

## Neue Praxisformen

# Praxis-AG – eine Lösung für die Gemeinschaftspraxis der Zukunft

*Max-Albrecht Fischer*

**Viele Ärztinnen und Ärzte möchten selbstständig, aber trotzdem in einer Gruppenpraxis arbeiten. Die Gründung einer Praxis-Aktiengesellschaft (AG) ist ein attraktives Modell mit vielen individuell verhandelbaren Konditionen. Von zentraler Bedeutung für das Gelingen einer Praxis-AG sind ein solider Vertrag und eine gewisse gegenseitige Grosszügigkeit der Partner.**

## Ausgangslage

Die Praxis Brestenberg in Seengen liegt in einer stadtnahen ländlichen Gegend mit bevorzugter Wohnlage am Hallwilersee. Trotz dieser vergleichsweise günstigen Ausgangslage zeichnet sich in den letzten Jahren ab, dass die Einzelpraxen in den Nachbardörfern ohne Nachfolger einzugehen drohen. Unsere Praxis beschäftigte bis Ende 2007 drei Ärztinnen und Ärzte mit total 250 Prozent Pensen. Der zunehmende Druck Termine verlangender Patienten liess den Entscheid reifen, mit einem weiteren Ausbauschritt die Praxis so weit zu vergrössern, dass sie Platz für maximal 600 Prozent Arbeitspensen zulässt. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Liegenschaft und die Praxis im alleinigen Besitz eines Arztes, die anderen Ärztinnen und Ärzte waren eingemietet und nicht am Kapital oder an den Investitionen beteiligt. Die geplanten Ausbauten waren Anlass, über eine breitere Abstützung des Eigentums nachzudenken. Zur Auswahl standen eine einfache Gesellschaft, eine GmbH oder eine Aktiengesellschaft.

## Weshalb eine AG?

Die erste Entscheidung betraf naturgemäss die Frage, ob wir weiterhin als selbstständig erwerbende Partner in einer einfachen Gesellschaft arbeiten wollten. Die Gesellschaft hätte in diesem Fall die Praxis dem Besitzer abgekauft, und die Teilhaber hätten, zum Beispiel aufgrund des Umsatzes, den Kaufpreis und den Betrieb anteilmässig getragen. Mit einer GmbH oder einer AG dagegen ändert sich der Status



Dr. med. Max-Albrecht Fischer

zum unselbstständig Erwerbenden. Anstelle der persönlichen Vermögenshaftung sind die Teilhaber nur noch über das Aktienkapital eingebunden. Die Altersvorsorge, die Versicherung bei Arbeitslosigkeit und bei Unfall oder Krankheit unterliegen neu den vorteilhaften Bedingungen für unselbstständig Erwerbende. Das wichtigste Argument für den letztlich gefällten Beschluss, eine AG zu gründen, lieferte die Frage der Nachfolgeregelung und Attraktivität für neue Partner. Die Aktiengesellschaft ermöglicht einem Interessenten mit vergleichsweise kleinem finanziellem Einsatz, in unserem Falle verlangen wir 50 000 Franken, als vollwertiger Teilhaber einzusteigen. Schuldner gegenüber der Bank ist nicht mehr der einzelne Teilhaber, sondern die Aktiengesellschaft. Auch das Ausscheiden ist vergleichsweise einfach: Mit dem Verkauf des Aktienkapitals und der Rückzahlung allfälliger Darlehen sind alle gegenseitigen Verpflichtungen einfach zu regeln. Um allerdings den Aktienpreis nicht unnötig in die Höhe schnellen zu lassen, ist es wichtig, dass von Anfang an nur das betriebsnotwendige Kapital in der AG bleibt und diese nicht als Anlage- und Steueroptimierungsinstrument verstanden wird. Man sollte beispielsweise keine stillen Reserven aufhäufen, da sonst ein allfälliger Ausstieg und Verkauf wegen des zu hohen Aktienwerts erschwert wird oder man Geld in der Praxis zurückerlassen müsste, wenn man keinen ausreichend kapitalkräftigen Käufer findet.

## Wichtige Elemente der AG-Gründung

Bevor überhaupt an die Gründung einer AG gedacht werden kann, müssen sich alle Beteiligten über die weitreichenden Konsequenzen dieses Schrittes bewusst sein. Dies war in unserem Falle auch die schwierigste Phase des Projektes. Selbstverständliche Vorbedingung ist natürlich auch, dass die rechtlichen Voraussetzungen vorhanden sind. Im Kanton Aargau ist dies kein Problem, andere Kantone kennen vor allem auch Widerstände in den Standesorganisationen, welche natürlich auch ignoriert werden können. Man muss sich bewusst sein, dass die Gründung einer AG einige Kosten verursacht, insbesondere wenn es sich wie in unserem Fall um ein vielschichtiges Vertragswerk handelt, Anwälte unterstehen bekanntlich nicht dem Tarmed!

## Der Aktionärsbindungsvertrag

Zentrales Element für die Beteiligten bildet der Aktionärsbindungsvertrag. Er regelt die Details, welche vor allem dann zu Problemen führen, wenn das Auseinandergehen droht. Je klarer hier die Regelungen sind, desto kleiner wird das Konfliktpotenzial. In unserem Falle mussten vor allem auch die Kaufbedingungen mit dem Alleinbesitzer festgelegt werden. Neutrale Schätzungen waren die Basis dafür. Der Vertrag enthält auch Klauseln, unter welchen Bedingungen ein Aktionär gezwungen werden kann, aus der Praxis und der Beteiligung auszuscheiden. Weitere wichtige Elemente der AG-Gründung umfassen die Statuten, die Spesenreglemente, die Anstellungsverträge für die Ärztinnen und Ärzte, Darlehensverträge mit den Aktionären und allfälligen weiteren Kapitalgebern ausserhalb des Aktienkapitals und das Pensionskassenreglement. Die Gründung muss über einen Notar laufen, welcher für den Eintrag ins Aktienregister und das Grundbuchamt sorgt.

## Die Bank

Wir haben viel Zeit verwendet, um die am besten geeignete Bank als Geldgeber und Partner zu finden. Wir sind schliesslich wieder bei der bisherigen Lokalbank gelandet, welche weit-

aus die günstigsten Konditionen bot. Sie profitierte natürlich davon, dass sie unsere Praxis schon bisher finanziell betreute und deren Bonität entsprechend einschätzen konnte. Trotzdem war es für uns weitgehend Neuland, ausführliche Businesspläne, Budgets und Finanzprognosen auszuarbeiten. Wir durften uns dabei glücklich schätzen, dass die Ehefrau eines Partners als Betriebswirtin das nötige Know-how mitbrachte.

## Arbeitsverträge

Für die Arbeitsverträge bieten sich verschiedene Modelle an. Viele Praxen mit angestellten Ärzten, zum Beispiel die HMO der grossen Versicherungen, arbeiten mit fixen Löhnen. Denkbar sind auch Splittingmodelle mit einem fixen und einem oder mehreren variablen, zum Beispiel umsatzabhängigen Teilen. Am nächsten zur bisherigen Erwerbstätigkeit als selbstständig Erwerbender ist eine Besoldung auf der Basis der geleisteten Arbeit.

Fixe Löhne haben den Vorteil, dass sich der Arzt ohne Hintergedanken an den erzielten Umsatz lediglich um seine Arbeit kümmern kann. Nachteilig wirkt sich dabei aus, dass sehr rasch Spannungen entstehen können, wenn unterschiedliche Arbeitsstile zu unausgeglichene Arbeitspensen bei gleichem Lohn führen. Auch Absenzen und Ferien müssen in diesem Fall sehr genau geregelt und eingehalten werden. Das fehlende Interesse am wirtschaftlichen Gedeihen der Praxis kann vor allem bei der Leistungserfassung zu wesentlichen Ausfällen führen.

Splittingmodelle haben den Vorteil, dass einerseits jeder angestellte Arzt einen festen Basislohn auf sicher hat, dass aber auch Kriterien wie der eigene Einsatz oder der Erfolg des Unternehmens Auswirkung auf das schliesslich erzielte Einkommen haben.

Wir haben uns auf die dritte Lösung geeinigt, die Besoldung auf der Basis der geleisteten Arbeit. Als Rechnungsbasis dient dabei die ärztliche Leistung gemäss Tarmed (AL). Da diese betriebswirtschaftlich gerechnet wurde, spiegelt sie am besten die wirkliche Leistung des Arztes wider. Die technischen Leistungen (TL) dienen umgekehrt der Finanzierung der Praxiskosten und des Personals. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass im Angestelltenverhältnis mehr Leistungen vom Arbeitgeber bestritten werden. Um in der Anfangszeit keine finanzielle Bruchlandung zu erleiden, haben wir deshalb vorerst nur 80 Prozent der AL zur Auszahlung vorgesehen, mit der Möglichkeit, dem Geschäftsgang entsprechend den Betrag zu erhöhen.

Eingerechnet werden müssen auch die Spesenentschädigungen. Es war in unserem Falle

leider nicht möglich, uns mit den Steuerbehörden über ein Spesenreglement mit Pauschalpensen zu einigen. Wir werden dies mit der ersten Steuererklärung regeln müssen.

## Ausblick

Mit Beginn dieses Jahres konnten wir bereits eine Partnerin mit einem Pensum von 100 Prozent an unserer AG beteiligen. Die Entwicklung zeigt, dass schon im kommenden Jahr eine weitere Verstärkung willkommen ist. Finanziell steht die Praxis nach den ersten Monaten auf gesunden Füßen. Abschliessende Aussagen, die Einkommensverhältnisse der Partner vor und nach der Gründung betreffend, können naturgemäss erst nach drei bis vier Be-

triebsjahren gemacht werden. In der Öffentlichkeit fand das Projekt ein grosses und positives Echo. Es wurde überdeutlich, dass die Sorge um den Weiterbestand der medizinischen Grundversorgung in der Region stark verbreitet ist und unsere Lösung des Problems auf grosse und dankbare Zustimmung zählen kann. ♦

## Korrespondenzadresse:

Dr. med. M.-A. Fischer  
FMH Allgemeinmedizin  
Brestenbergstrasse 21  
5707 Seengen  
Tel. 062-767 80 80  
Fax 062-767 80 76  
E-Mail: ma.fischer@hin.ch

## Nachgefragt

# «In jedem Alter wagen»

*The Medical Journal: Herr Dr. Fischer, bis zu welchem Alter lohnt sich die Umstellung auf eine Gruppenpraxis noch?*

**Dr. med. Max-Albrecht Fischer:** Ich denke, dass man den Schritt in jedem Alter wagen kann. Grössere Investitionen lohnen sich nur, wenn die Nachfolge geregelt ist. Deshalb ist der Übergang in eine Gemeinschaftspraxis auch eine Frage des Überlebens. Die meisten Ärztinnen und Ärzte wollen künftig in einer Gruppenpraxis arbeiten. So hat beispielsweise eine Umfrage unter 800 Studienabgängern ergeben, dass 90 Prozent der Befragten in einer Gruppenpraxis, 6 Prozent in einer HMO und nur 4 Prozent in einer Einzelpraxis arbeiten wollen.

*Und was wollen die Patienten?*

**Fischer:** Aus eigener Erfahrung wird die bessere Erreichbarkeit in einer Gruppenpraxis ohne Ferien und andere Abwesenheiten sehr geschätzt.

*Wie steht es mit der medizinischen Autonomie und den Entscheidungskompetenzen bei gemeinschaftlichen Praxisformen aus?*

**Fischer:** Dies ist eindeutig eine Frage der vertraglichen Regelung. Auch in Ärztenetzwerken mit Budgetverantwortung wie in HMO haben gemeinsame wirtschaftliche Interessen die Folge, dass vermehrt ein therapeutischer Konsens gesucht werden wird, und Qualitätsfragen sind nicht mehr nur private Dinge, da schlech-

te Leistungen auf alle Beteiligten abfärben. Es ist also sicher so, dass vermehrt Standards gefragt sind und die Autonomie Grenzen erfährt. Die Grenzen, welche aber bereits im Alltag von Versicherungen im Auftrag des Gesetzgebers gesetzt werden, sind sicher einschneidender und vielfach ärgerlicher, da sie selten wirklich nützlich und zweckmässig erscheinen.

*Braucht man externe Beratung?*

**Fischer:** Eine externe Beratung kann zwar teuer werden, bietet aber gerade bei unterschiedlicher ökonomischer Kompetenz der Partner Gewähr, dass sich nicht der eine oder der andere übervorteilt vorkommt.

*Wie entwickelt sich das Einkommen in einer Praxis-AG?*

**Fischer:** Das ärztliche Einkommen ist in einer Gemeinschaftspraxis sicher nicht wesentlich höher als in einer Einzelpraxis, obwohl es natürlich Einsparungen vor allem im Bereich der Infrastruktur gibt. Die Personalkosten sind hingegen direkt proportional steigend mit den Arztpensen, hier gibt es kaum etwas zu sparen.

*Was ist das grösste Risiko bei einer Gemeinschaftspraxis?*

**Fischer:** Unverträglichkeiten unter den Partnern sind sicher das Hauptrisiko. Darum braucht es von Anfang an solide und faire Verträge und eine gewisse gegenseitige Grosszügigkeit. ♦