



Kooperationen eingehen und profitieren! Doch die Exit-Strategie muss geplant sein

Die Rahmenbedingungen für Zahnärzte, Krankenkassen und Patienten (Kunden) verändern sich in dramatischer Geschwindigkeit. Bestehende Strukturen werden aufgesprengt, bislang prägende Reglementierungen aufgeweicht oder ganz aufgehoben. Die neue Gebührenordnung noch mal verschoben, um nur ein Beispiel zu nennen. Die rasante Entwicklung im Gesundheitsmarkt hat Folgen für alle Marktteilnehmer, speziell für die niedergelassenen Ärzte und Zahnärzte.

Kooperationen und Qualitätszirkel haben daher in den letzten Jahren zugenommen und werden dennoch von den Niedergelassenen nicht als echte Entwicklungsmöglichkeit für die Zukunft gesehen.

Und dies, obwohl die Kooperationsalternativen durch das Vertragsarztänderungsgesetz ausgeweitet wurden und vielfältige Konstellationen wirtschaftliche und persönliche Vorteile bieten. Kooperationen wie etwa die überörtliche Berufsausübungsgemeinschaft werden von Zahnärzten nicht genutzt und/ oder eingegangen. Doch woher die Furcht vor solchen Kooperationen?

Die Vorzüge von Kooperationen und anderen Berufsausübungsgemeinschaften sind einfach skizziert: Vertragsärzte können auch ortsübergreifend eine gemeinsame Tätigkeit bezogen auf die jeweils unterschiedlichen Leistungen ausüben. Eine umfassende gemeinsame Leistungserbringungsgemeinschaft ist damit nicht mehr erforderlich. So können der Ärzte ortsübergreifend zusammenarbeiten, ohne dass Patienten an einen fremden Kollegen weiterempfohlen werden müssen.

Zu einer überörtlichen Berufsausübungsgemeinschaft könnten sich so auch fachübergreifend Ärzte zusammenschließen und gemeinsam abrechnen. Der erzielte Gewinn wird dabei zwischen den beteiligten Partnern anhand der jeweiligen persönlichen Leistungserbringung verteilt. Jeder profitiert dabei von der Spezialisierung und gemeinsam profitieren die Ärzte vom gemeinsamen Patientenstamm.

Daneben können wesentliche Ressourcen, wie das Personal gemeinsam genutzt werden, die Vertretung, der Einkauf und das Marketing gemeinsam geplant werden, um nur einige der weiteren Vorteile einer Berufsausübungsgemeinschaft zu nennen. Auch erschließt sich dem Patienten durch die Verfolgung eines gemeinsamen diagnostischen und therapeutischen Ziels der kooperierenden Ärzte ein stimmiges Praxiskonzept. Die Behandlung der kooperierenden



Ärzte ist für den Patienten erkennbar aufeinander abgestimmt und bietet ihm damit eine hohe Qualität der ärztlichen Versorgung. Dies wiederum steigert die Patientenzufriedenheit und führt damit langfristig zu wirtschaftlichen Vorteilen.

Unverbindlicher lassen sich die Vorteile auch durch Kooperationen generieren, beispielweise durch die Gründung von Praxisnetzen. Der Austausch unter den Kollegen, die Möglichkeiten des Benchmarks, die gemeinsame Weiterbildung, auch in Bereichen nicht ärztlicher Tätigkeit, den unternehmensbezogenen Themen lassen die Ärzte im Markt gemeinsam wachsen. Eine regionale Verbundenheit gibt eben auch die Möglichkeit eigener Qualitätsstandards auszuarbeiten und diese zu bewerben.

Doch so manch ein Arzt denkt schon länger über eine festere Bindung nach, schon um seinen eigenen Patientenstamm zu schützen und den Wert seiner Praxis zu steigern. Doch immer sollten beim Einstieg in eine Berufsausübungsgemeinschaft oder der Neugründung einer Gemeinschaft - Rechte und Pflichten klar schriftlich formuliert sein. Eine langfristige Gemeinschaft mit Musterverträgen zu gründen, davor warnen inzwischen nicht nur Anwälte, sondern auch die eigenen Standesvertreter. Und dies nicht aus Eigeninteresse. Denn zwischenzeitlich haben Gesetzgebung und Rechtsprechung Fakten geschaffen, die Ärzte in jedem Fall zu beachten haben, um rechtliche Konsequenzen auszuschließen.

Nicht am Anfang oder während der unkomplizierten Zusammenarbeit, sondern wenn das Unternehmen „Gemeinschaft“, aus welchen Gründen auch immer, beendet wird, dann entstehen in der Regel die Streitigkeiten. Denn vielfach sind wichtige Punkte in angewandten Musterverträgen nicht geregelt. Warum auch? Sind es doch nur Musterverträge, welche den Einzelfall gar nicht erfassen können, da sie lediglich als Muster dienen wollen. Nur wer zu Anfang auf die kostengünstigen Muster gesetzt hat, muss nun tief in die Tasche greifen, weil eklatante Dinge nicht geregelt worden sind.

Bei der Neugründung einer Berufsausübungsgemeinschaft oder dem Hinzutreten in eine Gemeinschaftspraxis geht es neben den unternehmens- und haftungsrechtlichen Aspekten eben auch um Regelungen, wie die Gemeinschaft im Falle einer Trennung zu reagieren hat. Wer geht, wer bleibt? Wer behält die Rufnummern der Praxis, wie wird mit den Schulden verfahren?

Junge Ärzte, die in eine bestehende Gemeinschaftspraxis eintreten, sollten auch darauf achten, dass die Frage der Haftung aus Altverbindlichkeiten der aufnehmenden Ärzte



ausgeschlossen ist. Tun sie es nicht und wird die Gemeinschaftspraxis verklagt, könnten sie möglicherweise voll mit haften - auch mit ihrem Privatvermögen.

Auch in der Beratung immer wieder zu finden ist, dass bei Gemeinschaften das Hinauskündigungsrecht nicht eindeutig oder falsch geregelt wurde. Zwar wird den Partnern einer Berufsausübungsgemeinschaft generell ein Recht eingeräumt, den neuen Partner zu erproben. Doch darf eine solche Probezeit nicht länger als zwei oder zweieinhalb Jahre andauern. Nach Ablauf dieser Zeit ist ein Hinauskündigen unzulässig. Dann geht der Arzt, der die Kündigung ausgesprochen hat.

Daran schließt sich ein weiterer Aspekt der Kündigung: die Anschlusskündigung. Zeigt der Seniorpartner einer Zweier-Gemeinschaft seinen Ausstieg ein Jahr vorher an, ist es zu empfehlen, im Vertrag das Recht zur sofortigen Anschlusskündigung mit einer eventuell kürzeren Ausstiegszeit des Juniorpartners für eine gewisse Zeit auszuschließen. Nur so kann man die Partner dazu anhalten, gemeinsam bei der dann notwendigen Praxisverwertung mitzuwirken.

Unverzichtbar für eine funktionierende Gemeinschaft ist die eindeutige Klärung der Mitwirkungsrechte unter den Beteiligten. Ausführlich sollten die Entscheidungsbefugnisse zu folgenden Punkten in dem Vertrag geregelt werden: Personalentscheidungen, Geschäftsführung, über welche Geldsumme darf die Geschäftsführung entscheiden und die Einsichts- und Kontrollrechte. sind festzulegen. Unanfechtbar sollte im Vertrag die Gewinnverteilung festgelegt sein.

Auch hier gibt es eine Reihe von Modellen, die eine feste Regelung über die Gewinnanteile überflüssig machen. Die Möglichkeit nach erbrachten Leistungen, dem Zeiteinsatz, nach Beteiligungsquoten oder nach einer Mischform aus diesen den Gewinn zu verteilen, lässt die Eventualität von Begehrlichkeiten bereits im Keime ersticken.

Eine in der Beratungspraxis am häufigsten angefragte Klausel ist der Konkurrenzschutz. Selbstverständlich ist es unabdingbar diese in den Vertrag aufzunehmen, doch sind die heute geltenden Maßgaben der Gerichte unbedingt zu beachten, da ansonsten die gesamte Klausel unzulässig ist und damit unwirksam. Da es hierbei auf die räumlichen Besonderheiten ankommt, sollte auch diese Klausel in jedem Fall nicht aus dem Mustervertrag übernommen werden. Es lohnt sich präventiv beraten zu lassen, um den Bestand der Gemeinschaft von Anfang an auf ein solides Fundament zu stellen.



Ausblick:

Wer sich im Gesundheitsmarkt umschaute erkennt, dass es Ärzte gibt, die an der Grenze zur Insolvenz arbeiten, häufig genug, ohne es selbst zu erkennen. Zugleich gibt es in genau demselben Markt Ärzte die Millionenumsätzen erwirtschaften. Beide bieten häufig eine ähnliche Leistung zu ähnlichen Preisen an. Was die beiden unterscheidet ist die Strategie und die Begeisterung für Ihre Praxis.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Praxen besonders erfolgreich sind, die in wenigen Sätzen definieren können, was das besondere an Ihrer medizinischen Leistung ist und die bereit sind Beratung und Dienstleistungen anderer in Anspruch zu nehmen. So können sich gut organisierte Ärzte auf ihre Praxis konzentrieren. Aus der Geschichte heraus ist das für die Ärzte eine nicht ganz einfache Aufgabe, doch das ist die Zukunft.