

«Wichtig ist, dass man sich früh Gedanken macht»

Die Nachfolgeregelung will gut vorbereitet sein.
Das erzählen ein ehemaliger Mitinhaber und ein Duo,
das soeben eine Tierarztpraxis übernommen hat.

Text: Nicole Jegerlehner

GST-Kurs «Nachfolgeregelung in der Tierarztpraxis»

Der Schritt in die berufliche Selbständigkeit will sorgfältig vorbereitet sein. Nicht weniger anspruchsvoll ist der Schritt, wenn es darum geht, die eigene Praxis in andere Hände zu übergeben. Das eintägige GST-Seminar «Nachfolgeregelung in der Tierarztpraxis» gibt einen Überblick über die vielfältigen Aspekte der Nachfolgeregelung. Behandelt werden Planungsschritte, organisatorische und zeitliche Aspekte, Steuern, vertragliche Regelungen und rechtliche Themen, Praxisbewertung und die Kommunikation bei der Übergabe. Erfahrungsberichte aus der Sicht von Praxisinhaberinnen und -inhabern, aber auch von potenziellen Nachfolgern vervollständigen den Seminartag. Der deutschsprachige Kurs findet am 26. November in Olten statt. Anmeldungen sind bis am 20. September möglich.

Beat Steinmann war 30 Jahre alt, als er Ende der 1980er-Jahre in der Tierarztpraxis Reiden eine neue Assistentenstelle antrat. «Der Praxisgründer Josef Blättler suchte auch einen potenziellen Nachfolger», erzählt der heute 67-Jährige. Und der junge Steinmann schien ihm zu gefallen. «Eigentlich hatte ich geplant, nach der Assistenzzeit für weitere Ausbildungen an die Universität zurückzukehren, doch das Angebot von Josef Blättler war eine verlockend gute Basis.» So arbeitete er während fünf Jahren als Assistent mit dem deutlich älteren Chef zusammen. Beat Steinmann entschied sich für die Sicherheit und Langfristigkeit: 1994 stieg er als Partner ein – und schrieb später auch noch eine Dissertation.

Drei Partner

1999 verliess Josef Blättler die Praxis, und an seiner Stelle trat sein Sohn Urs ins Unternehmen ein. Blättler und Steinmann bauten den Kleintieranteil aus und nannten ihr Unternehmen neu Gross- und Kleintierpraxis Grünau. Die Praxis wurde immer grösser, und 2006 stieg Bruno Hüsler als dritter Partner ein; er hatte zuvor bereits mehrere Jahre in der Praxis gearbeitet.

Mit der Zeit stellte sich die Frage, wer auf Beat Steinmann folgen würde, den Ältesten im Leitungstrio. «Wir merkten, dass es schwierig war, eine Nachfolgelösung zu finden. Heute wollen weniger Junge in eine Geschäftsleitung eintreten.» Die Gross- und Kleintierpraxis Grünau liess sich bei der Nachfolgeregelung von der Tierärztlichen Verrechnungsstelle GST AG (TVS) begleiten und entschied sich, aus der einfachen Gesellschaft eine Aktiengesellschaft zu machen. «Das gab eine neue Basis.»

Die drei Partner regelten den Verkauf ihrer Anteile in einem Vertrag: Sie legten fest, dass für einen Aktienverkauf an Externe das Einverständnis aller Partner nötig ist. Sie sprachen gezielt eine langjährige Angestellte an. Und tatsächlich war die Tierärztin interessiert. «Ab 2021 waren wir ernsthaft daran, die Übergabe zu gestalten und sie in die Geschäftsbücher, die Kalkulation und die Leitungsaufgaben einzuführen.» Ende 2024 fand die Übergabe statt; 2025 arbeitete Beat Steinmann noch knapp 80 Tage für die Praxis und unterstützte auch bei administrativen Fragen. Dieses Jahr kommt er noch auf 40 bis 45



Zur Anmeldung



Olga Gerlach (links) und Nadine Spack leiten seit Anfang Jahr die Tierarztpraxis Längenberg. © zvg

Arbeitstage. «Und nächstes Jahr reicht es dann langsam, ich werde schliesslich 68 Jahre alt.»

Sein Fazit: «Unsere Nachfolgeregelung begann mit der Gründung der Aktiengesellschaft. Wichtig ist, dass man sich früh Gedanken macht, wer in Frage kommen könnte, und dass man intern sucht.»

Ein Duo übernimmt eine Praxis

Olga Gerlach und Nadine Spack haben Anfang Jahr die Tierarztpraxis Längenberg AG übernommen – erst rund neun Monate zuvor hat die 41-jährige Gerlach ihr Veterinärstudium abgeschlossen. Die Tiermedizinische Praxisassistentin (TPA) Spack, die auch eine Weiterbildung als Veterinär-Anästhesie-Technikerin hat, arbeitete bereits seit 2017 in der Praxis. Das Ehepaar Ursula und Fritz Ohnewein hatte die Praxis 1993 gegründet und war eigentlich schon im Pensionsalter, hatte aber noch keine Nachfolge gefunden. «Ursula zog sich langsam zurück und Fritz war viel für die Arbeit unterwegs, so dass ich in der Praxis nach und nach mehr administrative und

organisatorische Aufgaben übernommen habe», sagt die 31-Jährige.

Olga Gerlach hat zuvor als Pflegefachfrau gearbeitet und sich dann entschlossen, das Tierarztstudium zu absolvieren. Als Studentin arbeitete sie in der Tierarztpraxis Längenberg. «Bei einer Fahrt mit Fritz Ohnewein sagte ich ihm, dass ich später einmal eine Praxis übernehmen möchte. Und dann haben wir die Idee weitergesponnen.» Für Olga Gerlach war aber auch immer klar: «Ich mache das nicht alleine.» Sie sprach Nadine Spack auf die Möglichkeit einer gemeinsamen Leitung an. «Und dann haben wir uns Zeit genommen, uns besser kennenzulernen.» Denn so eine gemeinsame Leitung sei ja fast wie eine Heirat: «Man bindet sich.» Nadine Spack sagt: «Wir ergänzen uns sehr gut. Wir haben oft eine unterschiedliche Sicht auf die Dinge und finden dann in der Diskussion ein gutes Mittelmass.» Olga Gerlach ergänzt: «Auch die Kombination von TPA und Tierärztin ist ideal.»

Auch diesen Übernahmeprozess begleitete die TVS. «Sie waren sehr

hilfreich», sagt Olga Gerlach. Vom Moment, an dem die beiden sich entschieden, die Praxis zu übernehmen, bis zur Unterschrift dauerte es rund zwei Jahre. «Wir hatten am Anfang auch noch Zweifel», sagt Olga Gerlach. «Doch Fritz und Ursula Ohnewein haben unser Potenzial gesehen und uns unterstützt.» Nadine Spack ist froh, konnten beide die Finanzierung ohne Bank regeln: Sie wurden von ihren Familien unterstützt und haben vom Besitzer-Ehepaar ein Verkäuferdarlehen erhalten, das sie innert vier Jahren abbezahlen können. Wichtig war beiden auch, dass das bestehende Team der Angestellten den Wechsel mitträgt und unterstützt.

Das neue Führungsduo hat unter anderem die GST-Kurse «Fit für die Unternehmensführung» besucht und kommt mit den buchhalterischen und administrativen Aufgaben besser zurecht, als es erwartet hat. Nun müssen die beiden noch lernen, gemeinsame Bürozeiten einzuplanen. «Die Zeit, am Unternehmen zu arbeiten, fehlt uns derzeit noch», sagt Nadine Spack.