann. Sollten einzelne Mitarbeiter aus eigenen Gründen nicht beim Erwerber weiter arbeiten wollen, sollte dies auch ein Thema zwischen Veräußerer und Erwerber sein, damit es hier nicht im Nachhinein zu Problemen kommt. Wenn der Erwerber einzelne Mitarbeiter zum Beispiel nicht übernehmen möchte, sollte auch dies ein Thema zwischen Veräußerer und Erwerber sein. Wenn der Erwerber selbst nach der Übernahme eine Kündigung ausspricht, hat dies sicherlich sehr negative Auswirkungen auf den Rest der Belegschaft. Hier ist die Mithilfe des Veräußerers für eine sozialverträgliche Lösung gefordert.

#### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Vertragsarztrecht – Die Entscheidung des Zulassungsausschusses zugunsten eines Nachfolgers beeinflussen (Sedlaczek, PFB 11, 333)
- Gewinnermittlung – Vertragsarztzulassung und Abschreibung (Baltromejus, PFB 17, 81)

Dauerverträge

Einziehungen  
gestalterisch  
verhindern

Die Angestellten  
nicht nur übergeben,  
sondern „mitnehmen“