

Wie viel ist Ihre Praxis wert?

Praxiswertermittlung: Der faire Praxiswert – die Lösung findet sich selbst (3)

In den beiden vorigen Teilen dieser Serie zum Thema „fairer Praxiswert“ haben wir uns mit der Grundsatzfrage beschäftigt, was eigentlich Wert und Preis sind und wie man den Wert ermittelt. In diesem Teil werde ich erläutern, wie eine Verhandlung unter Anwendung von Mediationstechniken abläuft, damit beide Seiten zufrieden aus den Verhandlungen gehen.

Ausgangsbedingungen: Mediative Preisverhandlungen sind so unterschiedlich, wie Zahnärzte individuell verschieden sind. Auch können die Ausgangsbedingungen von Fall zu Fall anders sein. Vielleicht kennen sich der Abgeber und der Unternehmer nur aus einer Begegnung. Oder der Juniorpartner, der einsteigen oder übernehmen will, ist schon viele Jahre in der Praxis tätig. Möglicherweise wollen beide eine Übergangszeit vereinbaren, in der sie gemeinsam in der Praxis arbeiten, sei

es, dass der Abgeber angestellt oder eine Berufsausübungsgemeinschaft (BAG) gegründet wird.

Es kommt auch vor, dass eine Partei aus der BAG ausscheiden möchte, eventuell im Streit. Und schließlich gibt es auch Zahnärztepaare, die sich trennen und einvernehmlich eine faire Lösung im Hinblick auf eine gute Zukunft für beide suchen.

Über diese Randbedingungen muss der mediierende Sachverständige Klarheit haben. Außerdem muss er sicherstellen, dass er allparteilich ist, sich also in die jeweilige Position hineinendenken kann, ohne eine Wertung vorzunehmen. Im Gegensatz zur klassischen Mediation setzt der Mediator hier aber auch sein Fachwissen ein. In dieser Funktion ist er also eher ein Berater, der Mediationstechniken einsetzt.

Preisfindung: Wenn es nur um den Wert geht, gibt es oft im Vorfeld Preisvorstellungen der Parteien. Der Mediator fragt dann, wie diese entstanden sind, und versucht, die Sichtweise der jeweils anderen Partei verständlich zu machen. Ideal ist es, wenn der andere Verhandlungspartner dies ohne Einwirkung des Mediators versteht. Wenn die Vorstellungen dargelegt und eventuell sogar begründet worden sind, liegt es am Sachverständigen, die Argumente in die möglichen Bewertungsverfahren und Preisfindungsmodelle einzuordnen. Diese Phase der „Sichtweisenklärung“ dauert in der Regel am längsten, weil den meisten Zahnärzten die Bewertungstheorien nicht bekannt sind. Für die entsprechenden Erläuterungen sollte man ein bis zwei Stunden einplanen.

Diskussion: Dann folgt eine Diskussion, in der der Mediator die verschiedenen Sichtweisen der Medianten – nun mit Kenntnis der Grundlagen der Bewertungsverfahren – noch einmal sortiert, darlegt und erläutert. In dieser „Erhellungsphase“ können die Medianten ihre eigenen Vorstellungen

nun besser einordnen und entwickeln ein Verständnis für die Vorstellungen der jeweils anderen Seite.

Aussichtslose Situationen: Oft ist es aber leider auch so, dass die Positionen verhärtet sind. In einem Praxisfall wollte der Abgeber mindestens 300.000 Euro haben, die Übernehmerin aber maximal 200.000 Euro zahlen. Der Steuerberater des Abgebers wollte gar nicht erst eine Verhandlung, wenn dessen Bedingung nicht vollständig erfüllt werden würde. Eine aussichtslose Situation? Keineswegs.

Hier kam zur Lösung das „Harvard-Konzept“ zum Einsatz, das zwischen Positionen und Interessen trennt. Mithilfe des Mediators, der dem Abgeber auf der einen Seite klarmachen konnte, dass seine Vorstellungen keine nachvollziehbare Grundlage hatten, gleichzeitig aber auch dessen dahinterliegende Interessen herausarbeitete, konnte eine Lösung gefunden werden, die für beide Seiten gut war. Diese ging über den reinen Kaufpreis hinaus, und es wurde die Form der Übergangszusammenarbeit einschließlich Gewinnverteilung geregelt.

Gemeinsame Lösung: Die Anlässe für eine Auseinandersetzung können sehr vielfältig sein. Entscheidend ist, dass eine erfolgreiche Verhandlung mehr ist als die Erarbeitung eines Gutachtens und die Nennung einer Zahl. Bemerkenswert ist auch die Erkenntnis, dass sich die Lösung meistens „selbst findet“. Wenn alles gut „erhellt“ ist, kommen die Parteien ins Gespräch und einigen sich, ohne dass der sachverständige Mediator noch eingreifen muss. Und dann wird ein wirklich „fairer Wert“ gefunden, der auch nachhaltig trägt.

Im vierten und letzten Teil der Serie lesen Sie, was Sie selbst zur Findung des „fairen Werts“ beitragen können.

**Prof. Dr. Thomas Sander,
Hannover**

Über den Autor



Foto: Sander

Prof. Dr. Thomas Sander

ist öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Praxiswertermittlung und Zertifizierter Mediator (ZMediatAusbV). 1997 gründete er die deutschlandweit tätige Sander Concept GmbH, die heute in Familiennachfolge geführt wird. Schwerpunkt: Praxisökonomie und -marketing. Sander leitet an der Medizinischen Hochschule Hannover das Lehrgebiet „Praxisökonomie“.
www.sander-concept.de