

Die Optimierung des Praxisbetriebs ist eine permanente Aufgabe, die zu bewältigen wir Ärzte während unserer Aus- und Weiterbildung nirgends lernen. Dabei ist sie entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung der Praxis. Budget, Liquiditätsplanung, Personalführung, Versicherung, Marketing im Sinn einer optimalen Patientenbetreuung im Hinblick auf das Image der Praxis –

all das und vieles mehr lernen wir vorwiegend «by doing». Mit allen Risiken und Gefahren. In der Rubrik DoXPrax versuchen wir, Ihnen in der Praxis Hinweise zu geben, worauf Sie achten, was Sie vorkehren und wann Sie welche Unterstützung bei Dritten suchen müssen.

## Gruppenpraxen – eine Folge des Wertewandels

**Viele junge Ärzte stellen sich die**

**Frage: Einzel- oder Gruppenpraxis?**

**Beide Praxisformen haben klare Vor- und Nachteile, wobei Gruppenpraxen bezüglich Arbeitsbedingungen und wirtschaftlicher Vorteile manchmal falsche Hoffnungen wecken.**

**Welche Praxisform die geeignete ist, hängt neben den unternehmerischen Überlegungen auch stark von der Persönlichkeit des Arztes ab.**

Viera Rossi, Hansruedi Federer

Auch wenn der Begriff «Auslaufmodell Einzelpraxis» relativ dümmlich ist, so enthält er doch ein Körnchen Wahrheit. Der Trend zu Gruppenpraxen ist heute unverkennbar, obwohl mehr als 95 Prozent Einzelpraxen sind. Welcher Arzt hat sich nicht schon mit dem Gedanken einer Gruppenpraxis auseinandergesetzt,



Viera Rossi



Hansruedi Federer

angesichts der nun offensichtlich bewährten Vorteile. Auf der anderen Seite werden viele vom Unternehmen Gruppenpraxis abgeschreckt, weil ein weiterer, ebenso bekannter Fakt vorliegt: Zwei von drei Gruppenpraxen scheitern in den ersten fünf Jahren.

### Gruppenpraxen im Trend

Trotzdem, weshalb ist die Gruppenpraxis heute wieder besonders aktuell? Der Grund dürfte in einem Wertewandel liegen: Junge Ärzte sind heute nicht mehr bereit, ihre Leistung bis zum Umfallen zu erbringen und dafür relativ moderat bis schlecht entlohnt zu werden. Dieser Wertewandel hat einen tieferen Hintergrund. Früher waren die Ärzte absolut berufsorientiert und sehr wenig freizeitorientiert, heute ist dies gerade umgekehrt, und von einer Gewinnmaximierung hin zu einer Gewinnoptimierung ist es ein sehr kleiner Schritt. Hinzu kommt, dass Verantwortung heute eher gemeinsam wahrgenommen wird. Somit hat sich ein Wertewandel vollzogen, weg vom Leistungsprimat hin zum Lebensprimat oder vereinfacht gesagt: Vom Burn-out zur Work-Life-Balance. Diese Werte sind jungen Ärzten sehr

wichtig und führen letztlich auch dazu, dass sie ihren Beruf mit mehr Freude und somit auch besser ausüben.

### Einzelpraxis: Vor- und Nachteile

Die Vorteile der Einzelpraxis liegen so deutlich auf der Hand wie die Nachteile. Ein Vorteil ist die unternehmerische Freiheit, die dem Arzt erlaubt, das zu tun, was er gerne tut, ohne jemanden fragen zu müssen. Der unternehmerische Spielraum ist in der Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern noch sehr hoch, ebenso sieht es mit den Entscheidungsmöglichkeiten aus. Entscheidungen können unbürokratisch, kurzfristig und ohne Rücksprache getroffen werden. Ähnliches gilt für die Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Praxisführung, Patientengut und Angeboten.

Entsprechende Nachteile müssen allerdings in Kauf genommen werden. Dazu gehört sicherlich die sehr hohe zeitliche Präsenz, die der Arzt in der Einzelpraxis leisten muss. Im Weiteren ist er ein Alleinkämpfer und hat wenig Austauschmöglichkeiten mit Berufskollegen. Die Verantwortung lastet schwer auf dem einzelnen Unternehmer, denn er ist und bleibt ein Einzelkämpfer. Damit verbunden sind das finanzielle Risiko und eine deutlich tiefere Rendite im Vergleich zu einem grösseren Verbund. Die Effizienz ist ebenfalls nicht zwingend optimal, und vor allem das Risiko eines Ausfalls bei Krankheit ist nicht unerheblich. All diese Punkte sprechen im Prinzip gegen die Einzelpraxis. Deshalb stellt sich die Frage, warum 95 Prozent aller Praxen noch Einzelpraxen sind? Wahrscheinlich liegt es daran, dass die unternehmerische Freiheit ein unbezahlbares Gut ist und man deshalb einiges an Nachteilen in Kauf nimmt. Doch auch die Gruppenpraxis hat gewisse Vor- und Nachteile, die nachstehend diskutiert werden.

### Gruppenpraxis: Vor- und Nachteile

Die Vorteile der Gruppenpraxis liegen unbestritten primär in den fachlichen Synergien. Ein Arzt, der sich austauschen kann, hat mehr Möglichkeiten zur beruflichen Verwirklichung und eine grössere medizinische Sicherheit, was dem Patienten zugutekommt. Letztlich ist ein gut ausgeruhter Arzt auch ein guter Arzt. Dies spiegelt sich vor allem in der wesentlich höher bemessenen Ferien- und Freizeit in der Gruppenpraxis wider. Bezüglich Rendite und wirtschaftlicher Synergien ist die Gruppenpraxis der Einzelpraxis deutlich überlegen. Es lässt sich feststellen, dass die Rendite bei gleichem Aufwand deutlich höher ist, aufgrund der erwähnten Synergieeffekte. Das geringe Ausfallrisiko bei Krankheit wirkt sich ebenfalls sehr positiv aus, und auch die Nachfolgeregelung ist in einer Gruppenpraxis praktisch garantiert. Gerade hinter den letztgenannten Punkt muss in der Einzelpraxis ein grosses Fragezeichen gesetzt werden.

Obwohl die Vorteile einer Gruppenpraxis überzeugen, stehen diesen auch gewisse Nachteile gegenüber. So können Entscheidungsprozesse langwierig sein, und eine Entscheidungsfindung kann sich hinziehen. Kompromisse in der unternehmerischen Freiheit, Reibungsverluste und das unendlich grosse Diskussionspotenzial können unternehmungsfreudige Ärzte so weit einschränken, dass sie fluchtartig aus der Gruppenpraxis austreten und in die Einzelpraxis zurückkehren. Ein wesentlicher Punkt ist auch die Verantwortung, die zwar – wo immer möglich – geteilt wird, aber gerade in Personalfragen beispielsweise ist geteilte Verantwortung manchmal sehr hinderlich. Dies führt auch dazu, dass in Gruppenpraxen die Konstanz, wie in Einzelpraxen erwartet und vorausgesetzt, häufig fehlt oder im Verlauf der Zeit grösseren Schwankungen unterworfen ist. Es lässt sich immer wieder beobachten, dass Gruppenpraxen über lange Zeit stabil sind und dann plötzlich in eine Phase grösserer

Schwankungen geraten. Solche Veränderungen werden von den Patienten selbstverständlich wahrgenommen.

### Wirtschaftliche Synergieeffekte

Der grösste Vorteil der Gruppenpraxis liegt im wirtschaftlichen Bereich. Synergieeffekte ergeben sich in folgenden Bereichen: Öffnungszeiten, Miete, Personal, Infrastruktur, Investitionen, Kapitalkosten, Einkaufsmöglichkeiten. Doch zeigen sich bei den Synergien auch gewisse Schwerpunkte, die diskutierbar sind. So machen sich vor allem Ärzte ohne Gruppenpraxis-Erfahrung vielfach falsche Hoffnungen und idealisieren die Arbeitsbedingungen in Gruppenpraxen. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es Vorteile gibt, jedoch verbunden mit Limitierungen, die manchmal deutlich unterschätzt werden.

### Öffnungszeiten

Hier weist die Gruppenpraxis, sofern sie gut strukturiert ist, einen immensen Vor-

## Gruppenpraxen – eine Folge des Wertewandels

teil auf, denn die Praxis ist praktisch das ganze Jahr über geöffnet, ferienbedingte Abwesenheiten fallen weg. Ebenso lassen sich die Öffnungszeiten flexibler gestalten, zum Beispiel mit Abend- oder Samstagprechstunden, die auf mehrere Ärzte aufgeteilt werden können. Ebenso attraktiv ist die schnelle Notfallannahme, dies ist für den Patienten das eigentliche Hauptargument, eine Gruppenpraxis zu wählen. Für den Arzt ergibt sich ein grosser Vorteil, indem er wesentlich flexibler ist in der Gestaltung von Freizeit, Urlaub und Ferien, sich aber auch problemloser der Fortbildung widmen kann.

### Gründung einer Gruppenpraxis: Professionell vorgehen

*Eine gute Idee und Enthusiasmus allein genügen nicht für die erfolgreiche Gründung einer Gruppenpraxis. Was es braucht, ist eine schrittweise Planung bis ins Detail, wobei ein professioneller Berater hilfreich sein kann. Folgende Punkte stehen dabei im Vordergrund:*

**Eignung und Motivation:** Als Erstes sollte man sich überlegen, ob die interessierten Partner von ihrem Profil her als Ärzte für eine Gruppenpraxis geeignet sind (siehe Textabschnitt «Entscheidung Einzel- oder Gruppenpraxis»). Der nächste Gedanke gilt der Motivation: Entspringt die Idee vielleicht einer falsch verstandenen Sparsamkeit oder Synergiegier?

**Strategie:** Im Weiteren gilt es, diesen Partnern eine Strategieentwicklung anzubieten, die ihnen Risiken und Chancen des geplanten Unternehmens aufzeigt. Ist die Strategie erst einmal festgelegt, ist das weitere Vorgehen relativ einfach. Dann beginnt die Suche nach einer geeigneten Immobilie und bei Erfolg die Ausarbeitung eines Mietvertrags, der für alle Parteien tragbar ist.

**Businessplan:** Ein aussagekräftiger Businessplan ist fundamental für die Gründung eines Unternehmens. Er stellt die Machbarkeit des Projektes dar und soll gleichzeitig die zukünftige wirtschaftliche Sicherheit der einzelnen Ärzte unterstützen. Die Bankfinanzierung ist in der Regel kein Problem, etwas schwieriger gestaltet sich die Ausformulierung sämtlicher Verträge.

**Verträge:** Die vertraglichen Rahmenbedingungen beschränken sich meist auf wenige Komponenten, der Miet- beziehungsweise Kaufvertrag der Immobilie steht dabei im Vordergrund. Der Gesellschaftsvertrag regelt die Besitzverhältnisse und das Verhalten der Ärzte untereinander, ebenso den Ausstieg einzelner Ärzte und die Nachfolge. Im Wesentlichen müssen entsprechende Personalverträge abgeschlossen und selbstverständlich die berufliche Vorsorge für das Personal und die Ärzte geregelt werden.

### Miete

Die Miete fällt in der Gruppenpraxis, pro Arzt gerechnet, deutlich geringer aus, da gegenüber einer Einzelpraxis 30 bis 50 Prozent Fläche eingespart werden kann. Dies betrifft das gemeinsame Wartezimmer plus WC-Anlage, das Labor und die Röntgeneinrichtung. Ist zusätzlich die Ausstattung optimal, wie etwa digitales Röntgen, vernetztes Labor und elektronisch gespeicherte Krankengeschichten, lässt sich ebenfalls enorm Platz sparen.

### Personal

Ähnliches gilt für das Personal. Es ist davon auszugehen, dass Gruppenpraxen einen höheren Technologisierungsgrad aufweisen. Demzufolge sind Personaleinsparungen von bis zu 30 Prozent (Erfahrungswert) keine Seltenheit. Allerdings muss vor allem bei längeren oder unkonventionellen Öffnungszeiten berücksichtigt werden, dass die Organisation der Arbeitszeit wesentlich komplexer wird. Speziell gilt dies bei Ferien, Ablösungen und so weiter. Das System Gruppenpraxis ist komplexer und kann nicht mit der Einzelpraxis verglichen werden.

### Infrastruktur

Der Bereich Infrastruktur bietet aufgrund der Mehrfachnutzung von Technologien sehr gute Ersparnismöglichkeiten. Hier ist digitales Röntgen mit entsprechendem Netzwerk und diagnostischen Bildschirmen in jedem Sprechzimmer von grossem Nutzen. Es ist nicht nur kostengünstig und umweltfreundlich, auch die Befunde können um einiges schneller realisiert werden. Ähnliches gilt für Ultraschall, EKG, Lungenfunktions-Test-Apparaturen und das ganze Labor. EDV ist initial zwar deutlich teurer, ermöglicht aber über die zeitlichen Ersparnisse hinaus einen wesentlich schnelleren Zugriff und somit Synergien bei der Praxiseffizienz. Was die immensen Kosten betrifft, so sind diese, pro Arzt betrachtet, wesentlich geringer als in der Einzelpraxis. Zusätzlich ist der Technologiegrad wesentlich höher, was zu der erwähnten Effizienzsteigerung führt.

### Kapitalkosten

Bei den Gruppenpraxen fallen initial sehr hohe Kapitalkosten für die ganze Praxis an, aber auf Basis der Verschuldung pro Arzt sind diese Kosten wesentlich gerin-

ger. Zudem führt eine gemeinsame Finanzierung in der Regel bei einem hohen Finanzierungsvolumen zu besseren Konditionen. Vielfach vergessen geht die Möglichkeit des gemeinsamen Einkaufs: Vor allem bei Medikamenten, Impfstoffen und Laborchemikalien, Orthesen und Disposables sind andere Konditionen möglich als bei einer Einzelpraxis. Je grösser die Gruppenpraxis, desto besser sind in der Regel die Einkaufsmöglichkeiten. Diese gezielt auszuspielen, ist Aufgabe eines guten Praxismanagements.

### Entscheidung Einzel- oder Gruppenpraxis

Es wäre natürlich verfehlt, jedem Arzt zu empfehlen, in eine Gruppenpraxis zu gehen. Grundsätzlich hängt diese Entscheidung wesentlich vom Profil des einzelnen Arztes ab. Die Einzelpraxis ist eher für einen Individualisten empfehlenswert, der sich selber als Unternehmer charakterisiert und so entscheidungs- wie risikofreudig ist. Dabei muss sein Lebensinhalt die Praxis sein, alle anderen möglichen Inhalte treten dabei in den Hintergrund.

Ganz anders das Profil eines Arztes, der eher in eine Gruppenpraxis passt. Er ist ein Teamplayer, der das Team schätzt und die daraus entstehenden Vorteile geschickt für sich nutzt. Er ist eher vorsichtig, abwägend und weniger mutig im unternehmerischen Sinn. Dafür fühlt er sich in der Position des Teilhabers sehr wohl, und er kann es sich leisten, sein Privatleben stärker zu gewichten. Er ist typischerweise der Arzt, der auf eine gute Work-Life-Balance achtet. Dazu gehört auch eine risikoaverse Einstellung.

### Gesellschaftsformen

Grundsätzlich gibt es drei mögliche Gesellschaftsformen, die sich für die Gruppenpraxis eignen. Am häufigsten wird die Einfache Gesellschaft gewählt. Ärzte, die etwas zukunftsorientierter und unternehmerisch mutiger sind, entscheiden sich für eine GmbH oder eine Aktiengesellschaft. Gerade die Aktiengesellschaft wurde in der Vergangenheit häufig diskutiert. Hier sind kontroverse Informationen erhältlich, und man muss sich immer im Klaren sein, zu welchem Zeitpunkt eine Aktiengesellschaft gegründet wird. Dementsprechend wirken sich die

Vor- beziehungsweise Nachteile stärker oder schwächer aus.

Ein Vorteil der Aktiengesellschaft ist die Möglichkeit zu werben, was einem einfachen Arzt verwehrt ist. In eine Aktiengesellschaft können ausserdem neue Partner aufgenommen werden, oder die Besitzverhältnisse in ihr können modifiziert werden. Besteht eine Aktiengesellschaft mindestens fünf Jahre, so ist es in der Regel möglich, einen Praxisanteil steuerfrei zu verkaufen, was zum Beispiel die Nachfolgeregelung erleichtert.

Doch hat die Aktiengesellschaft auch entscheidende Nachteile, die nur zum Teil minimiert werden können. Insbesondere zu nennen ist die Doppelbesteuerung. Die Aktiengesellschaft muss so gestaltet sein, dass nicht doppelt besteuert wird, das heisst auf Basis «AG Gewinn» und auf Basis «Lohn des Arztes». Sonst kann dies den Arzt sehr teuer zu stehen kommen, und er hat letztlich ein sehr tiefes frei verfügbares Einkommen. Leider wird diesem Tatbestand nicht immer Rechnung getragen.

Die Kosten für Treuhand und Revision einer AG sind zusätzliche Kosten, die eigentlich durch einen entsprechenden Synergieeffekt aufgefangen werden müssten. Vielfach ist aber gerade in diesem Bereich zu beobachten, dass keine Kosten gescheut werden, um eine AG zu besitzen. Doch in vielen Fällen sind die Kosten nicht zu rechtfertigen, und es sollte darauf verzichtet werden. Ein weiterer Punkt ist der nicht unbedeutende administrative Aufwand für eine zusätzliche Gesellschaft. Im gleichen Zusammenhang stehen die steuerliche Komplexität und die berufliche Vorsorge. Ist der Arzt in einem Angestelltenverhältnis, sind die BVG-Regelungen, die für freiberufliche Ärzte gelten, ausser Kraft gesetzt oder stark reduziert. Ein grosser und häufiger Irrtum ist es, anzunehmen, das finanzielle Haftungsrisiko werde durch die AG beschränkt. Die AG reduziert das finanzielle Haftungsrisiko in der Regel nicht. ♦

Viera Rossi, Hansruedi Federer  
FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
Internet: [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch)