

Praxisübergabe und Praxiskauf einer Augenarztpraxis

Entscheidungsarchitektur, Due Diligence, Bewertung, Finanzierung und
100-Tage-Übergang für Käufer und Verkäufer.

ARBEITSSTAND

25 Seiten · Version 2.0 · Stand 02.09.2026

Sechs Red Flags vor dem Preisangebot

Ein hoher Gesamtscore darf keine einzelne materielle Lücke überdecken.

- Zulassungsweg oder Planungsstatus nicht belastbar geklärt.
- Mietvertrag, Geräte oder Leistungsberechtigungen nicht fortführbar.
- Ertrag hängt an nicht ersetzbarer Inhaberleistung.
- Patientendaten, Zugriffsrechte oder Datenmigration ungeklärt.
- Wesentliche Personal-, Abrechnungs- oder Steuerpflichten nicht belegt.
- Tag 0 ohne getestete Verantwortungen, Systeme und Notfallwege.

Leitplanke

Jede Red Flag benötigt Nachweis, Entscheidung, Verantwortliche und Termin – oder ein schriftliches Abbruchkriterium.

ORIENTIERUNG

Executive Summary

Eine Praxisübergabe ist kein einzelner Vertrag, sondern ein abgestimmter Prozess aus Zulassung, Wirtschaftlichkeit, Personal, Daten, Technik und Kommunikation.

Für Verkäufer

- 18 bis 24 Monate Vorlauf als realistische Arbeitsannahme einplanen.
- Zulassungsweg und regionalen Planungsstatus zuerst klären.
- Fortführbare Erträge, Verträge und Risiken nachvollziehbar dokumentieren.
- Praxiswissen so übergeben, dass die Versorgung nicht an Einzelpersonen hängt.

Für Käufer

- Nicht den Bestand, sondern die künftig tragfähige Praxis bewerten.
- Zulassung, Abrechnung, Personal, Mietvertrag, IT und Medizintechnik gemeinsam prüfen.
- Finanzierung und Liquiditätsreserve vor verbindlichen Schritten sichern.
- Die ersten 100 Tage bereits vor dem Closing organisieren.

Die wichtigste Reihenfolge lautet: Übergabeweg klären → Risiken belegen → Wert und Finanzierung ableiten → Vertrag schließen → Übergang aktiv führen.

ARBEITSWEISE

So nutzen Sie Leitfaden und Arbeitsmappe

Der Leitfaden erklärt die Entscheidungen. Die Excel-Arbeitsmappe übersetzt sie in Unterlagen, Bewertungen, Verantwortlichkeiten und Termine.

Empfohlene Reihenfolge

- 1. Dokumentenliste öffnen und Verantwortliche festlegen.
- 2. Due-Diligence-Fragen mit Nachweisen beantworten.
- 3. Bewertungsannahmen ausschließlich mit belastbaren Daten füllen.
- 4. Bedingungen in Vertrag, Finanzierung und Übergabeplan übertragen.

Farblogik der Arbeitsmappe

- Gelbe Zellen und blaue Schrift: Eingaben.
- Blaue Ergebnisfelder: automatisch berechnet.
- Grün: formal vollständig; Gelb: Eingabe erforderlich; Rot: prüfen.
- Quellen-IDs verweisen auf offizielle Prüfpunkte.

Arbeiten Sie nie nur mit einem Gesamtscore. Jeder rote Punkt benötigt einen Nachweis, eine Entscheidung und eine verantwortliche Person.

ENTSCHEIDUNGSARCHITEKTUR

Vier Wege, eine klare Steuerung

Der konkrete Übergabeweg hängt vom Planungsstatus, der Zulassung, der Rechtsform und der geplanten Fortführung ab.

Mögliche Struktur

- Übertragung einer Einzelpraxis oder von Gesellschaftsanteilen.
- Nachbesetzungsverfahren in einem gesperrten Planungsbereich.
- Einbringung oder Fortführung in einer Berufsausübungsgemeinschaft oder einem MVZ.
- Neugründung oder Verlagerung in einem offenen Bereich.

Frühe Klärungsfragen

- Welche Zulassung soll in welcher Struktur fortgeführt werden?
- Welche Entscheidung trifft der Zulassungsausschuss?
- Welche Verträge gehen über und welche müssen neu geschlossen werden?
- Welche Fristen und regionalen Besonderheiten gelten?

Nicht der Kaufvertrag entscheidet allein, ob die Versorgung fortgeführt werden kann. Der zulassungsrechtliche Weg muss vorher belastbar sein.

VERKÄUFER

Vorbereitung beginnt vor der Käufersuche

Eine geordnete Praxis wirkt nicht nur professioneller. Sie reduziert Unsicherheit, Rückfragen und spätere Preisabschläge.

12–24 Monate vorher

- Zielbild, gewünschter Zeitpunkt und persönliche Rolle nach Übergabe festlegen.
- Gesellschafts-, Miet-, Arbeits- und Dienstleistungsverträge ordnen.
- Investitionsstau und personengebundenes Wissen sichtbar machen.
- Jahresabschlüsse und Erlösarten bereinigen und erläutern.

Noch nicht verhandeln

- Keinen Preis aus Einzeljahren ableiten.
- Keine Patientendaten ungeprüft weitergeben.
- Keine Zustimmung von Vermieter, Bank oder KV voraussetzen.
- Keine mündlichen Nebenabreden als erledigt behandeln.

Ein guter Verkaufsprozess beginnt mit einer belastbaren Datenlage – nicht mit einer möglichst hohen Preisvorstellung.

VERKÄUFER

Der strukturierte Datenraum

Der Datenraum sollte vollständig genug für eine Prüfung sein und gleichzeitig Datenschutz, Vertraulichkeit und Zugriffsrechte berücksichtigen.

Kernunterlagen

- Zulassung, Gesellschaft, Jahresabschlüsse und BWA.
- GKV-, PKV- und Selbstzahlerauswertungen getrennt.
- Mietvertrag, Arbeitsverträge und Dienstleister.
- Geräte-, Inventar-, Wartungs- und Leasingverzeichnis.
- QM-, Hygiene- und Genehmigungsnachweise.

Steuerung

- Jedes Dokument erhält Eigentümer, Status und Prüftag.
- Personenbezogene Daten nur soweit erforderlich und rechtlich zulässig.
- Fragen und Antworten nachvollziehbar protokollieren.
- Veraltete Versionen kennzeichnen; finale Versionen sperren.

Die Excel-Checkliste enthält 25 Dokumentenpakete mit Pflichtgrad, Verantwortung, Frist, Ampel und Quellenhinweis.

VERKÄUFER

Die Fortführbarkeit der Praxis zeigen

Kaufentscheidend ist nicht nur, was die Praxis heute erwirtschaftet, sondern was ohne die bisherige Inhaberperson nachhaltig fortgeführt werden kann.

Nachhaltige Leistung

- Umsatzarten und Leistungsgruppen sauber trennen.
- Ärztliche Arbeitszeit und Ersatzkosten realistisch erfassen.
- Einmaleffekte und nicht fortführbare Leistungen bereinigen.
- Nachinvestitionen in Räume, IT und Technik benennen.

Organisatorische Stabilität

- Schlüsselpersonen, Delegation und Vertretungen dokumentieren.
- Terminarten und Patientenpfade verständlich beschreiben.
- Abrechnungs- und Dokumentationsprozesse belegen.
- Wiederkehrende Störungen nicht verschweigen, sondern lösen.

Transparenz senkt das Risiko des Käufers. Verschleierte Abhängigkeiten werden spätestens in der Prüfung oder nach dem Übergang teuer.

VERTRAG

Vertragliche Logik statt Standardmuster

Der Vertrag sollte die tatsächlich geprüfte Transaktion abbilden – einschließlich Bedingungen, Zuständigkeiten und Folgen bei Abweichungen.

Typische Regelungsbereiche

- Kaufgegenstand, Stichtag, Preis und Zahlungsmechanik.
- Aufschiebende Bedingungen: Zulassung, Finanzierung, Vermieter.
- Inventar, Forderungen, Verbindlichkeiten und Abgrenzung.
- Garantien, Haftung, Freistellungen und Wettbewerbsfragen.

Übergang

- Personal, Urlaub, Überstunden und Informationspflichten.
- Patientenakten, Zugriffsmodell und Datenschutz.
- Software, Telefonnummern, Domains und Kommunikationsmittel.
- Mitwirkung der Verkäuferseite nach dem Übergang.

Die Vorlagen in der Arbeitsmappe sind Prüf- und Kommunikationsbausteine. Sie ersetzen keinen individuell geprüften Vertrag.

PERSONAL UND DATEN

Menschen und Patientenakten gesondert steuern

Personal und Patientendaten dürfen nicht wie gewöhnliche Vermögensgegenstände behandelt werden.

Personal

- Betriebsübergang und § 613a BGB fachlich prüfen.
- Informationszeitpunkt und einheitliche Botschaft festlegen.
- Verträge, Vergütung, Urlaub, Überstunden und Schlüsselrollen klären.
- Keine Zusagen machen, die der Vertrag später nicht trägt.

Patientenakten

- Einwilligung oder rechtssicheres Verwahrmodell festlegen.
- Berechtigungen, Protokollierung und getrennten Zugriff organisieren.
- Export, Löschung, Aufbewahrung und IT-Dienstleister dokumentieren.
- Patientinnen und Patienten verständlich informieren.

Patientendaten gehen bei einem Praxiskauf nicht automatisch auf den Erwerber über. Das konkrete Vorgehen muss datenschutzrechtlich geprüft werden.

VERKÄUFER

Übergabetag aus Verkäufersicht

Der Übergabetag ist ein kontrollierter Zustandswechsel. Was nicht protokolliert ist, wird später leicht zum Streitpunkt.

Physische Übergabe

- Räume, Schlüssel, Alarmcodes und Zugangsmittel.
- Inventar, Geräte, Materialien und offene Mängel.
- Zählerstände, Lieferungen und Entsorgungswege.
- Unterschriebenes Übergabeprotokoll mit Anlagen.

Digitale Übergabe

- PVS, TI, KIM, Telefonie, Domains und Signaturen.
- Rollen und Rechte nach Vier-Augen-Prinzip aktivieren.
- Backups, Ansprechpartner und Notfallkontakte testen.
- Offene Fälle und kritische Termine besprechen.

Die Übergabe ist erst vollständig, wenn Betrieb, Versorgung und Verantwortlichkeiten am selben Tag funktionieren.

KÄUFER

Zielbild und Go/No-Go festlegen

Vor der Detailprüfung sollte klar sein, warum die Praxis strategisch passt und welche Risiken nicht akzeptiert werden.

Zielbild

- Eigene Niederlassung, Ausbau einer Struktur oder Nachfolge?
- Welche Leistungen, Kapazitäten und Standorte sollen fortgeführt werden?
- Welche eigene Arbeitszeit und Führungskapazität stehen zur Verfügung?
- Welcher Investitions- und Liquiditätsrahmen ist tragfähig?

Abbruchkriterien

- Zulassungsweg nicht belastbar.
- Mietvertrag oder Standort nicht fortführbar.
- Wirtschaftlichkeit hängt an nicht ersetzbarer Inhaberleistung.
- Wesentliche Daten, Genehmigungen oder Verpflichtungen ungeklärt.

Ein gutes Go/No-Go schützt vor der Dynamik einer Verhandlung. Kriterien sollten vor dem ersten Preisangebot schriftlich feststehen.

ZEITPLAN

Der Transaktionsfahrplan

Der Zeitplan verbindet Entscheidungen, externe Fristen und Voraussetzungen. Ein gewünschtes Übergabedatum allein ist noch kein belastbarer Plan.

Vor Signing

- Planungsstatus, Zielstruktur und Vertraulichkeit klären.
- Datenraum, Due Diligence und Bewertung abschließen.
- Finanzierung, Vermieter und wesentliche Partner einbinden.
- Vertragsentwurf und Bedingungen verhandeln.

Zwischen Signing und Closing

- Zulassungs- und sonstige Genehmigungsprozesse steuern.
- Personal-, Patienten- und Partnerkommunikation vorbereiten.
- IT-, Geräte-, Versicherungs- und Materialübergang testen.
- Tag 0 und 100-Tage-Plan verbindlich terminieren.

Jeder Meilenstein benötigt: Ergebnis, verantwortliche Rolle, Fälligkeit, Abhängigkeit und Eskalationsweg.

DUE DILIGENCE

Finanzielle Prüfung

Jahresabschlüsse sind der Ausgangspunkt. Für die Kaufentscheidung müssen Erträge, Kosten und Investitionen auf die Zukunft übertragen werden.

Erträge

- GKV, PKV, Selbstzahler und sonstige Erlöse trennen.
- Leistungsmengen, ärztliche Stunden und Abrechnungsverzug prüfen.
- Einmaleffekte und inhaberabhängige Leistungen bereinigen.
- Forderungen und mögliche Rückforderungen beurteilen.

Kosten und Liquidität

- Personalvollkosten und marktgerechten Ersatz-Arztlohn ansetzen.
- Miete, Leasing, Wartung und Dienstleister fortschreiben.
- Notwendige Nachinvestitionen gesondert erfassen.
- Liquiditätsreserve für Anlauf, Abrechnung und Unvorhergesehenes planen.

Die Bewertungsrechnung bleibt absichtlich leer, bis belastbare Eingaben vorliegen. Faktoren sind Verhandlungsannahmen – keine behaupteten Marktwerte.

DUE DILIGENCE

Zulassung, Genehmigung und Abrechnung

Augenärztliche Praxen verbinden vertragsärztliche Zulassung mit genehmigungs- und abrechnungsbezogenen Voraussetzungen.

Zulassung

- Regionalen Planungsstatus und Sitzumfang bestätigen.
- Nachbesetzungsweg, Fristen und Gremientermine klären.
- Gesellschafts- und Beschäftigungsstruktur abgleichen.
- Erwartete Entscheidungen nicht als sicher behandeln.

Leistungserbringung

- QS-Genehmigungen und persönliche Voraussetzungen prüfen.
- IVM, ambulant Operieren und weitere Leistungsbereiche zuordnen.
- EBM-/GOÄ-Prozesse und wiederkehrende Korrekturen bewerten.
- Offene Prüfverfahren oder Rückforderungen dokumentieren.

Genehmigungen können personen-, standort- oder leistungsbezogen sein. Ihre Fortführung muss im konkreten Fall bestätigt werden.

DUE DILIGENCE

Personal, IT und Datenschutz

Die operative Tragfähigkeit hängt oft stärker an Personal, Systemzugängen und Prozesswissen als am Inventar.

Personalprüfung

- Schlüsselrollen und Ein-Personen-Abhängigkeiten erkennen.
- Verträge, Befristungen, Nebentätigkeiten und Qualifikationen prüfen.
- Urlaub, Überstunden, Fehlzeiten und offene Konflikte einordnen.
- Besetzungsplan gegen tatsächliche Nachfrage halten.

IT und Daten

- PVS, TI, KIM, Befundgeräte und Schnittstellen inventarisieren.
- Lizenzen, Laufzeiten, Auftragsverarbeitung und Support klären.
- Berechtigungen und Altzugänge vor Tag 0 bereinigen.
- Datenmigration und Rückfallplan testen.

Ein System ist nicht übergeben, wenn nur das Passwort bekannt ist. Zuständigkeit, Lizenz, Daten, Schnittstellen und Support müssen gemeinsam funktionieren.

BEWERTUNG

Vom nachhaltigen Ertrag zum Wert

Die Arbeitsmappe strukturiert eine nachvollziehbare, transaktionsspezifische Rechnung. Sie behauptet keinen allgemeinen Marktpreis.

Rechenlogik

- Nachhaltige Umsätze nach Erlösart erfassen.
- Fortführbare Kosten und Ersatz-Arztlohn abziehen.
- Ertrag mit individuell begründetem Faktor bewerten.
- Übernehmbare Sachwerte ergänzen.

Risikoanpassung

- Sicherheitsabschlag aus dokumentierten Risiken ableiten.
- Notwendige Nachinvestitionen abziehen.
- Vorsichtiges, Basis- und ambitioniertes Szenario vergleichen.
- Jede Abweichung als Verhandlungsannahme kennzeichnen.

Wert ist ein Ergebnis von Fortführbarkeit, Risiko und Verhandlung – nicht die Summe historischer Anschaffungskosten.

FINANZIERUNG

Kaufpreis ist nicht der Kapitalbedarf

Neben dem Kaufpreis benötigt der Erwerber Mittel für Nebenkosten, Investitionen, Anlauf und Liquidität.

Kapitalbedarf

- Kaufpreis und transaktionsbezogene Beratungskosten.
- Umbau, IT, Medizintechnik und sonstige Nachinvestitionen.
- Betriebsmittel für Gehälter, Miete und Material.
- Reserve für verzögerte Erlöse und ungeplante Abweichungen.

Finanzierungsgespräch

- Übergabeweg und Kaufgegenstand klar beschreiben.
- Due Diligence, Ertragsplanung und Szenarien vorlegen.
- Eigenmittel, Sicherheiten und Kapitaldienst darstellen.
- Förderanträge grundsätzlich vor Vorhabensbeginn mit Finanzierungspartner klären.

Die Vorlage „Finanzierungsanfrage“ zeigt, welche Unterlagen Bank und Förderpartner für eine strukturierte Erstprüfung benötigen.

VERHANDLUNG

Preis, Bedingungen und Risiken verbinden

Nicht jedes Risiko muss den Kauf verhindern. Es muss jedoch einer klaren Lösung zugeordnet werden.

Mögliche Instrumente

- Kaufpreisanpassung oder Sicherheitseinbehalt.
- Aufschiebende Bedingung vor Closing.
- Garantie, Freistellung oder Nachweis.
- Übergangsleistung der Verkäuferseite.

Verhandlungsregel

- Sachverhalt und Quelle dokumentieren.
- Auswirkung auf Betrieb, Wert oder Termin benennen.
- Verantwortliche Lösung und Frist festlegen.
- Folge bei Nichterfüllung schriftlich regeln.

Ein ungeklärtes Risiko darf nicht nur als Kommentar in der Due Diligence stehen bleiben. Es muss in Preis, Bedingung, Vertrag oder Abbruchentscheidung weitergeführt werden.

KOMMUNIKATION

Die Informationsreihenfolge ist Teil der Übergabe

Zu frühe, späte oder widersprüchliche Kommunikation kann Personal, Patienten und Partner unnötig verunsichern.

Stakeholder

- Schlüsselpersonal und gesamtes Team.
- Vermieter, Hauptdienstleister und Finanzierungspartner.
- KV, Zulassungsgremien und Versicherungen.
- Patientinnen, Patienten und Kooperationspartner.

Für jede Nachricht

- Ziel, Zeitpunkt und Kanal festlegen.
- Verantwortliche und Freigabe benennen.
- Kernbotschaft und erwartbare Rückfragen vorbereiten.
- Nächste Aktion und Ansprechpartner nennen.

Die Kommunikationsmatrix verhindert, dass sensible Gruppen zufällig oder aus unterschiedlichen Quellen informiert werden.

TAG 0

Closing und operative Übergabe

Rechtliches Closing und operative Betriebsfähigkeit müssen zusammenpassen.

Vor Freigabe prüfen

- Alle Closing-Bedingungen belegt.
- Versicherungsschutz und wesentliche Verträge wirksam.
- Zulassung und Genehmigungsstatus bestätigt.
- Personal- und Patientenkommunikation freigegeben.

Betrieb am ersten Tag

- Anmeldung, Terminierung und Abrechnung erreichbar.
- PVS, TI, KIM, Telefonie und Geräte funktionsfähig.
- Material, Medikamente und Notfallwege gesichert.
- Verantwortliche für Störungen sichtbar und erreichbar.

Der erste Patient am Tag 0 sollte keinen ungeprüften Testbetrieb erleben. Kritische Systeme und Rollen gehören vorab in einen Live-Test.

INTEGRATION

Die ersten 14 Tage stabilisieren

In den ersten Tagen geht es nicht um umfassende Veränderung, sondern um sichere Versorgung und schnelle Sichtbarkeit von Abweichungen.

Tägliche Steuerung

- 15-minütiges Lagebild mit Praxis-, IT- und ärztlicher Leitung.
- Störungen, Verantwortliche und Lösungstermine dokumentieren.
- Abrechnung, Termine und Personalbesetzung beobachten.
- Kritische Patienten- oder Materialthemen sofort eskalieren.

Nicht übersteuern

- Keine parallelen Großprojekte starten.
- Funktionierende Abläufe nicht ohne Daten verändern.
- Unsicherheit nicht mit zu vielen Einzelanweisungen erhöhen.
- Entscheidungen und Gründe nachvollziehbar kommunizieren.

Stabilität vor Optimierung: Erst verstehen, wo der Betrieb tatsächlich trägt – dann gezielt verändern.

INTEGRATION

Tag 15 bis 60: Transparenz und Standards

Nach der Stabilisierung werden wiederkehrende Probleme systematisch bearbeitet.

Transparenz

- Terminverfügbarkeit, Ausfälle und Fehlbuchungen erfassen.
- Abrechnungs- und Dokumentationsqualität prüfen.
- Dienstpläne, Rollen und personelle Engpässe bewerten.
- Offene Lieferanten-, Geräte- und IT-Themen priorisieren.

Standardisierung

- Verantwortliche Prozesse und Vertretungen festlegen.
- Kritische Checklisten und Eskalationswege vereinheitlichen.
- Schulungsbedarf aus beobachteten Abweichungen ableiten.
- Maßnahmen mit Wirkungskontrolle terminieren.

Die 40 Aufgaben der Arbeitsmappe verbinden Start- und Fälligkeitsdatum, Abhängigkeit, Verantwortung, Fortschritt und Überfälligkeit.

INTEGRATION

Tag 61 bis 100: Übergang in die Linie

Zum Ende der Integrationsphase muss die Praxis ohne dauerhafte Projektimprovisation steuerbar sein.

Abschlusskriterien

- Kritische Verantwortlichkeiten und Vertretungen sind besetzt.
- Offene Risiken haben Maßnahme, Termin und Eigentümer.
- Regeltermine und Kennzahlen laufen verlässlich.
- Dokumentation und Betrieb entsprechen einander.

100-Tage-Review

- Erreichte Ergebnisse und offene Abweichungen bewerten.
- Investitions- und Personalplan aktualisieren.
- Rückmeldungen von Team und Patienten einordnen.
- Nächste 6 bis 12 Monate mit wenigen Prioritäten planen.

Integration ist abgeschlossen, wenn Verantwortung in der Regelorganisation funktioniert – nicht wenn die Projektliste nur formal geschlossen wurde.

NÄCHSTE SCHRITTE

In 60 Minuten belastbar starten

- Übergabeweg und Zieltermin notieren.
- Dokumentenverantwortliche benennen.
- Erste zehn Due-Diligence-Fragen mit Belegen bearbeiten.
- Drei Red Flags in konkrete Prüfaufträge übersetzen.

Der Leitfaden strukturiert Entscheidungen und ersetzt keine anwaltliche, steuerliche, zulassungsrechtliche, medizinische, datenschutzrechtliche oder finanzierungsbezogene Einzelfallberatung. Regionale Vorgaben und aktuelle Fassungen sind vor jeder Transaktion erneut zu prüfen.