



DUDEN

Duden Institute
für Lerntherapie



Nachfolge und Verkauf einer Lerntherapiepraxis

Wie kann man diesen Prozess gut vorbereiten
und erfolgreich gestalten?

Prof. Dr. Gerd-Dietrich Schmidt

Über den Autor:



Prof. Dr. Gerd-Dietrich Schmidt

Gründer und einer der Geschäftsführer des Systems der Duden Institute für Lerntherapie, Fachdozent und Honorarprofessor für integrative Lerntherapie an der SRH Fernhochschule und Mitglied im Trägerkreis der Reckahner Bildungsgespräche

Einleitung

Sie denken darüber nach, Ihre Lerntherapiepraxis in den nächsten Jahren zu verkaufen und die Nachfolge gut zu regeln? Dann haben Sie eine große Herausforderung vor sich.

Als Geschäftsführer des Systems der Duden Institute für Lerntherapie mit 35 Jahren Erfahrung habe ich in den letzten 10 Jahren ca. 30 Übergaben und Nachfolgeprozesse von Lerntherapiepraxen in unserem System begleitet. Nicht alle waren erfolgreich. Als unsere ersten Partner/-innen in den wohlverdienten Ruhestand gehen wollten, waren wir noch gar nicht auf diese neue Herausforderung vorbereitet. Es gab (noch) keine Erfahrungen und schon gar nicht eingespielte Abläufe. Der Wunsch, das eigene Duden Institut abzugeben, kam häufig sehr kurzfristig und ohne ausreichenden Vorlauf. Auch in einigen besonders schwierigen Situationen, wenn Inhaber/-innen kurzfristig schwer erkrankten, fehlte eine langfristige(re) und gute Vorbereitung. Daraus haben wir viel gelernt.

Die wichtigsten Erkenntnisse gleich vorab: Beginnen Sie *rechtzeitig* mit der Planung und Vorbereitung sowie der Suche nach einer guten Nachfolge, mindestens drei bis fünf Jahre vor dem gewünschten Übergabezeitpunkt, um diese wichtige Phase in Ihrem beruflichen und privaten Lebensweg erfolgreich gestalten zu können! Treffen Sie auch für Ihren möglichen kurzfristigen Ausfall eine ausreichende Vorbereitung.

In diesem Beitrag gebe ich Ihnen einen Überblick über wichtige Fragen, Aspekte und Strategien für die Vorbereitung und Gestaltung des Nachfolge- und Übergabeprozesses – z.B. zu Vorbereitungsmaßnahmen, zur Ermittlung des Wertes, Nachfolgegewinnung, zum Verkauf und zur Übergabe. Im System der Duden Institute haben wir mit diesem Herangehen in den vergangenen 10 Jahren unsere Übergaben und Nachfolgen so erfolgreich gestalten können, dass wir die meisten Institute erfolgreich übergeben und die neuen Partner/-innen ihre Duden Institute noch besser entwickeln konnten. Darauf basierend ist dieser Artikel mehr ein Erfahrungsbericht als eine wissenschaftliche Abhandlung. Vor allem aber werde ich viele Fragen aufwerfen, die Sie sich selbst stellen und beantworten müssen, bevor Sie den Verkaufs- und Übergabeprozess starten können. Und diese Fragen sollten Sie sich rechtzeitig stellen, z.T. sogar unabhängig von konkreten Verkaufsabsichten.

Warum sind Verkauf und Übergabe einer Lerntherapiepraxis eine so große Herausforderung?

Um diese Frage richtig zu beantworten, sollte man sich zunächst selbst über die besondere Situation im Klaren sein: Man hat mit viel Energie und Herzblut seine eigene Lerntherapiepraxis gegründet und aufgebaut. Dafür hat man eine Ausbildung gemacht, sich immer weiter fortgebildet, Räume ausgestattet, Mitarbeitende gewonnen, eingestellt und eingearbeitet und vor allem vielen Klienten und Familien in schwierigen Situationen geholfen, extreme Lernprobleme und psychosoziale Belastungen zu überwinden. Dabei sind häufig enge persönliche Beziehungen zu vielen Menschen, Kindern, Eltern, Lehrkräften, eigenen Mitarbeitenden, Mitarbeitenden in Ämtern und Verbänden, entstanden. Die eigene Lerntherapiepraxis hat eine sinnerfüllende und dankbare berufliche Tätigkeit ermöglicht und ist *das* berufliche „Lebenswerk“ geworden. Darauf kann und muss man zurecht stolz sein. Viele Emotionen hängen an diesem Lebenswerk und an den vielen Menschen, die einen auf dem Weg begleitet haben.

Und jetzt möchte oder muss man die Praxis – sein berufliches Lebenswerk – abgeben. Dabei möchte man es „in gute Hände geben“. Es erfolgreich weitergeführt werden und der gute Ruf erhalten bleiben. Natürlich soll dabei auch das Lebenswerk entsprechend gewürdigt und anerkannt werden. Vielleicht möchte man nach der Übergabe sogar noch ein wenig weiter mitarbeiten. In der Regel möchte man seine Lerntherapiepraxis verkaufen und dafür einen angemessenen, guten Preis erzielen. Der Kaufpreis ist für viele auch eine Art der Würdigung für das Lebenswerk und die Kaufsumme in vielen Fällen ein Teil der Altersversorgung. Es geht also – auch – um Geld, z.T. viel Geld. Deshalb vermischen sich rationale Elemente, finanzielle Aspekte und Emotionen, was die Situation nicht einfacher macht.

Hinzu kommt, dass man es in der Regel mit einem einmaligen Ereignis zu tun hat. Die meisten Praxisinhaber verkaufen ihre Lerntherapiepraxis nur einmal in ihrem Leben, sind darauf nicht besonders vorbereitet, vor allem haben sie keine eingeübten Abläufe und Routinen. Manche Inhaber/-innen möchte ihre Verkaufsabsichten auch (noch) nicht öffentlich machen bzw. den Mitarbeitenden mitteilen, was die Gewinnung von Interessenten und den Prozess zusätzlich erschwert. Der Aufwand für die Vorbereitung und Umsetzung eines Verkaufsprozesses wird zudem häufig unterschätzt und muss neben dem Alltagsgeschäft zusätzlich bewältigt werden.

Die Situation eines Verkaufs und der Übergabe ist also ohnehin schon besonders, emotional, einmalig und aufwendig. Nun kommen aber noch äußere Bedingungen hinzu, die die Situation nicht einfacher machen. Es gibt in der Regel nicht viele Menschen, die sich mit einer Lerntherapiepraxis selbstständig machen möchten. Der Wunsch nach Selbstständigkeit ist in Deutschland nicht besonders ausgeprägt, schon gar nicht im Bildungs- und Sozialbereich, und seit Jahren stark rückläufig. Laut aktuellem Gründungsmonitor haben 2024 nur 1,15 % aller Erwerbstätigen im Alter

von 18 – 64 Jahren eine Existenzgründung gewagt, nur 0,4 % als Vollerwerbsgründung (Metzger, 2025, S. 3). Von diesen Existenzgründungen entfielen nur 10 % auf Übernahmen von Unternehmen (ebd. S. 6). Vielen Menschen scheuen den finanziellen und zeitlichen Aufwand, das Risiko und die persönliche Verantwortung für sich und andere Menschen, die mit einer Selbstständigkeit verbunden sind. Viele suchen Sicherheit, vor allem im Angestelltenverhältnis und im öffentlichen Dienst. Das soll keine Wertung sein, sondern ist einfach ein Faktum, das ich aus eigenen Erfahrungen bestätigen kann.

Viele Menschen *wollen* sich nicht selbstständig machen, zumal es für den Bildungs- und Sozialbereich auch im öffentlichen Dienst zahlreiche berufliche Alternativen gibt. Viele Menschen *sollten* sich aber auch nicht selbstständig machen, weil sie die unternehmerischen Voraussetzungen, zeitlichen und psychischen Belastungen sowie finanziellen Risiken unterschätzen. Deshalb sollte man sich für den Verkauf seiner Lerntherapiepraxis bewusst machen, dass man nicht nur einer besonderen Situation gegenübersteht, sondern dass es auch in der Regel sehr wenige Interessenten für eine Übernahme gibt. Diese muss man erst einmal finden und für eine Übernahme gewinnen, im besten Fall begeistern. Wenn dann noch Zeitdruck hinzukommt, weil man aufgrund einer besonderen Situation (z.B. einer schweren Erkrankung) oder wegen zu wenig Vorlauf schnell verkaufen will bzw. muss, wird die Herausforderung noch größer. Also, noch einmal: Falls Sie es einrichten können, beginnen Sie rechtzeitig, den Verkauf und die Übergabe Ihrer Lerntherapiepraxis vorzubereiten.

Was verkaufen Sie, wenn Sie Ihre Lerntherapiepraxis verkaufen?

Die meisten Praxisinhaber denken bei dieser Frage an ihren Klientenstamm. Das ist sicher richtig. Immerhin beginnt der neue Inhaber bzw. die Inhaberin sofort mit aktiven Klienten, die nicht erst neu gewonnen werden müssen, sondern gleich weitertherapiert werden können. Damit sind Einnahmen und Umsätze sofort gesichert. Außerdem ist die Lerntherapiepraxis bekannt, hat hoffentlich einen guten Ruf und wird empfohlen. Das bringt interessierte Nachfragen und neue Klienten.

Trotzdem liegt der Wert einer Lerntherapiepraxis nicht vorrangig oder ausschließlich im Klientenstamm und den Umsätzen begründet, erst recht nicht, wenn viele Diagnosen und Therapien bisher von den Inhabern selbst durchgeführt werden und diese jetzt ausscheiden. Manchmal möchten außerdem gleich noch weitere Mitarbeitende aufhören, u.a. ebenfalls aus Altersgründen. Da steht sofort die Frage im Raum, wer soll die bisherige Arbeit, vor allem die Arbeit mit den Klienten, weiterführen?

Auch Bekanntheit, das Rufbild in Fachkreisen und die Beziehungen zu Klienten, Eltern, Mitarbeitenden in Ämtern kann ein Problem sein, wenn diese sehr stark oder

ausschließlich mit den Praxisinhabern als Personen verbunden sind und nicht mit der *Lerntherapiepraxis als gesamter Organisation*. Dann ist die Übertragung dieser Beziehungen und des Rufbildes von den ehemaligen Inhabern auf die neuen Inhaber eine Herausforderung, die *aktiv* gestaltet und von den abgebenden Inhabern unterstützt werden muss.

Damit kommen wir zum Kern dessen, was Sie eigentlich verkaufen, wenn Sie eine *Lerntherapiepraxis* verkaufen und übergeben wollen: Sie verkaufen eine ganze Organisation, ein Unternehmen, einen Betrieb!

Was gehört alles zu einer Lerntherapiepraxis als Organisation bzw. Unternehmen?

- Räume mit Einrichtung und Ausstattung,
- Vernetzung mit Multiplikatoren, Vertragspartnern und in der Öffentlichkeit, z.B. zu Schulen, Jugendamt und anderen Behörden, Fachnetzwerken und Verbänden sowie Medienvertretern,
- Mitarbeitende, insbesondere die Lerntherapeuten/-therapeutinnen und Bürokräfte,
- Büroorganisation, Prozesse und Verwaltung,
- Bekanntheit und Öffentlichkeitsarbeit.

In all diesen Punkten kann ein echter Wert Ihrer Lerntherapiepraxis liegen – oder eine große Herausforderung im Übergabeprozess und für die neuen Inhaber! Haben Sie eine moderne, aktuelle, zeitgemäße Praxis zu verkaufen – oder eine „Alterspraxis“?

Damit Sie diese Frage beantworten können, möchte ich Ihnen zu den obigen Punkten einige Denkanstöße geben.

Räume und Ausstattung

- Wie modern ist die Einrichtung?
- Besteht Renovierungsbedarf?
- Wie aktuell und vollständig ist die Ausstattung, z.B. mit Therapiematerial?
- Muss aufgeräumt und „ausgemistet“ werden?
- Und vor allem: Wie sieht der Mietvertrag aus? Kann er einfach übernommen werden? Gibt es ein Zustimmungsrecht des Vermieters? Kann er bei einer Übergabe die Miete anpassen? Wie sind Laufzeit, Miethöhe und

Verlängerungskonditionen des Mietvertrages? Gibt es eine Umsatzsteuerbefreiung der Miete?

Vernetzung mit Multiplikatoren und Netzwerkpartnern

- Gibt es Trägerverträge mit dem Jugendamt (SGB VIII) und/oder dem Jobcenter (Bildung und Teilhabe)? Wie sehen diese und insbesondere die Konditionen aus? Laufen diese Verträge auf die Lerntherapiepraxis als Organisation oder auf die Person der Inhaber? Müssen also ggf. neue Verträge abgeschlossen werden?
- Gibt es Kooperationsverträge mit Schulen, z.B. zu Lerntherapie in Schule bzw. zum Startchancen-Programm? Wie sehen diese aus? Wer arbeitet im Rahmen dieser Verträge in den Schulen?
- Welche Arbeitsbeziehungen gibt es zu Fachnetzwerken, insbesondere zu Verbänden wie dem FiL oder BVL? Sind diese Verbände regional aktiv und wie arbeiten Sie mit diesen zusammen?

Mitarbeitende

- Welche Ausbildungen, Abschlüsse (z.B. FiL-Zertifikate) und Nachweise haben die Mitarbeitenden?
- Wie sehen die Altersstruktur und die Bindung der Mitarbeitenden ans Institut aus? Wie beurteilen Sie deren Arbeit (Qualität, Zuverlässigkeit, Effektivität)?
- Welche Arbeitsverträge und sonstigen Konditionen sowie Absprachen und schriftliche (!) Vereinbarungen (z.B. zu Arbeitszeiten) gibt es?
- Welche Ausstattung haben die Mitarbeitenden mit Technik wie Notebook und Diensthandy?

Büroorganisation, Prozesse und Verwaltung

- Sind Prozesse in der Büroorganisation, Therapieplanung und -abrechnung sowie sonstigen Verwaltung aktuell dokumentiert? Wo findet man diese und wer nutzt sie?
- Gibt es eine (eingearbeitete) Bürofachkraft und wofür genau ist sie zuständig?
- Gibt es Stellenbeschreibungen, klare Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen?

- Sind alle rechtlichen Vorgaben, z.B. zum Daten-, Kinder- und Arbeitsschutz, dokumentiert und Belehrungen der Mitarbeitenden auf dem aktuellen Stand?
- Mit welchem Programm werden Rechnungen geschrieben? Gibt es ein Klientenverwaltungsprogramm und wie wird dieses genutzt?
- Wie und durch wen erfolgen Buchhaltung sowie Rechnungs- und Mahnwesen?
- Wie aktuell sind Buchhaltung und Jahresabschlüsse?
- Wie erfolgen die Aktenablage und die datenschutzgerechte Aufbewahrung? Wie digital wird hier gearbeitet?

Bekanntheit und Öffentlichkeitsarbeit

- Gibt es ein spezielles Corporate Design der Lerntherapiepraxis (z.B. Logo), auch unabhängig von der Person der Inhaber?
- Gibt es eine eigene Webseite und Auftritte in sozialen Medien? Wie sind die Rechte und Zugänge an Domain, Website und zu sozialen Medien geregelt? Kann man diese auf die neuen Inhaber übertragen? Sind die Internetauftritte aktuell und ansprechend?
- Welche Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit zur Klientengewinnung gibt es, z.B. Vorträge in Schulen und Verbänden, Elternabende oder Lehrkräftefortbildungen?

Eine wichtige Frage ist auch: Funktioniert Ihre Lerntherapiepraxis auch ohne Sie als Inhaber/-in? Wenn Sie eine Praxis gründen und neu aufbauen, dann geht (fast) nichts ohne Sie. Sie sind der Motor dieses Prozesses. Sie haben alles in der Hand, organisieren alles und wissen wahrscheinlich alles, was in der Praxis passiert. Aber im Laufe der Entwicklung und vor allem vor einer Übergabe müssen Sie Ihre Lerntherapiepraxis unabhängig von sich selbst als Person machen. Also stellen Sie sich die Fragen: Wie viele persönliche Abhängigkeiten, internes Wissen, Vorgänge und Prozesse liegen (noch) bei Ihnen? Was ist bereits dokumentiert und wo findet man das? Sind die Dokumentationen auf dem aktuellen Stand?

Welcher Kaufpreis ist für meine Lerntherapiepraxis realistisch?

Zu Beginn eine generelle, fast triviale Antwort: **Es ist der Kaufpreis realistisch, auf den sich Verkäufer und Käufer einigen können!**

In dieser trivialen Antwort stecken schon die wichtigen Aspekte für die Kaufpreisfindung. Sie brauchen zunächst einen oder mehrere Interessenten, die Ihre Praxis kaufen *wollen* bzw. können – und das ist heute schon eine große Herausforderung! Für die Kaufpreisfindung gibt es keine festen Vorgaben, Regeln oder Formeln, sondern es ist letztlich eine Vereinbarung und ein Aushandeln zwischen Verkäufer und Käufer – und hier bestimmen Nachfrage und Angebote den Preis – und das „Gesamtpaket“ Ihrer Praxis. Was Sie anzubieten haben, zeigen Ihre Antworten auf die im letzten Abschnitt genannten Fragen. Darauf gehe ich später noch einmal ein.

Woran orientiert sich aber der Aushandlungsprozess von Käufer/-in und Verkäufer/-in, was macht die Summe, auf die sich beide einigen können, „realistisch“? Die beste Antwort darauf ist wohl: Es muss ein Kaufpreis gefunden werden, der vom Käufer (real) erarbeitet und, möglicherweise von einer Bank, finanziert werden kann. Es muss auch ein Kaufpreis gefunden werden, den der/die Verkäufer/-in als Wert und „Wertschätzung“ ihrer Lerntherapiepraxis akzeptieren kann. Und beide, Verkäufer/-in und Käufer/-in müssen sich mit dem Kaufpreis „wohl fühlen“. Schließlich soll die Übergabe im Guten und geordnet erfolgen und man möchte sich auch nach der Übergabe immer wieder gern begegnen können.

Wenn Sie einem realistischen Kaufpreis näherkommen wollen, dann stellen Sie sich folgende Fragen und geben Sie sich ehrliche Antworten:

- Welchen Kaufpreis wäre ich bereit, für die Praxis zu bezahlen?
- Welchen Kaufpreis empfände ich als fair?
- Könnte ich diesen Kaufpreis mit der Praxis erwirtschaften, wenn ich diese selbst weiterführen würde?
- Würde ich eine Bank finden, die mir einen Kredit gäbe, um den Kaufpreis zu finanzieren?
- Welche Kaufpreise wurden bei *vergleichbaren* Verkäufen von Lerntherapiepraxen bzw. *vergleichbaren* Unternehmen erzielt?

Um zu einer Antwort auf die Frage nach einem realistischen Kaufpreis zu kommen, kann und muss man sich zunächst an betriebswirtschaftliche Zahlen orientieren. Dabei gibt es zwei Betrachtungsweisen, die für kleinere Praxen, in denen Inhaber noch selbst viele Klienten therapieren, und größere Praxen unterschiedlich anwendbar sind.

Beginnen wir mit den Kaufpreisberechnungen bei etwas **größeren Praxen** und Betrachtungen, die üblicherweise für Unternehmensbewertungen genutzt werden:

Die Grundfrage für den Käufer ist hier: Kann ich den Kaufpreis aus den Gewinnen des Unternehmens (der Lerntherapiepraxis) in einem angemessenen Zeitraum erwirtschaften? Was angemessen ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab, ist nicht festgelegt und unterscheidet sich auch von Branche zu Branche. Als Richtwert kann dennoch ein Zeitraum von 5 bis 7 Jahren angesehen werden. (Bei reinen Finanzinvestoren spielen auch Zinsbetrachtungen auf dem Kapitalmarkt und andere Faktoren eine wichtige Rolle.)

Bei diesem Herangehen versetzt man sich in die Rolle eines „Investors“: Wenn ich das Geld für den Kauf eines Unternehmens ausbebe, dann möchte ich es aus den erwirtschafteten Gewinnen des Unternehmens in 5 – 7 Jahren zurückbekommen. Danach gehört das Unternehmen vollständig mir und ich habe den Kaufpreis zurück. Ab jetzt verdiene ich mit dem Unternehmen Geld. Das Unternehmen selbst könnte ich zu dem ursprünglichen Kaufpreis auch wieder verkaufen, wenn es in gleicher Weise erfolgreich weitergeführt wird. Als Inhaber/-in der Lerntherapiepraxis müsste ich das selbst in der Hand haben und vielleicht die Praxis sogar noch erfolgreicher und wirtschaftlicher machen können.

Die **Berechnungsansatz eines Kaufpreises** sieht dann zum Beispiel wie folgt aus:

- Umsatz pro Jahr: 450.000 €
- Ergebnis (inklusive Inhaberanteil) pro Jahr: 130.000 €
- Inhaberanteil für Arbeitsleistung pro Jahr (inkl. Steuern Sozialversicherungen und Altersvorsorge): 85.000 €
- Gewinn (abzgl. Inhaberanteil, vor Steuern): 45.000 €

Soll der Kaufpreis aus den Gewinnen (abzgl. Inhaberanteil, vor Steuern) der Praxis in 5 bis 7 Jahren erwirtschaftet werden, ergibt sich ein Unternehmenswert von 5 bis 7 x 45.000 € und ein Kaufpreis zwischen 225.000 € und 315.000 €. Davon müsste man noch Zinsen für ein Darlehen abziehen, wenn man den Kaufpreis über einen Kredit finanzieren muss. Zinsen liegen derzeit bei der KfW für Gründungen und Übernahmen zwischen 3 und 5 %.

Über das Inhaberanteil und den Faktor für die Anzahl der Jahre kann man sicher diskutieren. Wichtiger für die Kaufpreisfindung sind aber der Zustand der Lerntherapiepraxis und damit die Antworten auf die Fragen aus dem letzten Abschnitt zu den Räumen, Mitarbeitenden-Struktur, Vernetzung, Büroorganisation und Verwaltung sowie Öffentlichkeitsarbeit. Daraus ergibt sich, wo man sich im

Preisspektrum verortet. Und es bleibt dabei, für jede Preisvorstellung muss man erst einmal einen oder mehrere Kaufinteressenten finden.

Für **kleinere Praxen**, die nach einem Inhaberanteil gar keinen Gewinn ausweisen können, muss man andere Betrachtungen anstellen. Diese orientieren sich eher an den Gründungskosten einer neuen Praxis.

Die Grundfrage für den Käufer lautet hier: Welche Kosten würden mir entstehen, wenn ich die Praxis nicht kaufen, sondern selbst eine neue aufbauen müsste? Ist der Kaufpreis vergleichbar mit dem Finanzierungsbedarf für Investitionen, das Startmarketing und die Überbrückung der Anlaufverluste in der Anfangsphase bei langsam steigenden Klientenzahlen?

Die **Berechnungsansatz eines Kaufpreises** sieht dann zum Beispiel wie folgt aus:

1. Umsatz pro Jahr: 120.000 €
2. Ergebnis (vor Steuern und Sozialversicherungen) pro Jahr: 40.000 €
3. Investitionen in Einrichtung und Ausstattung einer neuen Praxis: 15.000 €
4. Anlaufverluste (Startmarketing, Mietkosten usw.) im 1. Jahr: 15.000 €
5. Privatentnahmen (inkl. Steuern und Sozialversicherungen) im 1. Jahr: 24.000 €
6. Finanzierungsbedarf im 1. Jahr (Summe der Punkte 3 – 5): 54.000 €

Der Kaufpreis könnte sich hier also um die 50.000 € bewegen, wiederum abhängig vom Zustand der Lerntherapiepraxis. Der Käufer wird sich vor allem die Frage stellen, welche Vorteile sich für ihn durch den Kauf im Unterschied zu einer Neugründung ergeben. Diese Vorteile können – bei einem allgemein guten Zustand der Praxis – in der nahtlosen Weiterführung und den gesicherteren monatlichen Einnahmen nach der Übernahme liegen.

Generell muss man sagen, dass der Käufer die Zukunft der Lerntherapiepraxis kauft, mit allen Unsicherheiten. Der Verkäufer verkauft dagegen die Vergangenheit und z.T. die Gegenwart. Daraus können sich ebenfalls unterschiedliche Sichtweisen auf den Kaufpreis ergeben. Aus meinen Erfahrungen heraus rate ich zur Vorsicht bei Bewertungen und Kaufpreisermittlungen durch Unternehmensberater, da diese in der Regel die besonderen Bedingungen unserer Branche nicht kennen und berücksichtigen. Realistischere Einschätzungen bekommt man von Finanzierungsberatern und Banken, die mit einer Finanzierung ins Risiko gehen müssen und schon deshalb vorsichtiger und realistischer sind.

Was muss ich vor dem Verkauf bzw. der Übergabe erledigen?

Auf einen langen Vorlauf, von mindestens 3 – 5 Jahren, habe ich bereits mehrfach hingewiesen. Auch Erfahrungen aus anderen Branchen bestätigen diese Erfahrung. Luber (2025, S. 56) teilt diesen Prozess in **drei Phasen** ein:

- drei Jahre, um das Unternehmen für eine Übergabe vorzubereiten,
- mindestens ein Jahr für die Suche nach einem Käufer und für den direkten Verkaufs- und Übergabeprozess und
- noch mindestens ein Jahr für die Begleitung der neuen Inhaber für eine erfolgreiche Weiterführung.

Die Phase der Vorbereitung auf den Verkaufsprozess erscheint mit drei Jahren sehr lang, sollte aber nicht unterschätzt werden. Gerade hier entscheidet sich, ob Sie überhaupt einen Käufer für die Lerntherapiepraxis finden, aber vor allem welchen Kaufpreis Sie erzielen können oder wollen.

Für diese Phase empfiehlt sich ein **Perspektivwechsel**, um dann die nötigen Maßnahmen für den Verkaufs- und Übergabeprozess abzuleiten und ggf. umzusetzen. Dabei können Sie sich wieder gern an den Fragen aus dem obigen Abschnitt zu den Räumen, Mitarbeitenden-Struktur, Vernetzung, Büroorganisation und Verwaltung sowie Öffentlichkeitsarbeit orientieren. Versuchen Sie, von außen auf Ihre Praxis zu schauen oder bitten Sie eine Vertrauensperson, das mit Ihnen zu tun. Was sehen Sie? Was finden Sie gut? Was stört Sie? Was würden Sie ändern – jetzt gleich oder später? Was würde andere stören? Und dann kommen die Fragen: Muss bzw. will ich aufräumen, renovieren, modernisieren, aktualisieren, digitalisieren, mit den Mitarbeitenden und dem Team etwas ändern?

Natürlich müssen Sie in der Phase der Vorbereitung des Übergabeprozesses nicht alles aufräumen, umstellen, auf Vordermann bringen. Manchmal ist es sogar angebracht, einige Themen den Übernehmern zu überlassen, wie z.B. das Renovieren der Räume, das Umstellen von Prozessen und Verantwortlichkeiten oder das Digitalisieren. Das gehört dann zur „Inbesitznahme“ der eigenen Praxis und bietet die Chance, gleich all diese Themen so zu regeln und zu gestalten, wie es zu den Personen der neuen Inhaber/-innen passt. Wenn man das als Übergeber aber so entscheidet, dann muss man Abschlüsse beim Kaufpreis hinnehmen oder aktiv anbieten. Dafür spart man sich die Arbeit und eigene Energie.

Zur Vorbereitung des Verkaufsprozesses gehört auch die Ausarbeitung eines konkreten **Verkaufsangebotes** mit allen wichtigen Zahlen, Daten und Fakten. Man nennt dieses Angebot manchmal auch „Verkaufsprospekt“. Zu diesen Zahlen, Daten, Fakten gehören:

- Anzahlen von Klienten,
- Umsatzzahlen,
- Preislisten und Fachleistungsstundensätze mit Jugendämtern,
- (anonymisierte) Personallisten mit vertraglichen Arbeitszeiten und Anzahlen von Therapien,
- Mieten und Nebenkosten usw. sowie
- aktuelle Kalkulationen für eine Jahresplanung oder für Stundensätze.

Ganz wichtig sind **betriebswirtschaftliche Auswertungen und Jahresabschlüsse** der letzten *drei* Jahre. Diese benötigen die Käufer nämlich auf jeden Fall, wenn sie eine Finanzierung über eine Bank in Anspruch nehmen müssen.

Liegen die oben genannten Zahlen und Daten vor oder müssen diese erst beschafft und/oder zusammengestellt werden? Sind die Daten aktuell? Gibt es vielleicht sogar Konzeptionen zur Weiterentwicklung der Lerntherapiepraxis mit möglichen Perspektiven für Erweiterungen und Ausbau? Diese könnten sich positiv auf den Verkaufsprozess und den Kaufpreis auswirken.

Worauf muss ich im Verkaufsprozess besonders achten?

Wenn man sich entschlossen hat, seine Lerntherapiepraxis zu verkaufen, direkt nach Kaufinteressenten sucht und in die Verkaufsphase geht, sollte man einige Punkte besonders beachten. Die wichtigste Empfehlung ist hier: **Erarbeiten Sie ein konkretes Übernahmeangebot und führen Sie vertrauensvolle und vor allem verbindliche Gespräche.**

Käufer für eine Lerntherapiepraxis zu finden, ist ohnehin nicht leicht. Viele scheuen die Unsicherheiten, das Risiko und die Verantwortung. Für die meisten Menschen geht es um viel Geld und die eigene Absicherung bzw. die der Familie. Wenn dann noch Unsicherheiten des Verkäufers hinzukommen, ob, wann, zu welchem Preis und unter welchen Bedingungen die Praxis abgegeben werden soll, dann wächst die Unsicherheit beim Käufer noch und er nimmt schnell wieder Abstand von diesem Vorhaben.

Also sprechen Sie Kaufinteressenten erst an, wenn Sie selbst für sich völlige Klarheit und ein konkretes Angebot – den „Verkaufsprospekt“ – ausgearbeitet haben. In diesem Angebot sollten alle wesentlichen Zahlen, Daten und Fakten enthalten sein, zumindest so viele, dass sich der Interessent ein gutes Bild von der Praxis machen kann. Zu diesem Angebot gehören auch der zeitliche Rahmen für die Übergabe und konkrete Kaufpreisvorstellungen.

Im Hintergrund sollte man auch die wichtigsten Verträge zur Einsichtnahme bereit haben, wenn die Gespräche erfolversprechender und vertrauensvoller werden. Dazu gehören u.a. Mietvertrag, Arbeitsverträge, Trägerverträge, Kooperationsverträge und Muster für Klientenverträge. Diese können als Kopien oder digital bereit liegen, sollten aber auf jeden Fall schnell verfügbar sein.

In den Gesprächen spielen Empathie, Sympathie und Verständnis für sein Gegenüber eine wichtige Rolle. Eine große Rolle spielen aber auch Verlässlichkeit von Angeboten, Absprachen sowie zu Terminen und Finanzen. Nicht zu unterschätzen sind zügige Terminfindungen, Entscheidungen und Umsetzungen. Kaufinteressenten, die lange zögern, immer weitere Detailnachfragen haben und Entscheidungen vermeiden bzw. revidieren, sind so unsicher, dass aus diesen Verhandlungen in der Regel nichts wird. Aber auch Verkäufer, die lange Terminhorizonte haben, Unterlagen nicht zügig beibringen können, Zusagen widerrufen und keine Entscheidungen treffen, verunsichern und stoßen Kaufinteressenten ab. Termine für Gespräche, Hospitationen und das Beibringen von Unterlagen müssen nicht kurzfristig vereinbart werden, sollten sich aber auf keinen Fall zu lange hinziehen. Wenn sich Interessenten trotz der Unsicherheiten schon einmal auf den Weg einer Übernahme machen, dann sollte dieser Prozess zügig voran gehen und abgeschlossen werden. **Das Tempo der Gespräche und Verhandlungen bestimmt primär der Käufer!**

Wie kann ich mich auf unerwartet schwierige Ereignisse vorbereiten?

Jeder hofft, von Schicksalsschlägen verschont zu bleiben. Dennoch kommen sie leider vor: schwere Erkrankungen, Trennung vom Partner, Pflegebedürftigkeit von nahen Angehörigen. Auch in solchen Fällen muss man sich die Frage stellen, ob man die eigene Lerntherapiepraxis verkaufen will oder sogar muss. Häufig kommen solche Schicksalsschläge unerwartet und plötzlich und die eigene Energie wird neben der beruflichen Praxis noch für ganz andere Herausforderungen gebraucht. Umso wichtiger ist es, dass es einen Notfallplan und eine gute Vorbereitung auf solch unerwartete Ereignisse und für einen möglichen Verkauf gibt.

Vieles, was oben bereits zur Vorbereitung des Verkaufsprozesses beschrieben ist, gilt auch hier. Die wichtigsten Fragen sind in diesen Situationen: Funktioniert Ihre Lerntherapiepraxis auch ohne Sie als Inhaber/-in? Wie viel internes Wissen über Vorgänge und Prozesse liegt ausschließlich bei Ihnen? Was ist dokumentiert und wo findet man diese Dokumentationen? Sind die Dokumentationen auf dem aktuellen Stand? Wer kann Rechnungen schreiben, hat Zugriff auf Bankkonten, kann Überweisungen tätigen und Gehälter zahlen? Wer kann Elternerstgespräche und Diagnosen durchführen, um neue Klienten aufzunehmen? Laufen die Therapien

weiter und wer kann Ihre Klienten übernehmen? Sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar geregelt?

Folgende Dokumente sollten Sie für einen Notfall, aber auch für die Übergabe Ihrer Praxis vorbereiten und geordnet hinterlegen:

- Vollmachten und Verfügungen (Generalvollmacht, Bankvollmacht, Unternehmensvollmacht, Vorsorgevollmacht und ggf. Patientenverfügung, Testament),
- Geschäftsdokumente und Verträge (u.a. Miet- und Leasingverträge, Trägerverträge, Arbeitsverträge, Klientenverträge, Abos, Umsatzsteuerbefreiung),
- Zugangsdaten und Passwörter (u.a. zu Bankkonten, E-Mailkonten, wichtiger Software, Pflege der Website und Social-Media-Accounts),
- Schlüssel und Zugangscodes zu Geschäftsräumen und ggf. Privaträumen,
- Wichtige Kontaktdaten (u.a. Ansprechpartner in Ämtern, Steuerbüro, Anwaltskanzleien, Privat- und Vertrauenspersonen),
- Versicherungen und finanzielle Absicherung (u.a. Versicherungsverträge, Nachfolge- und Vertretungsregelungen).

Die Zugriffe auf diese Dokumente und die Rechte, entsprechende Dokumente, Vollmachten und Verfügungen zu nutzen, müssen Sie ebenfalls regeln. Die Rechte können auch getrennt für berufliche und private Angelegenheiten vergeben und auf verschiedene Personen aus dem beruflichen und privaten Bereich verteilt werden. Sie müssen klären, bei welcher Vertrauensperson (oder welchen Vertrauenspersonen) Sie diese Regelungen und Dokumente hinterlegen. Selbst bei längeren Urlaubsreisen sollten Sie entsprechende Anweisungen bei einer Vertrauensperson hinterlegt haben.

Für die eigene Absicherung sollten Sie sich noch einige weitere Fragen stellen und Vorsorge betreiben: Haben Sie eine ausreichende Krankenversicherung, auch mit Krankentagegeld? Sind Sie in der Berufsgenossenschaft versichert und/oder haben Sie eine Versicherung bei schweren Erkrankungen? Wer vertritt und betreut Sie aus dem Familien- und Freundeskreis, wenn Sie schwer erkranken? Die Frageliste kann man beliebig verlängern. Niemand setzt sich gern mit diesen Fragen auseinander, aber als Selbstständige/-r haben Sie die Verantwortung – für sich, Ihre Mitarbeite/-innen, Klienten und viele andere Menschen. Deshalb *müssen* Sie sich damit auseinandersetzen. Das zeichnet Sie aus und macht Sie als Selbstständige und verantwortungsvolle Persönlichkeit auch so einmalig und wertvoll.

Zum Schluss

Ich bin in diesem Beitrag nicht darauf eingegangen, wie man Kaufinteressenten und die passenden Nachfolger/-innen findet, wie die rechtlichen Regelungen für Kauf- und Übergabeprozesse aussehen können und was man wie in Kaufverträgen regeln sollte, wie man den Übergabeprozess – auch mit den Mitarbeitenden – und wie man sein Leben nach der Übergabe gestalten kann. Viele Fragen! Zu einigen empfehle ich gern weiterführende Literatur (Schmidt, 2020). Zu einigen Fragen kann es aber auch weiterführende Überlegungen und ggf. einen weiteren Beitrag geben.

Literatur

Luber, T. (2025). *Eine Nachfolge dauert rund fünf Jahre.* PT-Magazin Nr. 5/2025, S. 56 – 57.

Metzger, G. (2025). *KfW-Gründungsmonitor.* KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main. ISSN 1867 1489.

Schmidt, G.-D. (2020). *Nachfolge, Verkauf und Übergabe einer Praxis.* In: Die erfolgreiche Lerntherapiepraxis. Berlin: Duden, S. 239 – 242.