



FOTO: PEXELO/GABI EDER

# Nachfolger dringend gesucht

**DIE PFLEGEDIENSTBRANCHE STEHT VOR EINEM UMBRUCH. VIELE INHABER DER GRÜNDERGENERATION STEIGEN AUS, VOR ALLEM AUS ALTERSGRÜNDEN. SELTEN ABER STEHT EIN FAMILIENMITGLIED ODER EINE FÜHRUNGSKRAFT AUS DEM TEAM ALS NACHFOLGER BEREIT. DANN MUSS DER BETRIEB – OFT DAS LEBENSWERK DES INHABERS – VERKAUFT WERDEN. UND DABEI IST ALLERHAND ZU BEDENKEN.**

Von Dirk Schaffon

**D**ie Entscheidung ist Martina Ulrich nicht leicht gefallen. Nach 25 Jahren als Gründerin und Eigentümerin eines ambulanten Pflegedienstes musste sie ihr Unternehmen aus Altersgründen in andere Hände legen. „Das war ein sehr emotional besetzter Entschluss, schließlich ging es hier um mein Lebenswerk“, sagt die engagierte Fachfrau, die ihren richtigen Namen nicht in der Presse lesen möchte. Heute ist sie erleichtert, dass sie diesen Schritt getan hat. „Es ging deutlich schneller und unkomplizierter über die Bühne als erwartet“, sagt sie. Martina Ulrich steht beispielhaft für eine ganze Generation von Inhabern privater ambulanter Pflegedienste, von denen viele Mitte der 1990er, nach Einführung der Pflegeversicherung, gegründet wurden. Und für einen Großteil der Chefs dieser Pflegedienste ist jetzt Schluss, oft aus Alters- oder gesundheitlichen Gründen.

Oft wird das Thema lange verdrängt. Viele Eigentümer hoffen darauf, dass ihre Kinder ihr Lebenswerk irgendwann fortführen werden. Doch wenn in der Familie darüber keine Einigkeit besteht oder der Chef plötzlich erkrankt, ist guter Rat teuer. Und nicht jeder Unternehmer hat das Glück, dass im Team eine Führungskraft herangewachsen ist, die das Unternehmen übernehmen könnte. Denn in der Praxis sieht es häufig so aus, dass selbst erfahrenes Fachpersonal vor der Führungsverantwortung und den daran geknüpften hohen Erwartungen zurückschreckt.

In dieser Situation entscheiden sich viele Inhaber schweren Herzens zum Verkauf – für die meisten nicht nur eine emotional belastende Entscheidung, sondern auch eine existenzielle Frage. Schließlich muss der Verkaufserlös hoch genug sein, um das Alter abzusichern. Oder eine

» In ländlichen Regionen werden tendenziell niedrigere Verkaufspreise erzielt als in Ballungsgebieten.

Lösung muss gefunden werden, bei der der scheidende Inhaber als Teil eines größeren Konzerns in führender Position angestellt bleibt. Ist der Entschluss zum Verkauf einmal gefasst, gilt es professionell und mit Bedacht vorzugehen.

#### WERTERMITTLUNG: AKTUELLE SITUATION GENAU ANALYSIEREN

Die aktuelle Situation des Pflegedienstes hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Personal, Standort und Marktstellung sollte genau analysiert werden. Erst dann ist es möglich, den Wert eines Pflegedienstes zu ermitteln. Das Betriebsergebnis allein ist nicht aussagekräftig. Oft muss man genau hinsehen, ob Einsparpotential zu erkennen ist oder ob sich Kosten anders darstellen lassen. Oft – aber nicht zwangsläufig – ist mit einer Veränderung der Personalkosten nach einem Verkauf zu rechnen. Denn viele private Pflegedienste werden in der Geschäftsform der Einzelunternehmung geführt, bei der der Unternehmer meist selbst die verantwortliche Pflegekraft (PDL) ist. Nach einem Verkauf müssen diese Position und ggf. andere Bereiche (z. B. Buchhaltung) neu besetzt werden. Demnach muss neues Personal in der Leitung und Verwaltung eingestellt werden. Diese Kosten sind von dem jetzigen Betriebsergebnis in Abzug zu bringen. Hierbei handelt es sich um den „kalkulatorischen Unternehmerlohn“.

Selten verfügt ein Pflegedienst über ein hochwertiges Anlagevermögen. Autos sind geleast oder finanziert. Das Büro ist angemietet, das Inventar wertmäßig oft gering anzusetzen. Eigene Immobilien sind die Ausnahme. Aus der Sicht eines Insolvenzverwalters gäbe es selten etwas zu verwerten. Demnach sind es die immateriellen Werte, wie z. B. Marktposition, Patientenstamm, Firmenname/Marke, das gut ausgebildete Personal und die Zulieferkontakte, welche den Wert eines ambulanten Pflegedienstes ausmachen.

#### VERKAUFSABSICHTEN? BEDENKEN SIE FOLGENDE PUNKTE:

- + Standortanalyse vorschalten: Wie steht es um den Pflegedienst hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Personal, Standort und Markenstellung?
- + Wertermittlung: Das Betriebsergebnis allein ist nicht aussagekräftig.
- + Müssen Führungsfunktionen nach dem Verkauf neu besetzt werden (z. B. bei einer Einzelunternehmung, bei der Inhaber auch PDL), sorgt das für neue Kosten. Diese sind vom Betriebsergebnis abzuziehen.
- + Den Unternehmenswert bestimmen immaterielle Komponenten: Marktposition, Patientenstamm, Marke, nachweislich qualifiziertes Personal, Zulieferkontakte
- + Dienste mit integrierter Leitungsebene sind leichter zu verkaufen.

Nancy Schwittay,  
Krankenschwester  
und Supportmit-  
arbeiterin bei  
Connex.



## Soziemlich- alleswisserin

»Als ehemalige Krankenschwester kenne ich die softwarebezogenen Fragen der Fachkräfte ganz genau. Heute gebe ich jedem Anwender eine schnelle und praktische Antwort auf seine akute Frage.«

Was Sie von einer Software erwarten, wissen wir aus Erfahrung. Über 60% unserer Mitarbeiter aus den kundennahen Unternehmensbereichen bringen einen beruflichen Hintergrund aus sozialen Einrichtungen mit. Dieses Praxiswissen fließt unmittelbar in die Software-Entwicklung ein. Das Ergebnis ist Vivendi – eine Software, mit der Sie so arbeiten können, wie Sie es sollten. Lernen Sie Vivendi kennen: Im Netz unter [www.connex.de](http://www.connex.de) oder am Telefon unter **05251/7710**.

» Share-Deal-Verfahren:  
Beim Verkauf einer GmbH übernimmt der Käufer in der Regel alle Geschäftsanteile.

### HÖHERWERTIG: DIENSTE MIT INTEGRIERTER LEITUNGSEBENE

In der Bewertung eines Pflegedienstes ist kein Platz für „Herzblut“. Da ein Käufer Geld bezahlen soll, muss er auch in der Lage sein, das eingesetzte Kapital zurück zu bekommen und nebenher eine Rendite zu erzielen. Ein gut laufender Betrieb wird von keinem Käufer umgestellt. Gibt es allerdings Defizite u. a. bei der letzten MDK-Prüfung, muss gehandelt werden. Kosten für Schulungsmaßnahmen müssen aufgebracht werden. Grundsätzlich sind Pflegedienste mit integrierter Leitungsebene leichter zu verkaufen und demnach im Wert höher anzusetzen. Ein Käufer kann also gleich in das Tagesgeschäft einsteigen. Müssen hingegen Leitungs- u. Fachpersonal zugleich mit der Übergabe neu beschafft werden, kann es zu Unruhe im Team kommen. Diese und andere dadurch ausgelöste Störfaktoren können sich negativ auf den Kaufpreis auswirken. Es zeichnet sich ab, dass in ländlichen Regionen weniger als in Ballungsgebieten gezahlt wird. In der Nähe von Großstädten wie Köln, Düsseldorf, Frankfurt, München, Hamburg, Berlin oder Stuttgart kann man einen Faktor von ca. 3 auf Berechnung des Betriebsergebnisses nach Abzug des Unternehmerlohnes vor Steuer ansetzen (Beispielrechnung unten).

### KAUFPREISERMITTLUNG: BEISPIEL EINER TYPISCHEN EINZELUNTERNEHMUNG

Gewinn vor Steuer:	€ 100.000,-
Zurechnungen zum Gewinn über verdeckte Gewinnausschüttung:	
z. B. Gehalt Ehepartner oder Familienmitglieder (wenn nicht benötigt):	€ 30.000,-
Zurechnungen und Einsparpotential:	
Abrechnungszentrum:	€ 5.000,-
Privat genutztes Kfz:	€ 7.000,-
Zwischensumme:	€ 142.000,-
Kürzungen:	
Kalkulatorischer Unternehmerlohn (Inhaber im Unternehmen stark eingebunden):	- € 45.000,-
Überschuss:	€ 97.000,-
Ertrag x 3 Jahre:	€ 291.000,-
+ Anlagevermögen (KFZ, Büroausstattung etc.):	€ 9.000,-
= Kaufpreis (Verhandlungsbasis):	€ 300.000,-

Bei besonderer Marktstellung und gut ausgebildetem Leitungs- u. Fachpersonal können auch höhere Preise (Faktor 3,5 oder 4) erzielt werden. Die Faktoren müssen im Einzelfall genau betrachtet werden. In ländlichen Regionen liegt der Faktor meist bei „2“ bis „2,5“. Letztlich liegt das Geheimnis auch in der Auswahl der Kaufinteressenten. Käufer, die einen weißen Fleck auf der Karte belegen können, zahlen gerne etwas mehr als der örtliche Mitbewerber.

### DIE WICHTIGSTEN KÄUFERZIELGRUPPEN

Grundsätzlich unterscheidet man drei große Zielgruppen, die sich für den Kauf eines Pflegedienstes interessieren:

1. Mitbewerber (eventuell auch aus dem Nachbarort)
2. Fachinvestor (Filialist) mit zentralem Betriebssitz
3. Stationäre Anbieter (Heimbetreiber etc.), sowie Kooperationspartner wie Fachärzte, Apotheker etc.

In Ballungsgebieten bieten die obigen Zielgruppen entsprechend ihrer Häufigkeit mehr Möglichkeiten als in ländlichen Regionen. Hinzu kommt, dass in Ballungsgebieten ein größeres Verlangen nach Wachstum und somit vom Grundsatz eine höhere Bereitschaft besteht, auch in immaterielle Werte zu investieren. Banken erkennen schwer immaterielle Werte.

Demnach ist die Bereitschaft vieler Kreditinstitute nicht besonders groß, allein auf betriebswirtschaftliche Zahlen aus der Vergangenheit einen Kredit zu gewähren. Dadurch sind die Möglichkeiten einer innerbetrieblichen Lösung begrenzt. Ohne Eigenkapital wird kein Existenzgründer große Unterstützung erwarten können. Demnach gehen fast ausschließlich Unternehmensverkäufe in der ambulanten Pflege an die oben genannten drei Zielgruppen.

### DEN INDIVIDUELL RICHTIGEN WEG ZUR KÄUFERSUCHE WÄHLEN

Unternehmer haben verschiedene Möglichkeiten, auf Käufersuche zu gehen:

- Der klassische Weg ist die Annonce in der Tagespresse oder in einem Fachmagazin. Wer diesen Weg geht, muss Anzeigenkosten, Streuverluste und die selbst zu investierende Arbeit bedenken.
- Auch das Hinzuziehen eines Rechtsanwaltes oder Steuerberaters in der Anbahnungsphase ist möglich. Allerdings gilt es, einen auf diesem Gebiet versierten Rechtsanwalt erst einmal zu finden. Auch die Anwaltskosten gilt es zu bedenken.
- Gefährlich und im Ergebnis unkontrollierbar kann die Methode sein, Mitbewerber direkt und persönlich anzusprechen. Die Nachteile: Erstens gibt man sich zu erkennen, zweitens offenbart man ungewollt Betriebsgeheimnisse. Dieses Vorgehen kann dem Unternehmen schon deshalb großen Schaden zufügen und seinen Wert senken, weil dadurch schnell Gerüchte und Unruhe im Betrieb und unter den Kunden entstehen können. Eine weitere Folge kann sein: Das Personal wird verunsichert und lässt sich nicht selten allzu leicht abwerben. Angesichts des eklatanten Mangels an Fachkräften, erst recht an Fachpersonal mit Führungserfahrung, kann das zu fatalen Folgen für das Unternehmen führen.

- Die Unterstützung durch einen branchenkundigen Unternehmensvermittler ist eine weitere Möglichkeit und kann Vorteile haben: Der Profi verfügt über Kontakte zu Kaufinteressenten, kennt den Markt und die relevanten Bewertungskriterien für einen Pflegedienst. Er kann aus Erfahrung beurteilen, ob die Preisvorstellung seines Klienten realistisch ist. Der potenzielle Verkäufer bleibt also anonym, Gerüchte und Unruhe unter Patienten und Personal werden vermieden. Natürlich hat auch ein Unternehmensvermittler seinen Preis; die Vermittlungskosten können aber in den Verkaufspreis eingerechnet werden.

**VERKAUFSMODALITÄTEN VON RECHTSFORM ABHÄNGIG**

Beim Verkauf einer GmbH übernimmt der Käufer in der Regel alle Geschäftsanteile. Dieses wird Share-Deal genannt. Alle Rechte und Pflichten gehen automatisch auf den neuen Gesellschafter über. Der Vorteil liegt dabei in der automatischen Übernahme aller Verträge wie z. B. Versorgungs- und Patientenverträge durch die komplette Rechtsnachfolge. Der Gesellschafterwechsel muss bei den Leistungsträgern nicht angezeigt werden. Der Verkauf wird bei einem Notar abgeschlossen.

Bei einem Verkauf oder Kauf einer Einzelunternehmung (Asset-Deal) übernimmt der Käufer alle Arbeitsverträge und die Bereitschaft, die Patienten weiter zu versorgen. Bei den Krankenkassen muss der Käufer den geforderten Personalschlüssel (je nach Bundesland) nachweisen und erhält auf Antrag dann einen Versorgungsvertrag. Patienten sind aufzusuchen und ein neuer Patientenvertrag ist abzuschließen. Der Verkäufer kann aber keine Garantie abgeben, dass Patienten dem Betreiberwechsel zustimmen.

Leasingverträge für Fahrzeuge müssen mit den Vertragspartnern ggf. neu verhandelt und umgeschrieben werden. Der Vermieter des Büros muss dem neuen Betreiber/Mieter zustimmen.

**FAZIT: GÜNSTIGER VERKAUFSZEITPUNKT**

Deutlich wird: Die Übergabe des Unternehmens will gründlich geplant sein. Doch die Zeit für scheidende Unternehmer, den Schritt der Unternehmensveräußerung zu gehen, ist günstig. Wer seinen Pflegedienst verkaufen will oder muss, sollte dies jetzt tun. Denn es können gute Preise erzielt werden und nie zuvor konnten sich Inhaber auch ihre Position durch entsprechende Verträge so gut absichern wie heute. Je nach Größe des Unternehmens kommt für verkaufswillige Inhaber auch eine Teilhaberschaft in Frage, um das eigene Alter finanziell besser abzusichern.

**Kontakt:**

Dirk Schaffon Unternehmensvermittler e.K.  
Astrid-Lindgren-Weg 13, 25451 Quickborn  
Tel. 04106-804150  
Mobil: 0177-5266007



**DIRK SCHAFFON**

> der Autor ist Inhaber der Schaffon Unternehmensvermittlung in Quickborn, spezialisiert auf Pflegeeinrichtungen und Pflegedienste.  
> Kontakt und Informationen: [www.schaffon.de](http://www.schaffon.de), E-Mail: [info@schaffon.de](mailto:info@schaffon.de)

FOTO: PRIVAT

**»Ich geb' ab und bekomme mehr!«**

RZH erledigt Ihre Abrechnung und bietet Ihnen zahlreiche Dienstleistungen, die Sie individuell buchen können. Profitieren Sie jetzt von umfangreichen Leistungen zu Top-Konditionen!

[www.rzh.de/macht-meine-abrechnung](http://www.rzh.de/macht-meine-abrechnung) oder telefonisch unter 0281/9885-110

Spezialist für Sonstige Leistungserbringer in der ARZ Haan AG

