

Wie viel ist Ihre Praxis wert?

Der faire Praxiswert: Erfolgreiche Verhandlungsführung mit Mediationstechniken (1)

Die folgende DZW-Serie setzt sich mit dem Thema Praxiswert auseinander, einem zentralen Punkt für den Abgeber und nicht weniger wichtig für den Übernehmer. Außerdem stellt sich die Frage nach dem Wert beim Ausscheiden und beim Einstieg aus einer oder in eine Berufsausübungsgemeinschaft (BAG) und zum Beispiel im Scheidungsfall – Stichwort Zugewinnausgleich. Dabei ist es mir wichtig zu beleuchten, wie man zu einem für beide Seiten „fairen“ Wert kommen kann. Es kommen daher – und das ist neu – Mediationstechniken zum Einsatz.

„Wie viel ist Ihre Praxis wert?“ Diese Frage stelle ich oft im Kreis von Zahnärzten, und eine häufige Antwort lautet „So viel, wie ich dafür bekomme“. Das kann ich zwar nachvollziehen, bringt uns aber nicht weiter, wenn wir beispielsweise in der Verkaufsplanung sind. Zunächst einmal muss zwischen Preis und Wert unterschieden werden.

Der Preis: Der Preis ist der tatsächlich geflossene Geldbetrag bei einer durchgeführten Transaktion – Verkauf oder Kauf. Insofern passt die obige Antwort ganz gut. Die Frage ist nur, ob es einen transparenten Preis gibt, also einen am „vollkommenen“ Markt gebildeten Preis, so wie die Preise der Schwacke-Liste bei Autos. Und den gibt es nicht, weil der Markt eben nicht vollkommen ist.

Die tatsächlichen Preise werden in erster Linie durch persönliche Verhältnisse, also ganz individuell, gebildet. Das konnten wir etwa in Forschungsvorhaben zusammen mit dem Institut der Deutschen Zahnärzte (IDZ) oder in meinem Lehrgebiet „Praxisökonomie“ nachweisen. Maja Farahbod hat in ihrer Dissertation im Jahr 2018 erstmals eine recht gute Korrelation zwischen Gewinn und Preis gefunden, aber immer noch mit erheblichen, individuellen Schwankungen. Fazit: Eine Preisprognose muss sorgfältig gemacht werden und bleibt trotzdem mit großen Unsicherheiten behaftet.

Der Wert: Der Wert hingegen ist das, was der Praxis an Zukunftsaussichten – gemessen in Geld – innewohnt. Das ist wie bei der Beteiligung an einem Unternehmen. Nehmen wir einmal an, Sie haben eine Million Euro geerbt und wollen diesen Betrag investieren. Dann entscheiden Sie sich für ein Unternehmen mit der höchsten Ertragsaussicht, damit Sie eine gute Rendite haben. Da das Risiko hier höher ist als beim Kauf etwa einer Staatsanleihe, legen Sie einen Risikozinssatz fest – sagen wir mal 10 Prozent. Dann müssen Sie jährlich 100.000 Euro Ertrag haben, damit sich die Investition lohnt.

Genauso ist es bei einer Zahnarztpraxis: Sie sind bereit, eine sehr gut gehende Praxis für 1 Million Euro zu kaufen, wenn Sie jährlich 100.000 Euro Rendite erhalten. Das ist jetzt zunächst etwas vereinfacht. Im Folgenden werden wir uns näher mit dem „modifizierten Ertragswertverfahren“ beschäftigen.

„Es gibt den Wert ‚von etwas‘ stets nur aus Sicht ‚von jemandem‘, und gerade im Bereich der persönlichen medizinischen Dienstleistungserbringung wie bei Zahnärzten spielt die Individualität eine große Rolle.“

Mir geht es hier um folgende Erkenntnis: Die Werte, die zwei Parteien ermitteln, können sehr unterschiedlich sein. So sagt zum Beispiel ein Abgeber: Für 100.000 Euro Gewinn pro Jahr ist meine Praxis eben 1 Million Euro wert, und die will ich auch haben. Der anstehende Übernehmer sagt hingegen, dass ihm diese Praxis nur 300.000 Euro wert ist, weil er alternativ selbst eine Praxis gründen könnte, die nach kurzer Zeit 100.000 Euro pro Jahr abwirft. Wer hat nun recht? – Beide. Denn es gibt den Wert „von etwas“ stets nur aus Sicht „von jemandem“, und gerade im Bereich der persönlichen medizinischen Dienstleistungserbringung wie bei Zahnärzten spielt die Individualität eine große Rolle.

Während es dem Erwerber eines Audis oder BMWs ziemlich egal ist, wem Audi oder BMW gehört, ist es dem Patienten nicht egal, wem die Praxis gehört und wer ihn behandelt. Es stellt sich für den Käufer also die Frage, was er persönlich zukunftsorientiert aus dem individuell geschaffenen des Abgebers machen kann, während der Verkäufer eher rückwirkend daran denkt, welche „Werte“ er geschaffen hat.

Wie kommen Sie nun zum „richtigen Wert“? Sie können ein oder mehrere Wertgutachten erstellen lassen. Die kosten je nach Umfang viele Tausend Euro. Am Ende steht dann eine Zahl. Und die müssen Sie akzeptieren oder eben nicht. Ich kann Ihnen das nicht empfehlen – außer im Zugewinnausgleichsverfahren, da muss es wohl oft so sein –, denn auch zwei Sachverständige werden zwei verschiedene Werte ermitteln, und im Grunde sind beide vermutlich sogar richtig.

Alternativ kommen Mediationstechniken zum Einsatz. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, wenn man sich mit den betroffenen Parteien zusammensetzt, das Wertermittlungsverfahren unter Verwendung neuester Forschungsergebnisse erläutert und vor allem mit dem Einsatz geeigneter Mediationstechniken die jeweiligen Sichtweisen herausarbeitet. Im Ergebnis steht dann meistens ein „Wert“, auf den sich die Betroffenen einigen und der dann beim Vollzug der Transaktion zum „fairen“ Preis wird. Das Gutachten hat nur wenige Seiten, und der Aufwand beträgt lediglich etwa zwei Arbeitstage.

Wie viel ist Ihre Praxis also wert? Kommt auf die Sichtweise an, aber der Preis soll am Ende fair sein.

Im zweiten Teil werde ich die Frage behandeln, wie man den Wert einer Praxis ermittelt.

Prof. Dr. Thomas Sander, Hannover

(wird fortgesetzt)

Über den Autor



Foto: privat

Prof. Dr. Thomas Sander gründete vor mehr als 20 Jahren die Sander Concept GmbH, die Zahnärzte in ganz Deutschland begleitet. Sander Concept wird heute in Familiennachfolge geführt. Sander leitet an der Medizinischen Hochschule Hannover das Lehrgebiet „Praxisökonomie“ und lehrt und forscht im Bereich Praxismarketing und -wertermittlung. Kontakt: sander.thomas@mh-hannover.de oder www.sander-concept.de