

Leitfaden:

# Nachfolge im Sanitätshaus erfolgreich gestalten

## Was Inhaber jetzt wissen sollten und warum frühzeitige Planung entscheidend ist

Die Nachfolge ist eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen im Lebenszyklus eines Sanitätshauses. Gleichzeitig gehört sie zu den Themen, die am häufigsten zu spät angegangen werden. Dabei geht es nicht nur um die Übergabe eines Unternehmens; sondern um die Sicherung von Versorgung, Arbeitsplätzen und wirtschaftlicher Stabilität.

### 1. Warum Nachfolge im Sanitätshaus besonders anspruchsvoll ist

Sanitätshäuser haben eine Reihe von Besonderheiten, die eine Nachfolge komplexer machen als in vielen anderen Branchen:

- hohe Personalbindung und Fachkräfteabhängigkeit
- starke Rolle der Inhaber im Tagesgeschäft
- technische und handwerkliche Spezialisierung
- Abhängigkeit von Verträgen mit Kostenträgern
- hoher Kapitalbedarf bei hochwertiger orthopädietechnischer Versorgung und bei der Rehabilitationstechnik
- regulatorische Anforderungen

Eine Nachfolge bedeutet daher nicht nur „Übergabe der Firma“, sondern auch die Sicherstellung von Know-how, Strukturen und Beziehungen.

### 2. Frühzeitig planen – der wichtigste Erfolgsfaktor

Eine erfolgreiche Nachfolge braucht Zeit. Empfehlenswert ist ein Planungshorizont von 3–5 Jahren. Warum so früh?

- Unternehmenswert lässt sich gezielt steigern  
Strukturen können nachfolgerfreundlich gestaltet werden
- Schlüsselmitarbeiter müssen eingebunden werden
- steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten bleiben offen

Wer zu spät beginnt, verliert Gestaltungsspielraum und oft auch Wert.

### 3. Interne oder externe Nachfolge?

Grundsätzlich gibt es drei Wege:

#### 1. Familiäre Nachfolge

Vorteil: Kontinuität, Werte bleiben erhalten  
Herausforderung: Qualifikation, Motivation, Rollenwechsel

#### 2. Interne Nachfolge (z. B. leitende Mitarbeitende)

Vorteil: Branchenkenntnis, geringere Übergangsrisiken  
Herausforderung: Finanzierung, Führungsfähigkeit

#### 3. Externe Nachfolge (Verkauf an Dritte)

Vorteil: breiter Käufermarkt, klare Trennung  
Herausforderung: kulturelle Passung, Übergabephase  
Welche Option sinnvoll ist, hängt stark von der Unternehmensstruktur und der persönlichen Situation ab.

### 4. Unternehmenswert realistisch einschätzen

Der Wert eines Sanitätshauses hängt u. a. ab von:

- Vertragslage
- Ertragskraft und Roherträgen
- Personalstabilität
- Produktgruppenstruktur
- Standort und Wettbewerb
- Abhängigkeit vom Inhaber  
Zukunftsfähigkeit der Prozesse

Eine professionelle Bewertung ist wichtig, um realistische Erwartungen zu haben – sowohl für Verkäufer als auch für Käufer.

## 5. Übergabe vorbereiten: Die wichtigsten Schritte

Eine erfolgreiche Nachfolge braucht klare Strukturen.  
Dazu gehören:

- Rollen und Verantwortlichkeiten klären
- Prozesse dokumentieren
- Finanz- und Controllingstrukturen ordnen
- Personal einbinden
- Übergangsphase definieren

## 6. Kommunikation – ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor

Eine Nachfolge betrifft viele Beteiligte:

- Mitarbeitende
- Kostenträger
- Ärzte und Partner
- Kunden
- Lieferanten

Eine klare, gut geplante Kommunikation schafft Vertrauen und Stabilität.

### Fazit

Die Nachfolge im Sanitätshaus ist ein komplexer Prozess, der weit über die reine Unternehmensübergabe hinausgeht. Wer frühzeitig plant, Strukturen schafft und die wirtschaftlichen Grundlagen stärkt, erhöht nicht nur den Unternehmenswert, sondern sichert auch die Zukunft des Betriebs.

## Checkliste: Buchhaltung & Controlling im Sanitätshaus

- 1. Nachfolge frühzeitig planen**  
Ist ein Zeitrahmen von mindestens 2–3 Jahren, besser aber 3–5 Jahren, eingeplant?
- 2. Nachfolgeform klären**  
Familienintern, Mitarbeiterbeteiligung oder externer Käufer – welche Option ist realistisch?
- 3. Unternehmenswert prüfen**  
Gibt es eine aktuelle, professionelle Einschätzung der wirtschaftlichen Situation?
- 4. Abhängigkeit vom Inhaber reduzieren**  
Sind Aufgaben, Wissen und Verantwortlichkeiten dokumentiert und übertragbar? An wem hängt die Präqualifizierung?
- 5. Schlüsselmitarbeiter einbinden**  
Sind zentrale Personen informiert, motiviert und in den Prozess eingebunden?
- 6. Verträge und Strukturen prüfen**  
Sind Kostenträgerverträge, Lieferantenbeziehungen und interne Prozesse nachfolgefähig?
- 7. Finanz- und Controllingstrukturen ordnen**  
Sind Zahlen transparent, nachvollziehbar und für Käufer verständlich?
- 8. Übergangsphase definieren**  
Wie lange bleibt der bisherige Inhaber unterstützend an Bord?
- 9. Kommunikation vorbereiten**  
Gibt es einen Plan für Mitarbeiter, Partner, Ärzte, Kostenträger und Kunden?
- 10. Steuerliche und rechtliche Gestaltung klären**  
Sind steuerliche, gesellschaftsrechtliche und erbrechtliche Fragen professionell begleitet?

**PKF Wulf Gruppe KG**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | Steuerberatungsgesellschaft  
stuttgart@pkf-wulf.de | www.pkf-wulf-gruppe.de

© Die PKF Wulf Gruppe AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft ist Mitglied von PKF Deutschland, dem deutschen Netzwerk von Mitgliedsunternehmen der PKF Deutschland GmbH gemäß § 319 b HGB, und von PKF Global, dem Netzwerk von Mitgliedsunternehmen von PKF International Limited. Jedes Mitgliedsunternehmen ist ein eigenständiges und rechtlich unabhängiges Unternehmen und übernimmt keine Verantwortung oder Haftung für die Handlungen oder Unterlassungen der einzelnen Mitglieder oder Korrespondenzunternehmen.

„PKF“ und das PKF-Logo sind eingetragene Marken, die von PKF International Limited und deren Mitgliedsunternehmen des PKF Global Network verwendet werden. Sie dürfen nur von einem ordnungsgemäß lizenzierten Mitgliedsunternehmen des Netzwerks verwendet werden.

Die Inhalte dieses Lohnradars dienen ausschließlich der allgemeinen Information und stellen keine steuerliche und rechtliche Beratung dar. Ein Mandatsverhältnis wird durch den Erhalt dieser Informationen nicht begründet – auch nicht, wenn Sie Ihnen durch einen Sachbearbeiter der Entgeltabrechnung oder einen anderen Mitarbeiter der PKF Wulf Gruppe zugeht. Die PKF Wulf Gruppe übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen oder durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen entstehen, sind, sofern kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt, ausgeschlossen. Bitte wenden Sie sich für eine konkrete Beratung Ihres Anwendungsfalles immer an Ihre zuständige Betreuerin oder Ihren zuständigen Betreuer.