

ESKALATION ENDSTUFE – WENN DIE PRAXIS VERSTEIGERT WIRD

Dr. Hansruedi Federer (FEDERER & PARTNERS)

Zwei Fachärzte haben beschlossen, eine Gemeinschaftspraxis zu gründen. Der Ältere, nennen wir ihn Seneca, besass bereits eine Praxis mit grosszügigem Raumangebot, jedoch punkto Einrichtung, Technik etc. schon etwas in die Jahre gekommen. Der Jüngere, nennen wir ihn Plinius, war bereit, sich einzukaufen. Die Praxis wurde gemeinsam renoviert und technisch auf den neusten Stand gebracht. Die Erfahrung von Seneca, der Wissensstand von Plinius und die Integration modernster Technologie versprachen eine Amalgamierung und der Erfolg war vorgezeichnet.

Die weitere Entwicklung

Der Gesellschaftsvertrag wurde erarbeitet und bei dem Thema mögliche zukünftige Trennung haben Seneca und Plinius nur

gelacht und mir kam unweigerlich ein alter Schlagler aus den 1960er Jahren von Heidi Brühl mit dem Titel «Wir wollen niemals auseinandergehen» in den Sinn. Die Entwicklung war wie geplant sehr erfolgreich. Seneca und Plinius erfreuten sich steigender Umsätze und ansehnlicher Gewinne. Vielleicht kam der Erfolg zu schnell und zu leicht, denn obwohl genügend Arbeit vorhanden war, begannen sich Seneca und Plinius zu konkurrieren. Jeder wollte der Bessere sein und um dies zu erreichen, wurden üble Spielchen durchgeführt und das interessierte Personal mit in die blühenden Intrigen eingebunden. Dies wirkte sich sehr schnell auf das Klima aus und auch auf den Erfolg. Nach einigen weiteren Eskalationsstufen war eine Trennung unvermeidlich – die Ärzte einigten sich darauf.



Wer darf bleiben – wer muss gehen?

Uneinig waren sich die Ärzte darüber, wer aus den gemeinsamen Räumlichkeiten ausziehen musste und wer bleiben durfte. Da dies im Vertrag nicht geregelt war, blieben nur zwei Möglichkeiten: Man einigt sich auf einen lebensfähigen Kompromiss oder die Praxis wird an den meistbietenden Arzt versteigert. Eine Einigung war nicht möglich, somit blieb die Versteigerung.

Wie funktioniert eine Versteigerung?

Die häufigste Art der Versteigerung sieht folgendes Vorgehen vor: Wer den höchsten Betrag (für die ganze Praxis) bezahlt, bekommt die Praxis und darf bleiben. Der überbotene Arzt erhält vom Gewinner die Hälfte des Betrages und muss gehen.

Emotionen und Ängste

Ein solches Prozedere ist voll von Emotionen und Ängsten:

- Wenn ich überboten werde, bekomme ich einen so hohen Betrag ausbezahlt, dass ich problemlos eine neue Praxis gründen kann?
- Bekomme ich einen zu tiefen Betrag, wird ein Neustart sehr schwierig.

- Kommen die Patienten mit, wenn ich ausziehen muss, oder bleiben sie gar beim Widersacher?
- Ich möchte die Praxis behalten, aber möglichst wenig dafür bezahlen.
- Ich würde auch ausziehen, aber dann müsste der Betrag stimmen.
- Ich will unbedingt bleiben, egal was es kostet – Hauptsache, der andere muss ausziehen und ich verliere mein Gesicht nicht.
- Etc.

Vor dem Hintergrund der vorgängig genannten Emotionen und Ängste kann ein sachlich kühler Berater sehr hilfreich sein. Als Erstes gilt es, den Emotionen Realitäten gegenüberzustellen und die Problematik auf eine Sachebene zu bringen.

Schaden begrenzen!

Wichtig ist, dass bei einem solchen Prozedere eine gewisse «Opfersymmetrie» gefunden wird. Anwälte, die eine Partei vertreten, suchen immer die beste Lösung für ihre Partei – in der Konsequenz kann das lange dauern und teuer werden. Ein Berater, der von beiden Parteien angestellt wird, sucht immer die bestmögliche Lösung für beide.



Bei der Suche nach einer Lösung müssen zuerst objektive Zahlen her, das heisst die Praxis wird geschätzt, was den zukünftigen Verhandlungsspielraum deutlich eingrenzt. Ebenfalls quantifiziert werden müssen die Kosten für einen Wiederaufbau, einen eventuellen Patientenverlust etc. Liegen diese Kosten vor, wäre es vielleicht sinnvoll, einen letzten Einigungsversuch zu starten, um die Ungewissheit der Versteigerung zu vermeiden.

Keine Einigung – Versteigerung

Seneca und Plinius wissen heute nicht, wer morgen nach der Versteigerung Praxisbesitzer ist und wer geht. Sie wissen auch nicht, was die finanziellen Kosten sein werden. Beide haben eine schlaflose Nacht – aber morgen ist alles vorbei.

Die Versteigerung, sie wird von einem Anwalt durchgeführt, hat dann schnell ein Ergebnis geliefert: Seneca hat am meisten geboten, er bekommt die Praxis, Plinius muss ausziehen und erhält die Hälfte des gebotenen Betrages. Aufgrund der Höhe des Betrages kann Plinius eine neue Praxis aufbauen. Seneca hat zwar viel bezahlt – am Ende war es ihm das wert und er kann ohne Gesichtsverlust weiter praktizieren. Beide sind heute glücklich und erfolgreich.

Konsequenzen

In der Konsequenz ist es wichtig, solch un schönen Situationen proaktiv entgegenzuwirken, das heisst im Gesellschaftsvertrag sollten vorgängig die Trennungsregeln und das Bleiberecht definiert werden, um das Risiko einer ungewissen Trennung zu vermeiden. «Wir wollen niemals auseinandergehen» war eben nur ein Schlagler!



Hansruedi Federer

Inhaber FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hansruedi Federer hat das Unternehmen 1997 gegründet.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
federer@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch