

[Hrsg.] THOMAS
KIRCHES

Meine Praxis in gute Hände

Leitfaden zur Abgabe einer Zahnarztpraxis



Mit Beiträgen von Jens-Peter Jahn, Frank Kuhnert,
Gert Graeser und Thomas Sander

Thomas Kirches (Hrsg.)

Meine Praxis in gute Hände



(Hrsg.) THOMAS
KIRCHES

Meine Praxis in gute Hände

Leitfaden zur Abgabe einer Zahnarztpraxis



Mit Beiträgen von Jens-Peter Jahn, Frank Kuhnert,
Gert Graeser und Thomas Sander

 **QUINTESSENZ PUBLISHING**

Berlin | Chicago | Tokio
Barcelona | London | Mailand | Mexiko Stadt | Moskau | Paris | Prag | Seoul | Warschau
Istanbul | Peking | Sao Paulo | Zagreb



Coverabbildung: © fizkes | Shutterstock.com

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.



Postfach 42 04 52; D-12064 Berlin

Ifenpfad 2-4, D-12107 Berlin

© 2021 Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat, Herstellung und Reproduktionen:

Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

ISBN: 978-3-86867-547-4

Printed in Croatia



Vorwort

Dieses Buch ist etwas anders. Nicht einfach nur ein Leitfaden.

Der Gedanke dahinter ist: „Leitplanken“. Zu verstehen als ein Weg mit dem notwendigen Platz, den Sie individuell brauchen, aber auch mit einem Schutzrahmen gegen Unfälle. Dieses Buch will Sie auf den Weg der Praxisabgabe gut vorbereiten, damit Sie Ihren eigenen Weg sicher und mit einem guten Gefühl gehen können.

Das Buch kann den persönlichen Kontakt zu den Beratern Ihres Vertrauens in den unterschiedlichen Fachgebieten natürlich nicht ersetzen.

Die große Anzahl an Tipps und Hinweisen soll Sie aber sensibilisieren für die vielen Fragestellungen, die sich bei den Gesprächen mit potenziellen Käufern, Ihrem Team, Banken, Steuerberatern, und Ihrer Familie stellen – und nicht zuletzt im Dialog mit sich selbst. Damit wird es Ihnen ein Stück weit Sicherheit schenken; Sie bekommen ein Gefühl dafür, worauf es ankommt.

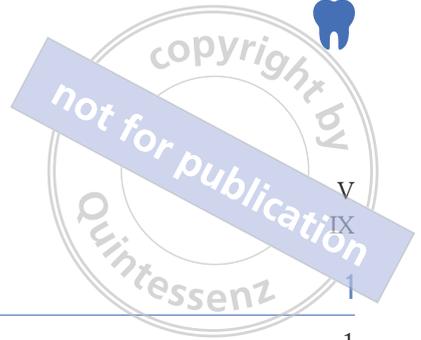
Ein weiterer Faktor ist, dass sich ein Zahnarzt im Normalfall nur einmal in seinem Berufsleben mit der eigenen Praxisabgabe befasst und somit über keine eigenen Erfahrungswerte verfügt. Und die Abgabe, diese große Unbekannte, mit den immensen Folgen muss und sollte gut durchdacht werden. Die Erfahrungen von Kollegen, die ihre Praxis erfolgreich abgegeben haben, helfen auch nur bedingt, da jede Praxis, jeder Praxisabgeber und jeder Übernehmer individuell zu betrachten sind.

Das Buch will Ihnen aber auch Antworten geben. Antworten auf Fragen, die sich Ihnen stellen, wenn Sie gerade erst damit beginnen, sich mit dem Gedanken der Praxisabgabe zu befassen. Und auch, wenn Sie mit diesem Schritt schon etwas weiter sind – sich der Gedanke mehr und mehr verfestigt. Es wird Ihnen auch Fragen und Antworten zeigen, an die Sie bisher noch gar nicht gedacht haben. Sie könnten von großer Bedeutung für Sie und Ihre Zufriedenheit mit der Praxisabgabe sein.



Und auch das ist uns noch wichtig: Sie werden beim Lesen des Buches Bezeichnungen wie „der Zahnarzt“, „der Praxisabgeber“, „der Nachfolger“ o. Ä. vorfinden. Es ist uns deutlich bewusst, dass ein ganz erheblicher Teil der Zahnärzteschaft weiblich ist. Auch im Kreis der Berufe, die ihre Expertise in die Beratung der Zahnarztpraxis einbringen, ist die Anzahl der weiblichen Mitarbeiter erheblich. Zu berücksichtigen sind zudem in allen Fachbereichen Menschen, die sich übergeordnet als „divers“ bezeichnen. Wir haben, um den Lesefluss zu vereinfachen, nicht auf das Geschlecht der Akteure geschaut, sondern auf ihre Rolle in der hier fokussierten Thematik – die Bezeichnung dient insofern als „Gruppenbezeichnung“. Alle Geschlechter sind gleichberechtigt gemeint und einbezogen.

Thomas Kirches



Inhalt

Vorwort
Die Autoren

1 Der menschliche Faktor 1

Ihr Praxisabgabe-Team	1
Der erste Gedanke	2
Ab wann sollte man ...?	3
Die Menschen	3
Und „der Mensch“ hinter dem Praxisabgeber?	5
Verlagern des Lebensmittelpunktes	6
Verlust von Sicherheit	8
Die Zeit danach	8
Wie bringt man „Loslassen“ und „Loslegen“ in Einklang?	9
Sich bewerten lassen	11
Nochmal investieren?	12
Die Mitarbeiter	13
Die Patienten	15
Kündigen?	16
Welche Unterlagen?	18
Factoring	20
Die Praxisbewertung	21
Funktionsprüfung	21
Jede Praxis ist zu verkaufen	22
Nachfolger in der Familie	25
Das Geld	26
Nachfolger suchen	27
Der Ablaufplan	28

2 Praxisabgabe aus rechtlicher Sicht 31

Einführung	31
Der Praxiskaufvertrag	32
Besonderheiten bei Kooperationen	52
Praxisabgabe und Übergangskooperation	56
Zulassungsverfahren	58



3	Steuerliche Fragen rund um Ihre Praxisabgabe	60
	Welche Steuern können bei einer Praxisabgabe anfallen?	60
	Welche Besonderheiten ergeben sich für den laufenden Praxisgewinn bei der Praxisabgabe?	62
	Wie wird der begünstigte Abgabegewinn ermittelt?	64
	Welche Steuerbegünstigungen können für den Abgabegewinn genutzt werden?	68
	Was sind die Voraussetzungen für die Steuerbegünstigungen?	73
	Wie kann ich nach der Praxisabgabe noch ohne Risiko weiterarbeiten?	75
	Warum kann eine Praxisimmobilie zur Steuerfalle werden?	77
	Wie kann die Steuer auf den Abgabegewinn optimiert werden?	81
	Wann droht die Umsatzsteuer bei der Praxisabgabe?	83
	Welche Auswirkungen haben verschiedene Kaufpreisgestaltungen auf die Steuer?	85
4	Versicherungen und Finanzen	87
	Wie nehme ich einem potenziellen Praxiskäufer die Angst vor dem finanziell großen Schritt?	87
	Versicherungen	89
	Der richtige Zeitpunkt des Rentenbeginns	94
	Reicht meine Altersvorsorge nach dem Praxisverkauf?	97
	Wie lege ich den Erlös aus dem Praxisverkauf richtig an?	99
5	Mit der richtigen Positionierung die Praxis für den Verkauf attraktiv machen – die richtige Verkaufsstrategie	100
	Einführung	100
	Marktentwicklung und Konsequenzen	101
	Bedeutung der Positionierung für den Erfolg im Allgemeinen	103
	Die Positionierung von Zahnarztpraxen	106
	Die Praxis positionieren	107
	Die Käufergeneration verstehen lernen	109
	Entwicklung einer geeigneten Abgabestrategie	112
	Identifikation der Wertsteigerungspotenziale	117
	Vorbereitung auf die Verkaufsverhandlung	119
	Der faire Praxiswert	121
	Übergabe-Mediation als Chance	130

Die Autoren



Thomas Kirches, der Gründer und Inhaber von „DentBeratung“, ist seit über 30 Jahren in der Beratung von Zahnärzten tätig. Durch seine langjährige Tätigkeit in leitenden Funktionen verschiedener Dentaldepots hat er unzählige Zahnärzte bei Praxisgründungen, Investitionen und Praxisabgaben beratend begleiten dürfen. Als geprüfter Sachverständiger für Praxisbewertungen, Medizinprodukteberater und durch diverse Aus-, Fort- und Weiterbildungen verfügt er über ein umfangreiches und vielschichtiges Wissen rund um die Zahnarztpraxis. Er arbeitet unabhängig von Dentaldepots, Banken, Versicherungen und Industrie und veröffentlicht regelmäßig Fachbeiträge in verschiedenen Medien. Zudem veranstaltet er seit vielen Jahren große und ebenfalls unabhängige Praxisgründer- und Praxisabgeber-Seminare im In- und Ausland.



Jens-Peter Jahn stammt aus Göttingen, hat in Göttingen, Bologna und Bonn Rechtswissenschaften studiert und sein zweites Staatsexamen 2001 in Koblenz abgelegt. Er ist seit 2002 als Rechtsanwalt zugelassen und seit 2006 Fachanwalt für Medizinrecht. Herr Rechtsanwalt Jahn ist Partner der Kanzlei michels.pmks Fachanwälte Köln und verfügt über mehr als 18 Jahre Erfahrung in der Beratung von Zahnärzten, Ärzten, Krankenhäusern und Psychotherapeuten. Die Themen Existenzgründung und Praxisabgabe sind dabei Schwerpunkte seiner Beratungs- und Referententätigkeit.



Frank Kuhnert ist Diplom-Kaufmann, Steuerberater und Fachberater für den Heilberufbereich. Nach seinem Studium arbeitete Herr Kuhnert ab 2006 zunächst mehrere Jahre in einer größeren mittelständischen Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Düsseldorf. Im Jahr 2009 wechselte er nach erfolgreich bestandenem Steuerberaterexamen zu der auf Zahnärzte und Ärzte spezialisierten Steuerberatungskanzlei VPmed in Krefeld. Seit 2013 ist Herr Kuhnert Partner der VPmed und unterstützt mittlerweile seit über 10 Jahren Zahnärzte in ihren steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Im Rahmen dieser Tätigkeit hatte er bereits die Möglichkeit, zahlreiche Praxisübergaben sowohl auf Abgeber- als auch auf Übernehmerseite erfolgreich zu begleiten.



Gert Graeser studierte an der Universität Grenoble, an der Universität Mannheim sowie an der European Business School und ist Finanzökonom (ebs). Als zertifizierter Ärzte- und Zahnärzterberater (Certified Financial Planner) ist er seit 1997 unabhängiger Finanzberater für Zahnärzte, Kieferorthopäden und Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgen. Der Schwerpunkt seiner Arbeit umfasst die Bereiche Praxisgründung und -abgabe sowie die Finanzplanung.



Prof. Dr. Thomas Sander ist Gründer der Zahnarztberatungsgesellschaft „Sander Concept“ (1997) und Leiter des Lehrgebietes Praxisökonomie, Medizinische Hochschule Hannover (seit 2005). Seine Forschungsschwerpunkte sind Praxisbewertung und Praxismarketing. Er ist öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Praxisbewertung. Sander Concept berät Zahnarztpraxen in ganz Deutschland zur Praxisökonomie und zum Marketing.



1 Der menschliche Faktor

Thomas Kirches, Gründer und Inhaber von DentBeratung



Ihr Praxisabgabe-Team

Da Sie durch Aus- und Fortbildungen Fachmann in Ihrem Bereich – der Zahnmedizin – sind, wissen Sie, wie wichtig es für Patienten ist, beim Thema „Zähne“ den Zahnarzt als qualifizierten Ansprechpartner zu haben. Wenn Sie diesen Gedanken weiterführen, nämlich dass Sie für Themenbereiche außerhalb des Mundes wahrscheinlich kein Fachmann sind, sollten Sie sich den Anspruch, Fachleute zu kontaktieren, zu Herzen nehmen. Für Ihr Ziel, die erfolgreiche Praxisabgabe, ist es von großer Bedeutung, dass Sie ausschließlich steuerliche, juristische und weitere Berater in Ihr persönliches „Praxisabgabe-Team“ holen, die sich mit der besonderen Situation der Heilberufe auskennen; Berater, die für das Thema Praxisabgabe mit all ihren Facetten qualifiziert sind. Idealerweise haben Sie diese bereits seit Jahren an Ihrer Seite. Sollte das nicht der Fall sein, so spricht nichts dagegen, die Verfasser der verschiedenen Themenbereiche in diesem Antworten-Buch entsprechend zu kontaktieren. Stellen Sie sich Ihr individuelles Team zusammen.



Der erste Gedanke

Irgendwann ist der Moment da, an dem einem erstmals der Gedanke an die Praxisabgabe in den Sinn kommt. Oftmals ist es das Resultat aus einem beruflichen Ärgernis oder aus Frustration (Patienten, Mitarbeiter, Verpassen von Zielen, Standespolitik, ...), sich ändernden Lebensumständen privater (Trennung, Krankheit, ...) oder beruflicher Natur (z. B. Kündigung Mitarbeiter) oder vielleicht auch – ganz klassisch – altersbedingt. Wenn man ein gewisses Alter erreicht hat, passiert es nicht selten, dass diese Frage an einen von außen herangetragen wird.

Diese ersten Gedanken sind schnell wieder aus dem Bewusstsein verschwunden, denn das, was man dabei aufgeben würde, ist aktuell noch zu lebenserfüllend und reizvoll, obwohl natürlich die Aussicht auf ein anderes, attraktives und entspanntes Leben nach dem Praxisalltag erstrebenswert erscheint.

Ursache fürs Aufschieben der Überlegungen ist in vielen Fällen die Unwissenheit, wie man es anfangen und was man alles erledigen sollte oder sogar muss. Das ist zutiefst menschlich. Allerdings ist der Gedanke an eine Praxisabgabe nur temporär verschwunden und schwirrt spätestens beim nächsten Anlass schnell wieder im Kopf herum. Vielleicht taucht er auch auf, wenn ein Kollege, mit dem man sich über Jahre immer mal wieder ausgetauscht hat, seine eigene Praxisabgabe oder deren Planung im Gespräch erwähnt. Dann ist der Gedanke schnell wieder im Kopf und vielleicht vorschnell ausgeplaudert, dass man diese Idee auch schon mehrfach hatte. Man möchte vielleicht auch nicht der letzte „Alte“ sein, wenn alle übrigen langjährigen Kollegen sich bereits in den wohlverdienten und so reizvoll wirkenden Ruhestand verabschiedet haben.

Diese im Raum stehende Veränderung kommt aber nicht nur zu bestimmten Anlässen auf die Tagesordnung, sondern auch, wenn man sich selbst oder wenn sich der Lebenspartner in einem ruhigen Moment Gedanken zur Zu-



kunft und zu den Zielen im weiteren Leben macht. Dabei ist es gar nicht verwerflich, den Gedanken an die Praxisabgabe hintanzustellen, wenn man für sich selbst die Zeit als noch nicht reif dafür ansieht und weiterhin Freude an Praxis und Beruf verspürt. Es sollte aber nicht passieren, dass man das Thema eigentlich angehen möchte, sollte und müsste, es aber immer weiter vor sich herschiebt. Die Beschäftigung mit den stets gleichen Gedanken und das Aufschieben wird zur Quälerei, kostet Kraft, mindert die Lebensqualität und lähmt Sie immer öfter und nachhaltiger.

Ab wann sollte man ...?

Eine immer wiederkehrende Frage lautet: Ab wann sollte man sich mit der Abgabe der eigenen Zahnarztpraxis auseinandersetzen. Die „präzise“ Antwort kann nur heißen: Das ist ganz individuell. Die beste Antwort ist, so überraschend das vielleicht klingt: schon bei der Praxisgründung. Wenn man bei der Gründung und Planung seiner Praxis schon mal im Hinterkopf den Gedanken bewegt, ob diese Praxis – mit dem jetzigen Wissen, wohin die Entwicklung der Zahnarztpraxen wahrscheinlich führen wird – attraktiv für potenzielle Nachfolger wäre, kann man manche „Weichen“ frühzeitig stellen.

Die Menschen

Im Rahmen einer Praxisabgabe gibt es viele Punkte, die unbedingt zu beachten sind. Dazu gehören Fragestellungen aus den Bereichen Steuern, Recht, Finanzen, Versicherungen, Marketing usw. Über allem steht jedoch das Wichtigste: „der Mensch“, oder genauer: „DIE Menschen“. Die nachfolgenden Seiten werden aufzeigen, wie komplex und vielfältig die Vorgänge sind, die bei einer Praxisabgabe allein das Thema „Menschen“ betreffen.



Die Entscheidung, einen Nachfolger für die eigene Praxis zu suchen und damit das Ende des Berufslebens einzuläuten, gehört sicherlich zu den schwierigsten Entscheidungen. Sollten Sie am Ende nicht mit dem Ablauf oder dem Ergebnis der Praxisabgabe glücklich sein und Ihren Frieden haben, bringt Ihnen beispielsweise eine wohldurchdachte, steuerliche Regelung nicht viel. Entscheidungen und Vorgänge in Bezug auf die Menschen entfalten oft die nachhaltigste Wirkung.

Verdeutlichen Sie sich einmal, wie viele Menschen direkt oder indirekt durch Ihre Praxisabgabe betroffen sind und was es für sie bedeutet. Zu den Betroffenen zählen Ihre Praxismitarbeiter, die Patienten, Ihre Familie und Freunde sowie natürlich auch der Übernehmer Ihrer Praxis. Aber auch der Vermieter der Praxisräume (sofern sie nicht Ihr Eigentum sind), die Zahn-techniker des Labors, mit dem Sie zusammenarbeiten, bis hin zum Blumenhändler, bei dem Sie vielleicht regelmäßig einen Blumenstrauß für die Rezeption holen, gehören dazu. Wenn man sich diese Komplexität vergegenwärtigt, ist auch nachvollziehbar, warum uns unsere innere Stimme nur zu gerne vorschlägt, das Thema besser erst demnächst wieder auf die Tagesordnung zu setzen. Dieses Verhalten ist menschlich und betrifft sehr viele Bereiche.

Zudem bedeutet die Abgabe der Praxis an einen Nachfolger, bei allem zeitweisen Ärger und sicherlich auch negativen Begleiterscheinungen dieses schönen Berufes, die **Trennung von einer Wohlfühloase**, die man sich in der Regel über Jahrzehnte eingerichtet hat. Es schließt nicht nur die Aufgabe der zahnärztlichen Tätigkeit, sondern auch das Verlassen der liebgewonnenen **Praxis** mit ein, die man über Jahre mit viel Herzblut und finanziellen Mitteln aufgebaut hat. Es bedeutet die Trennung von einem **Team**, das trotz Fluktuation größtenteils wie eine Familie zusammengewachsen ist und zukünftig nicht mehr in der gewohnten Art da sein wird. Darunter sind Mitarbeiter, die Sie vielleicht einmal selbst ausgebildet haben und die einem ans Herz gewachsen sind.

Und nicht zu vergessen sind die **Patienten**, die über Jahre eine enge Bindung zu Ihnen und Ihrer Praxis aufgebaut haben. Viele kennen die Nach-



fragen und Bitten der Patienten, dass man doch noch lange die Praxis weiterführen möge, da man sich als Patient nur hier richtig aufgehoben und verstanden fühlen würde; Patienten, die Ihnen, „ihrem“ Zahnarzt, die (Mund-) Gesundheit anvertraut haben. Diese Menschen möchte niemand einfach so verlassen, sondern mindestens in die guten Hände eines Nachfolgers geben.

Und „der Mensch“ hinter dem Praxisabgeber?

Haben Sie sich schon einmal bewusst gemacht, dass Sie nach der Praxisabgabe deutlich seltener das **Gefühl erleben könnten, gebraucht zu werden?** Weniger die bestimmende **Person** zu sein, die die Richtung vorgibt und letztendlich alles allein entscheiden darf?

Auch die schon erwähnte **Bestätigung durch Wertschätzung und Dankbarkeit** von Patientenseite wird in Zukunft so nicht mehr gegeben sein. Jeder Mensch benötigt aber in seinem Leben eine Art von Bestätigung für sein Tun. Dies ergibt sich in der Praxis auf vielfältige Art und Weise: sei es durch das Erreichen von Zielen hinsichtlich des Umsatzes, des Gewinns oder der Patientenanzahl, aber auch durch das Gelingen eines schwierigen Eingriffs oder eben durch die Zufriedenheit und dankbaren Worte der Patienten.

Nun gilt es, sich für die Nach-Praxis-Zeit neue Ziele zu setzen, um auch künftig das Gefühl der Bestätigung und Zufriedenheit zu bekommen. Gleichmaßen, und oftmals nicht beachtet, muss man sich darauf einstellen, als Privatier niemandem mehr, wie als Praxis-Chef, Anweisungen geben zu können und davon auszugehen, dass diese umgesetzt werden. Es gehört dazu, sich mit dem Themenbereich rund ums „Loslassen“ zu beschäftigen. Die Gefahr, dass etwas fehlen wird und daraus eine unerklärliche Unzufriedenheit erwächst, ist groß. Eine Unzufriedenheit, die besonders unverständlich erscheint, da man sich doch so auf die neuen Freiheiten im „Leben danach“ gefreut hatte.

2 Praxisabgabe aus rechtlicher Sicht

Jens-Peter Jahn, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Medizinrecht



Einführung

Die rechtlichen Aspekte im Zusammenhang mit der Praxisabgabe sind vielfältig. Sie erschöpfen sich nicht in den Rechtsfragen zur Ausgestaltung eines Kaufvertrages. Der Veräußerer muss daneben vor allem bedenken, dass laufende Dauerschuldverhältnisse zu übertragen sind. Im Vordergrund steht hier regelmäßig der Mietvertrag. Nicht wenige Praxisveräußerungen sind daran gescheitert, dass die Praxisräumlichkeiten nicht übertragen werden konnten, sei es, weil der Vermieter nicht zustimmt oder weil für die Praxis keine Betriebserlaubnis vorliegt.

Auch arbeitsrechtliche Fragestellungen spielen eine Rolle. Anstellungsverhältnisse gehen von Gesetzes wegen auf den Erwerber über. Dabei sind Informationspflichten und Widerspruchsfristen zu beachten. Außerdem gibt es oft mündliche Zusatzvereinbarungen oder eine gelebte Praxis, die die schriftlichen Arbeitsverträge modifizieren.

Führt der abgabewillige Zahnarzt seine Praxis im Rahmen einer Kooperation, konkret einer Berufsausübungsgemeinschaft oder Praxisgemeinschaft, sind daraus resultierende Besonderheiten zu berücksichtigen. Es stellen sich



gesellschaftsrechtliche Fragestellungen und die Mitwirkung der anderen Gesellschafter ist in aller Regel erforderlich. Zudem sind die gesellschaftsrechtlichen und sonstige Nachhaftungsrisiken zu bedenken.

Bevor das Projekt der Praxisabgabe angegangen wird, sollte daher aus rechtlicher Sicht ein umfassender Vertragscheck erfolgen. Zu prüfen sind der Mietvertrag, Kooperationsverträge und ggf. Arbeitsverträge aber auch Leasingverträge und etwaige Darlehen. Dieser **Vertrags-Check** sollte mit erheblichem Vorlauf; d. h. im besten Fall 3–5 Jahre vor der geplanten Veräußerung oder aber aus Anlass einer anstehenden Vertragsverlängerung bzw. eines Neuabschlusses erfolgen.

Der Praxiskaufvertrag

Der zentrale Vertrag im Zusammenhang mit der Praxisabgabe ist der eigentliche Kaufvertrag über die Praxis. Bei dem Vertrag handelt es sich um einen Unternehmenskaufvertrag. Dieser ist grundsätzlich nicht formbedürftig. Aufgrund der Komplexität der Sachverhalte empfiehlt sich aber dringend die **Schriftform**. Werden Anteile einer GmbH (MVZ) oder die Praxisimmobilie veräußert, bedarf der Vertrag der notariellen Beurkundung.

Mit Blick auf die Besonderheiten der zahnärztlichen Berufsausübung sind im Zusammenhang mit der Gestaltung des zivilrechtlichen Vertrages einige Aspekte zu bedenken. So spielt beispielsweise das Vertragszahnarztrecht eine nicht unerhebliche Rolle. Rund 90 % der Patienten sind gesetzlich krankenversichert. Um gesetzlich versicherte Patienten zu behandeln, bedarf es für den Erwerber einer Zulassung zur Teilnahme an der vertragszahnärztlichen Versorgung. Auch wenn private Zuzahlungen im Bereich der zahnärztlichen Berufsausübung eine nicht unerhebliche Rolle spielen, ist die Zulassung der



Schlüssel, um die Patienten überhaupt behandeln zu können. Aus diesem Grund ist der Erwerber einer zahnärztlichen Praxis auf die Zulassung angewiesen. Wenngleich im vertragszahnärztlichen Bereich, anders als bei den Humanmedizinerinnen, keine Zulassungssperren existieren, ist doch die Hürde der Zulassung zu nehmen. Jeder Erwerber einer zahnärztlichen Praxis wird daher darauf drängen, den Kaufvertrag unter die **Bedingung der bestandskräftigen Zulassung** zu stellen. Weitere Besonderheiten ergeben sich aus der zahnärztlichen Schweigepflicht und dem Datenschutz. Die Patientenunterlagen repräsentieren einerseits einen Teil des ideellen Wertes, sind andererseits aber auch nicht ohne Weiteres auf den Erwerber zu übertragen.

Präambel

Meist wird dem Vertrag eine Präambel vorangestellt, in der das Vorhaben grob beschrieben, Einzelheiten geschildert und etwaige Besonderheiten aufgenommen werden. Die Präambel hat oft keinen eigenen Regelungscharakter, beschreibt aber häufig den Sachverhalt, den die Parteien zur Geschäftsgrundlage gemacht haben.

Vertragsgegenstand/Stichtag

Zu definieren ist zunächst der Gegenstand des Praxiskaufvertrages. Bei einer Einzelpraxis ist der Vertragsgegenstand evident. Gegenstand des Kaufvertrages ist die zahnärztliche Einzelpraxis mit ihrem materiellen und immateriellen Vermögen. Ist der Verkäufer Gesellschafter einer Berufsausübungsgemeinschaft (BAG), ist der Vertragsgegenstand sein Gesellschaftsanteil. Bei einer Praxisgemeinschaft (PG) wird neben der Einzelpraxis regelmäßig der Gesellschaftsanteil an der PG veräußert. Kann oder soll die Praxis nicht fortgeführt werden, ist es denkbar, dass nicht die Praxis als Unternehmen, sondern lediglich einzelne Vermögensgegenstände (Behandlungseinheiten oder ideeller Wert) veräußert werden.



Stichtag

Als Stichtag wird regelmäßig ein konkretes Datum vereinbart. Zu diesem Zeitpunkt wird der Besitz übertragen und die Gefahr, Lasten und Nutzen gehen über. Das Eigentum hingegen geht häufig nicht am Stichtag über, da der Veräußerer regelmäßig einen Eigentumsvorbehalt vereinbaren wird mit der Folge, dass das Eigentum erst bei vollständiger Kaufpreiszahlung übergeht.

Der Stichtag ist sorgfältig zu planen. Hier können Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen, bei Dauerschuldverhältnissen wie dem Mietvertrag und Gesellschaftsverträgen aber auch steuerliche Fragestellungen, eine Rolle spielen. Da die Praxisführung für den Erwerber in der Regel die Zulassung zur Teilnahme an der vertragszahnärztlichen Versorgung voraussetzt, ist der Stichtag zudem auf die Sitzungen des Zulassungsausschusses abzustimmen. Hierbei wiederum muss der Käufer die Antragsfristen beachten. Diese belaufen sich in der Regel auf einen Monat.

Bei der Veräußerung aus einer laufenden Kooperation heraus ist zu bedenken, dass Genehmigungen von Berufsausübungsgemeinschaften meist zum Quartalsbeginn erteilt werden. Wird die Praxis an ein Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ) veräußert oder im Zuge der Praxisveräußerung ein solches gegründet, gilt dasselbe. Bei einigen Kassenzahnärztlichen Vereinigungen (beispielsweise bei der KVZ Nordrhein) gelten im Zuge von MVZ-Gründungen verlängerte Antragsfristen.

Materielles Praxisvermögen

Gegenstand des Kaufvertrages ist regelmäßig das gesamte materielle Vermögen, insbesondere also die Behandlungseinheiten, zahnärztliche Geräte, sonstige Einrichtung, Materialinventare, Fachliteratur, die Abrechnungssoftware etc. In der Regel wird man ein **Inventarverzeichnis** mit den wesentlichen materiellen Vermögensgegenständen zum Praxiskaufvertrag nehmen. Bei der Erstellung des Inventarverzeichnisses sollte man das steuerliche Anlagenverzeichnis jedenfalls nicht ungeprüft übernehmen. Häufig finden sich in diesem



Gegenstände, die schon nicht mehr in der Praxis vorhanden und daher nicht Gegenstand der Veräußerung sind. Ergänzt werden kann das Inventarverzeichnis ggf. durch eine Fotodokumentation der Kleinmaterialien, um für die Käuferseite im Hinblick auf die Definition des Kaufgegenstandes und den Bestand beispielsweise an Winkelstücken, Zangen, Sonden etc. Sicherheit zu bieten.

Beides ist nicht zwingend. Denkbar ist es auch, das Praxisinventar als Sachgesamtheit zu übereignen. Je genauer aber der Vertragsgegenstand definiert wird, umso unwahrscheinlicher sind spätere Streitigkeiten über die Frage, was mit veräußert wurde und was nicht. Aus diesem Grund empfiehlt es sich auch diejenigen Gegenstände, die nicht mit veräußert werden, in einer gesonderten Liste aufzunehmen. Insbesondere wenn das materielle Praxisvermögen als Sachgesamtheit veräußert wird, ist es wichtig, dass dann im Sinne einer Negativabgrenzung diejenigen Gegenstände benannt werden, die nicht mit veräußert werden sollen. Dabei ist insbesondere an Kunstwerke, persönliche Möbelstücke oder auch Literatur zu denken, die der Praxisveräußerer zurückbehalten möchte.

Im Hinblick auf Vorräte sollte ebenfalls mit größtmöglicher Transparenz gearbeitet werden. Wenn umfangreiche Materiallager, beispielsweise Implantate, Edelmetalle o.ä. übertragen werden, kann im Einzelfall eine Inventarisierung nötig werden. Meist kann aber auf eine solche verzichtet werden. Es wird dann jedoch regelhaft im Interesse des Käufers liegen, zum Stichtag jedenfalls einen üblichen Bestand an Verbrauchsmaterialien zu übernehmen, um die Praxistätigkeit unmittelbar aufnehmen zu können.

Auch den Veräußerer einer gebrauchten Sache treffen **Gewährleistungsverpflichtungen**. Grundsätzlich hat der Verkäufer dem Käufer die Sache frei von Sach- und Rechtsmängeln zu verschaffen (§ 433 Abs. 1 Satz 2 BGB). Der Sachmangel ist in § 434 BGB definiert. Danach ist die Sache frei von Sachmängeln, wenn sie bei Gefahrübergang die vereinbarte Beschaffenheit hat. Wurde im Vertrag keine Beschaffenheitsvereinbarung getroffen, ist auf die nach dem Vertrag vorausgesetzte Verwendung abzustellen. Da der Veräußerer einer Zahnarztpra-



xis regelmäßig gerade keine Gewähr dafür übernehmen kann und will, dass die übereigneten Inventargegenstände frei von Mängeln sind, wird regelmäßig die **Gewährleistung ausgeschlossen**. Dies ist auch zulässig, da der niederlassungswillige Erwerber einer Zahnarztpraxis kein Verbraucher im Sinne des § 13 BGB ist, sodass die besonderen Regelungen zum Schutz der Verbraucher, insbesondere auch zum Verbrauchsgüterkauf (§§ 474 ff. BGB) nicht anwendbar sind. Insofern kann die Mängelgewährleistung ausgeschlossen werden. Dies gilt aber selbstverständlich nicht für Mängel, die **arglistig verschwiegen** wurden oder bezüglich derer eine **Beschaffenheitsgarantie** vereinbart wurde.

Um in diesem Zusammenhang für beide Parteien größtmögliche Transparenz und Sicherheit zu erreichen, empfiehlt es sich, gemeinsam mit dem Erwerber und gegebenenfalls in Anwesenheit eines Technikers eine **Begehung der Praxis** vorzunehmen. Die Funktionsfähigkeit, jedenfalls der wichtigsten Bestandteile des materiellen Praxisvermögens, kann dann überprüft, die Beschaffenheit festgehalten und etwaiger Reparaturbedarf vereinbart werden. Auch für den Veräußerer dient eine solche Vorgehensweise der Vermeidung späterer Auseinandersetzungen.

Regelmäßig wird in Kaufverträgen die Haftung für Sachmängel zwar ausgeschlossen, die Haftung für Rechtsmängel indes nicht. Ein **Rechtsmangel** liegt vor, wenn Dritte in Bezug auf die verkaufte Sache Rechte geltend machen können (vgl. § 435 BGB). An dieser Stelle ist insbesondere an Eigentumsvorbehalte (Lieferanten), Sicherungsübereignungen (Banken) und Pfändungen zu denken. Auch Gegenstände, die nicht gekauft, sondern lediglich geleast sind, müssen im Zuge der Praxisveräußerung entsprechend gekennzeichnet werden, um nicht in die Gefahr einer Rechtsmängelhaftung zu geraten. Üblicherweise versichert der Veräußerer nämlich, dass der Kaufgegenstand in seinem Alleineigentum steht und nicht mit Rechten Dritter belastet ist.

Wenn zwischen dem Unterzeichnen des Kaufvertrages und dem Veräußerungstichtag lange Zeiträume liegen, empfiehlt es sich daneben eine Regelung



aufzunehmen, die dem Verkäufer auch in der Zwischenzeit Ersatz- oder Neuanschaffungen ermöglicht. Bei Ersatzbeschaffungen werden Gegenstände, die Bestandteil des veräußerten Anlagenvermögens sind, durch neue ersetzt, weil sie z. B. untergegangen oder beschädigt sind und eine Reparatur nicht lohnt. Es liegt auf der Hand, dass die Ersatzbeschaffung den Wert des Anlagevermögens erhöht und insoweit der Kaufpreis angepasst werden muss. Ob eine Ersatz-/Neubeschaffung dann auch ohne Zustimmung des Käufers Einfluss auf die Kaufpreishöhe haben kann, ist Vereinbarungssache und hängt damit zusammen, wie groß der Vorlauf ist und wie hoch das Interesse des bisherigen Praxisinhabers ist, in der Zwischenzeit noch allein entscheiden zu können.

Immaterielles Praxisvermögen

Zum immateriellen Praxisvermögen gehören insbesondere der Praxiswert (Goodwill), der Patientenstamm, Zuweiserbindungen, Marken, Domains, Namensrechte und evtl. Lizenzen etc. Welche dieser Vermögensgegenstände mit veräußert werden, hängt von der Vereinbarung ab. Nicht selten wird ein Erwerber eine personifizierte Domain des Veräußerers gar nicht verwenden können. Gleichwohl kann ein Interesse an der Übernahme bestehen, wenn die Domain etabliert ist und man Zugriffe auf eine etwaige neue Praxishomepage umleiten kann. Werden Lizenzen übertragen (beispielsweise Software) bedarf es oft der Zustimmung Dritter.

Im Übrigen aber werden Erwerber vordergründig prüfen wollen, wie sich die Einnahmen- und Kostenstrukturen einer Praxis darstellen. Hierzu wird der Erwerber in der Regel in die betriebswirtschaftlichen Unterlagen der Praxis Einsicht nehmen wollen. Dazu gehören die letzten Einnahmen-/Überschussrechnungen, betriebswirtschaftliche Auswertungen und die Honorarabrechnungsbescheide der letzten vier bis acht Quartale. Da die Einsichtnahme regelmäßig vor Abschluss des Kaufvertrages erfolgt, bietet es sich insoweit an, schon während der Anbahnungsphase eine Verschwiegenheitsverpflichtung zu unterzeichnen.

4 Versicherungen und Finanzen

Gert Graeser, Finanzökonom (ebs)



Wie nehme ich einem potenziellen Praxiskäufer die Angst vor dem finanziell großen Schritt?

Habe ich mich dazu entschlossen, meine Praxis zu verkaufen, steht als Nächstes die Suche nach einem potenziellen Käufer an. Dies alleine kann schon schwierig genug sein, sollte rechtzeitig begonnen werden und führt trotz allem oftmals nicht zum Ziel. Für manche Praxen scheint es keine Käufer zu geben. Lage, Größe, Image, Umsatz, Gewinn, Kosten, Ausstattung etc. sind nur einige der Gründe, warum es nicht klappt. Aber nun lesen Sie dieses Buch, weil Sie erfahren wollen, wie Sie den Verkauf Ihrer Praxis für beide Seiten – für Käufer und Verkäufer gleichermaßen – zu einem vollen Erfolg machen können.

Sollte ein potenzieller Käufer gefunden werden, so ist eines der größten Probleme seine Angst. Es handelt sich schließlich in der Regel um ehemalige angestellte Zahnärzte, die den Entschluss gefasst haben, sich selbstständig zu machen. Sie kommen aus einer Welt, in der die Zahlen (Gehalt) eher vierstellig sind und müssen sich nun mit fünf-, sechs- oder sogar siebenstelligen Zahlen auseinandersetzen. Nachvollziehbar, dass einem da bange werden kann. Dabei will ich gar nicht die anderen neuen Herausforderungen ansprechen, die ebenfalls auf den Käufer einprasseln (Recht, Steuern, Personal, Organisation, Büro-



kratie, Abrechnung etc.). Es geht nur um seine Angst vor den großen Zahlen und um deren Verständnis. Hier sollte unbedingt Abhilfe geschaffen werden. Aber wie?

Ein erfahrener Finanzberater (Niederlassungsberater) kann mit entsprechenden Planungsprogrammen viele Berechnungen gemeinsam mit dem Kaufanwärter erstellen, die geeignet sind, das Kaufvorhaben in seiner finanziellen Ausprägung begreifbarer zu machen. Eine einfache Mindestumsatzkalkulation kann schon für Entspannung sorgen, wenn der Käufer sieht, dass der erforderliche Mindestumsatz, den er zukünftig erbringen muss, um allen Verpflichtungen aus der Praxis und Privat nachkommen zu können, weit unter dem derzeitigen tatsächlichen Umsatz der Praxis liegt. Die Befürchtung, dass das Geld gerade in der Startphase nicht reicht, kann ausgeschlossen oder mindestens reduziert werden, wenn der Kontokorrentbedarf nicht geschätzt, sondern großzügig berechnet wird. Eine gute Prognoserechnung, die z. B. auch das neu aufzunehmende Darlehen enthält, kann zeigen, wie die Einnahmen und Ausgaben sich nach der Praxisübernahme verändern könnten. In Verbindung damit zeigt die Berechnung auch, wieviel Gewinn am Ende übrigbliebe. Das Motto in dieser Phase lautet: den Käufer an die Hand nehmen und mit ihm gemeinsam möglichst gute, verständliche Informationen erarbeiten, die ihm zeigen, dass sein Vorhaben zu stemmen ist.

Natürlich gehört es auch dazu, dem Käufer einen klaren Hinweis zu geben, wenn er z. B. vom Kauf lieber Abstand nehmen sollte, weil er sich damit übernehmen würde. In dieser Hinsicht spielt das Thema Interessenkonflikt eine gewisse Rolle. Der Berater des Verkäufers schafft es in der Regel nur schwer, das uneingeschränkte Vertrauen des Käufers zu gewinnen. Dies ist nachvollziehbar. Deshalb ist es vermutlich das Beste für alle, wenn jeder seinen eigenen Berater hat und alle möglichst gut zusammenarbeiten und die notwendigen Informationen austauschen bzw. auftauchende Fragen offen und umfänglich beantworten. In jedem Fall ist es aus Sicht des Verkäufers gut, wenn sein potenzieller Käufer professionell begleitet wird.



Versicherungen

Mit dem Verkauf der Praxis ändert sich auch der Absicherungsbedarf und es stellen sich folgende Fragen: Welche Versicherungen kann ich kündigen? Welche muss ich ändern? Welche bleiben wie sie sind? Deutschland ist einer der größten Versicherungsmärkte weltweit. Es gibt Versicherungen für alle sinnvollen und unsinnigen Dinge. Hier wollen wir das betrachten, was vermutlich in 90 % der Versicherungsordner von Zahnärzten aufzufinden ist.

Praxisinhaltsversicherung/Praxisinventarversicherung

Diese Versicherung geht mit dem Verkauf der Praxis an den Käufer über und wird ähnlich gehandhabt wie eine Gebäudeversicherung beim Hausverkauf. Der Käufer übernimmt den Vertrag und kann sich überlegen, ob er ihn unverändert fortführt, mit Änderungen fortführt oder kündigt (Sonderkündigung) und eine neue Police abschließt.

Aus Sicht des Verkäufers ist es gleichgültig, wie der künftige Praxisinhaber mit der Police verfährt. Der Verkäufer muss seiner Versicherungen lediglich den Verkauf der Praxis und den Übergang der Police auf den Käufer anzeigen. Dies sollte vor dem Verkauf schriftlich in geeigneter Form unter Nennung des Verkaufsdatums erfolgen.

Elektronikversicherung

vgl. Praxisinhaltsversicherung/Praxisinventarversicherung

Betriebsschließungsversicherung

vgl. Praxisinhaltsversicherung/Praxisinventarversicherung

Betriebsunterbrechungsversicherung/Praxisausfalltagegeld

vgl. Praxisinhaltsversicherung/Praxisinventarversicherung



Cyber Risk Police

vgl. Praxisinhaltsversicherung/Praxisinventarversicherung

Berufshaftpflichtversicherung

Dieser Vertrag geht nicht an den Erwerber über. Der Käufer muss sich um eine eigene Police kümmern.

Der Verkäufer muss seiner Berufshaftpflichtversicherung dann den Verkauf anzeigen, wenn sich die Art seiner Tätigkeit im Anschluss ändert. Das ist der Fall, wenn z. B. der Verkäufer für den Käufer noch eine Zeit lang angestellt arbeitet. Dieser Statuswechsel ist der Versicherung anzuzeigen. Für Änderungen im Tätigkeitsbereich (Lehrtätigkeit, Gutachter etc.) gilt das Gleiche. Verkauft er aber seine Praxis, um z. B. in einem anderen Bundesland seine Tätigkeit als niedergelassener Zahnarzt fortzuführen, muss nichts angezeigt werden.

Der wohl häufigste Fall, bei dem der Verkäufer nach erfolgreichem Verkauf in den Ruhestand geht, muss der Berufshaftpflichtversicherung unbedingt angezeigt werden und eine sog. Nachhaftungsversicherung sollte abgeschlossen werden. Erhebt ein Patient z. B. drei Jahre nach Praxisverkauf den Vorwurf eines Behandlungsfehlers, der dem Vorbesitzer zuzurechnen ist, so springt die Nachhaftungsversicherung ein. Bei manchen Anbietern ist sie automatisch und kostenfrei inkludiert und wird mit unterschiedlicher Geltungsdauer angeboten. Da es sich um keine teure Versicherung handelt (bei manchen Versicherern kostenfrei) empfiehlt es sich, nach Absprache mit dem Rechtsanwalt die längst mögliche Dauer zu wählen.

Achtung: In manchen Berufshaftpflichtverträgen ist die Privathaftpflichtversicherung im Paket enthalten. Hier muss darauf geachtet werden, dass die Privathaftpflicht als eigener Vertrag unbedingt erhalten bleibt, vorausgesetzt, dass niemand ohne Privathaftpflichtversicherung in Rente gehen möchte.





Rechtsschutzversicherung

Dieser Vertrag geht nicht an den Erwerber über, der sich selbst um eine eigene Police kümmern muss.

Der Verkäufer muss seiner Rechtsschutzversicherung dann den Verkauf anzeigen, wenn er seine berufliche Tätigkeit anschließend in anderer Weise fortsetzt. Wenn sich der Verkäufer beispielsweise vom Käufer noch für eine gewisse Zeit anstellen lässt, so muss dieser Statuswechsel der Versicherung angezeigt werden. Für Änderungen im Tätigkeitsbereich (Lehrtätigkeit, Gutachter etc.) gilt das Gleiche. Wird die Praxis hingegen verkauft, weil der Zahnarzt beispielsweise in einer anderen Stadt wiederum als niedergelassener Zahnarzt arbeiten wird, muss nichts angezeigt werden.

Für den wohl häufigsten Fall, dass der Verkäufer nach erfolgreichem Verkauf in den Ruhestand geht, muss er dies seiner Rechtsschutzversicherung unbedingt anzeigen. Sollte man auch im Ruhestand eine Rechtsschutzversicherung wünschen, die nur die privaten Bereiche des Lebens abdeckt (Privat- und Verkehrsrechtsschutz, evtl. auch Mieterrechtsschutz), so sollte die Police auf diese Bereiche reduziert werden.

Betriebliche Altersversorgung

Betriebliche Altersversorgungen sind Zusagen, die die Praxis den Mitarbeitern gegenüber gemacht hat und die in der Regel über sog. Direktversicherungen rückgedeckt sind. Egal ob es sich um arbeitgeber-, arbeitnehmer- oder gemischt finanzierte Verträge handelt: Sie gehen immer auf den Käufer der Praxis über, der sie auch nicht ohne weiteres verändern darf.

Krankenversicherung/Krankentagegeld

Die gesetzliche Krankenversicherung ist über den bald eintretenden Ruhestand zu informieren. Zumindest wird dann das sog. Krankengeld nicht mehr benötigt und muss entfallen. Ggf. ergänzende private Zusatzversicherungen zur gesetzlichen Krankenversicherung bleiben unberührt, es sei denn, man



will bewusst den Versicherungsumfang ändern. Sollte allerdings eine private Krankentagegeldversicherung existieren, so muss diese ebenfalls zum Ruhestand aufgelöst werden.

Ein Sonderthema und eine Überraschung ist für viele Zahnärzte das Thema Krankenversicherung der Rentner. Es gehört nicht direkt hierher, sollte aber ebenfalls langfristig vor Praxisabgabe vom Berater erklärt werden. Frei nach dem Motto: Wenn man auf schlechte Nachrichten vorbereitet ist, können sie einen nicht überraschen. Worum es hierbei im Kern geht: Viele Zahnärzte, die sich entschieden haben, in der gesetzlichen Krankenversicherung zu bleiben, wundern sich über die teils deutlich höheren Beiträge in der KVdR (Krankenversicherung der Rentner) im Vergleich zu Rentenbeziehern, die nicht in Versorgungswerken sind. Hier kann man nicht mehr viel retten, außer evtl. seinen Kindern den Ratschlag geben, sich ordentlich beraten zu lassen.

Bei der privaten Krankenversicherung läuft es analog zur gesetzlichen Krankenversicherung. Sie ist zu informieren, dass das Erwerbsleben beendet wurde. Krankentagegeldversicherungen müssen aufgelöst werden. Sollte ein Beitragsentlastungstarif bestehen, ist zu prüfen, ob dieser nun aktiviert werden kann und den Beitrag der privaten Krankenversicherung um den vereinbarten Betrag senkt.

Eine KVdR kennt die private Krankenversicherung nicht. Der Beitrag reduziert sich um entfallende Bausteine (KTG) und ggf. Beitragsentlastungstarife. Bei Letzteren werden wiederum einige Zahnärzte überrascht sein, denn diese Beitragsentlastungstarife werden oft falsch verkauft. Viele denken, dass der Entlastungsbeitrag z. B. ab dem 65. Lebensjahr greift und der Zahlbeitrag entsprechend endet. Das ist ein Irrglaube. Zwar reduziert sich die PKV um den vereinbarten Entlastungsbetrag (z. B. € 200/Monat), der Monatsbeitrag für den Beitragsentlastungstarif muss dennoch weitergezahlt werden. Kostet dieser z. B. € 100 pro Monat, so ergibt sich nicht eine monatliche Entlastung von € 200, sondern nur von € 100. Ein Ärgernis ist es nur dann, wenn man es nicht wusste.

Die Abgabe der eigenen Praxis beschäftigt irgendwann jeden selbstständigen Zahnarzt. Dieser große Schritt mit beträchtlichen Folgen für Patienten, Team und das eigene Lebenswerk sollte gut geplant werden. In diesem Buch vermitteln Experten, die sich mit der besonderen Situation der Zahnärzte auskennen, einen Überblick zu den Themen Recht, Steuern, Finanzen, Versicherungen, Praxiswert und -positionierung und persönlichen Faktoren rund um eine erfolgreiche Praxisabgabe. Dieses Buch will Sie gut vorbereiten, damit Sie Ihren eigenen Weg bis zur Praxisabgabe sicher gehen und mit einem guten Gefühl abschließen können.

ISBN: 978-3-86867-547-4



9 783868 675474

www.quintessence-publishing.com