

GEMEINSAM ODER ALLEIN – ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN FÜR DIE RICHTIGE PRAXISFORM

Hanriet Tamazian (FEDERER & PARTNERS)

Sobald sich Ärzt:innen mit dem Gedanken der beruflichen Selbstständigkeit beschäftigen, sehen sie sich rasch mit der Fragestellung konfrontiert, ob sie allein eine Einzelpraxis oder doch mit weiteren Kolleg:innen eine Gemeinschaftspraxis gründen sollen. Und was, wenn sich das gewählte Modell längerfristig nicht bewährt? Im folgenden Artikel widmen wir uns vertieft dieser Thematik.

Einzelpraxis – ein Auslaufmodell?

Im Rahmen von Orientierungsgesprächen mit jungen Ärzt:innen werden wir häufig mit der Frage konfrontiert, ob eine Einzelpraxis kein Auslaufmodell sei. Auch wenn der Trend in

den vergangenen Jahren Richtung Gemeinschaftspraxen zeigt, werden nach wie vor in vielen Fachgebieten Einzelpraxen bevorzugt, dies vielfach unter anderem aus den folgenden Gründen:

- Uneingeschränkte unternehmerische Freiheit
- Freie Gestaltungsmöglichkeit bezüglich
 - Lage der Praxis
 - Raumplanung/Praxisausbau
 - Geräteauswahl
 - Zusammensetzung Praxisteam
 - Ferienplanung
- Kein Konfliktpotenzial mit dem Praxispartner oder kein Einfluss durch dessen bzw. deren Ehepartner:in





Natürlich gibt es beim Modell einer Einzelpraxis nicht nur Vorteile, es birgt auch Nachteile, die unbedingt bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollten:

- Keine fachliche Austauschmöglichkeit innerhalb der Praxis
- Höhere zeitliche Verfügbarkeit gefordert
- Höheres finanzielles Risiko
- Work-Life-Balance kann nicht optimiert bzw. maximiert werden
- Vereinbarkeit Familie und eigene Praxis je nach Situation und Fachgebiet schwierig bis teils unmöglich
- Keine Ferienvertretung vor Ort möglich

Das Votum für eine Einzelpraxis ist nicht in Stein gemeißelt, denn auch wer sich zunächst für eine Einzelpraxis entscheidet, hat später immer noch die Möglichkeit, einen Kollegen dazu zu holen. Dies kann am Anfang in Form einer Anstellung oder Infrastrukturnutzung erfolgen und dann in einem weiteren Schritt in ein partnerschaftliches Modell überführt werden. Das bedingt jedoch, dass bei der Planung der Einzelpraxis räumlich genügend Reserven miteingeplant werden. Im Rahmen unseres Start-up-Pro-

grammes begleiten wir häufig Ärzt:innen, die sich bewusst zu Beginn für eine Einzelpraxis entschlossen, genügend Raumreserven berücksichtigen und ungefähr sechs bis zwölf Monate nach der Gründung einen weiteren Fachkollegen mit ins Boot holen. In den meisten Fällen entscheiden sich die Ärzt:innen für diese Vorgehensweise, um vollkommene Planungsfreiheit zu genießen, ohne dabei auf andere Meinungen Rücksicht nehmen zu müssen, sei dies zum Beispiel bei der Wahl der Immobilie, Geräte oder der Mitarbeiter:innen.

Gemeinschaftspraxis – das Modell der Zukunft?

Es ist in der Tat so, dass die Bildung von Gemeinschaftspraxen in den letzten Jahren einen klaren Trend verkörpert. Dabei stehen verschiedene Vorteile im Fokus:

- Fachliche und/oder betriebswirtschaftliche Synergien
- Höhere Rendite
- Bessere Vereinbarkeit Familie/Praxis-tätigkeit
- Freizeit-/Ferienoptimierung
- Geringeres Risiko

Jedoch hat auch hier die Medaille eine Kehrseite, denn Gruppenpraxen haben Nachteile wie beispielsweise:

- Langwierige Entscheidungsprozesse
- Eine gewisse Kompromissbereitschaft muss vorhanden sein
- Es bestehen Reibungsverluste
- Es existiert deutliches Diskussionspotenzial
- Die Meinungen des Ehepartners beeinflussen die Meinung des Praxiskollegen teilweise sehr stark

Bei mehr als der Hälfte der Gruppenpraxen verändern sich in den ersten eins bis fünf Jahren die Konstellationen. Manche trennen sich, weil die Meinungen bereits in der Gründungsphase deutlich auseinanderweichen, bei anderen ändern sich die Ansichten während der ersten eins bis drei Jahre Praxis-tätigkeit komplett, andere wiederum haben sich das Unternehmertum in einer Gemeinschaft vollkommen anders vorgestellt und möchten doch lieber in einer Einzelpraxis tätig sein. In der Regel ist es bei auf zwei bis drei Zahnärzten ausgerichteten Praxen nicht einfach möglich, diese plötzlich allein zu führen, da die Infrastruktur und die damit verbundenen laufenden Fixkosten zu hoch ausfallen. Daher ist es wichtig, sich vor der definitiven Entscheidungsfindung bewusst zu sein, dass die bisherige gemeinsame Tätigkeit in der gleichen Klinik nicht dem eigenen Unternehmen gleichzusetzen ist und auch eine langjährige Freundschaft auf dem Weg in das Unternehmertum gespalten werden kann. Denn sobald das eigene Portemonnaie von Entscheidungen betroffen ist, verändern sich die Meinungen bzw. Ansichten auf einmal komplett.

Entscheiden sich zwei oder mehrere Zahnärzte, gemeinsam eine Praxis zu gründen, ist es sinnvoll, nochmals zusammen die Ziele und

die möglichen Differenzen zu definieren. Dies kann in Begleitung eines Beraters geschehen, denn dieser wird gewisse Faktoren mitbeeinflussen lassen, die die Zahnärzte in ihrer Anfangseuphorie nicht bedenken. Können die Differenzen beigelegt oder ausgeglichen werden, wird anschliessend die Vertragsform definiert. Sollten die Differenzen nicht beseitigt werden können, ist es an dieser Stelle klüger, die Übung abzubrechen.

Auch für die Vertragsform gilt: Sie muss für beide Parteien stimmig sein. An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass Verträge durchaus mündlich vereinbart werden können. Im Streitfall ist es jedoch mit sehr viel mehr Kosten und Ärger verbunden, wenn sich beide Parteien nicht mehr verständigen können und jeweils einen juristischen Vertreter engagieren müssen, um die Auflösung der Praxisgemeinschaft zu regeln.

In der Regel gründen die Zahnärzte in einem ersten Schritt gemeinsam eine einfache Gesellschaft (keine juristische Person, sondern «lediglich» eine Betriebsgemeinschaft). Dies ist für den Beginn die bestmögliche Lösung, denn so sind die Zahnärzte Einzelunternehmer und betreiben zusammen die Infrastruktur und teilen sich die Mitarbeiter:innen. Dadurch kann beispielsweise die Altersvorsorge gänzlich optimiert werden, da die Möglichkeiten für Angestellte eingeschränkter sind.

Im Rahmen des Gesellschaftsvertrages werden die Spielregeln festgehalten, wie zum Beispiel:

- Wie sehen die einzelnen Besitzverhältnisse aus?
- Wie dürfen Neuanschaffungen getätigt werden – benötigt es hier einen Konsens und was, wenn kein Konsens gefunden werden kann?
- Nach welchem Verteilschlüssel werden die laufenden Fixkosten sinnvollerweise getragen?

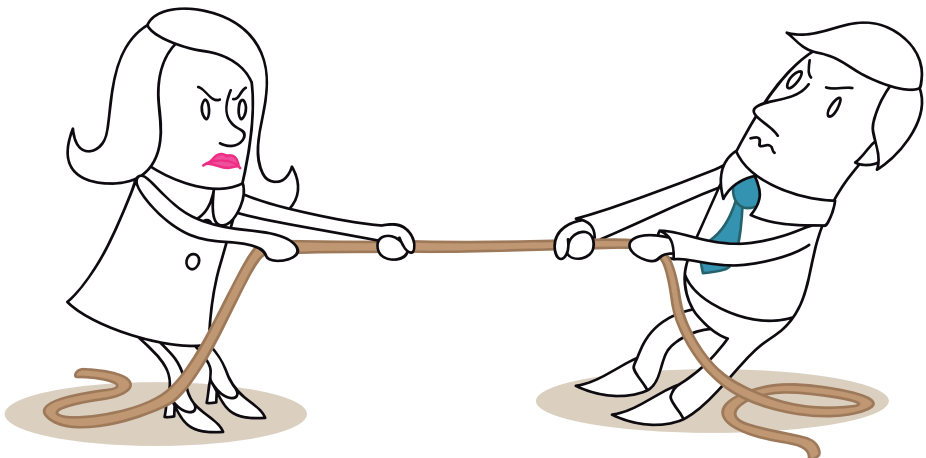
- Wie werden die Verantwortlichkeiten geregelt?
- Wie sehen die Kündigungsfristen aus?
- Was, wenn bei einer Trennung alle Gesellschafter den Anspruch erheben, in der Praxis verbleiben zu dürfen?
- Was geschieht im Krankheits-/Todesfall eines Gesellschafters?

Je klarer in einem Vertrag die einzelnen Themen abgebildet werden, umso leichter fällt den Praxispartnern die Zusammenarbeit, denn das Diskussionspotenzial wird entsprechend minimiert und somit stehen die gemeinsamen Ziele im Hauptfokus. Falls Sie sich in solch einer Situation befinden, lassen Sie sich unbedingt von einem erfahrenen Berater bei der Vertragsausgestaltung unterstützen und übernehmen Sie nicht einen Vertrag von einem Kollegen, denn dieser kann unter Umständen Paragraphen enthalten, die für Ihre persönliche Situation anders geregelt hätten

werden sollen. Sobald sich das Modell der gemeinsamen Praxis für drei bis fünf Jahre bewährt hat, kann die Praxis beispielsweise als Steueroptimierungsmaßnahme in eine Aktiengesellschaft überführt werden.

Falls Sie sich aktuell mit dem Gedanken beschäftigen, sich in die Selbstständigkeit zu begeben, jedoch noch nicht entschlossen sind, ob Sie dies allein oder doch mit einem Kollegen in Angriff nehmen sollen, dann können Sie nebst einer eigenen Pro- und Kontra-Liste und einem Gespräch mit einem erfahrenen Berater auch Ihre nahstehenden Angehörigen oder gar vertraute Arbeitskollegen miteinbeziehen. Diese können Sie sicherlich bei der Entscheidungsfindung mit ehrlicher Beurteilung unterstützen.

Sollten Sie sich vor einiger Zeit für eine Gemeinschaftspraxis entschieden haben und sich in der gewählten Konstellation nun doch nicht so wohlfühlen wie ursprünglich angenommen und zudem die Differenzen nicht



mehr zu bereinigen sein, dann versuchen Sie trotz allfälliger Emotionen, einen kühlen Kopf zu bewahren. Prüfen Sie zunächst Ihren Gesellschaftsvertrag bzw. Aktionärsbindungsvertrag in Ruhe – welche Regelungen haben Sie für den Fall einer Trennung vereinbart? Können Sie die Einzelheiten mit Ihrem Praxispartner emotionsfrei klären? Falls ja, ist es eine sehr gute Ausgangslage, was jedoch selten vorkommt. Falls nicht, dann involvieren Sie unbedingt – am besten gemeinsam mit Ihrem Praxispartner – einen externen Berater, der Sie beide in der Trennungsphase aktiv unterstützt und unbefangen mit Ihnen beiden zusammen die zu durchlaufenden Schritte definiert. In solch einer Situation ist es wichtig, fair vorzugehen, einen gemeinsamen Weg bezüglich der Auflösung zu finden, auch wenn es einem noch so schwerfällt, damit sich beide Parteien so schadlos wie möglich aus dieser Konstellation wieder lösen können. In der Regel lässt sich für jedes Problem eine gütliche Lösung finden, hierfür braucht man aber die richtigen externen Partner.



Hanriet Tamazian

Mitglied der Geschäftsleitung
FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit 25 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hanriet Tamazian begleitet seit 2008 Ärzte auf ihrem Weg in die eigene Praxis und betreut verschiedene Mandate mit Schwerpunkt Praxiseröffnung und -übernahme, Strategieberatung sowie Marketing.

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