



Gemeinschaftspraxis vor dem Aus

Was gilt es zu regeln?

Ein Leben lang in der gleichen Praxis, mit denselben Kollegen zu arbeiten, das können sich viele Hausärzte heute kaum mehr vorstellen. Dabei sind es längst nicht nur zwischenmenschliche Gründe, die zum Ausstieg aus einer Praxis führen. Die Konsequenz ist jedoch immer ähnlich: Es gibt jede Menge zu bedenken und zu regeln. Ein erfahrungsgestützter Leitfaden zeigt die Meilensteine für eine möglichst unkomplizierte Trennung.

Mauritius

Steht eine Gemeinschaftspraxis vor dem Aus, kann das vielfältige Gründe haben:

- persönliche Veränderungen: Erreichen der Altersgrenze, familiäre Änderung
- Reformen im Vertragsarztrecht bzw. im Wettbewerbsumfeld (Hausarztverträge, neue Praxisformen)
- betriebswirtschaftliche Überlegungen (Honorarreform, Kostendruck)
- Zwischenmenschliches: fehlende Akzeptanz bei den Patienten bzw. beim Team, unüberbrückbare persönliche Differenzen zwischen den Inhabern, etwa über die Gestaltung von Diagnostik, Therapie und Patientenführung etc.

Die organisatorischen Anforderungen allerdings, d. h. was, wann und wie im Detail zu tun und zu regeln ist, um das Projekt Gemeinschaftspraxis möglichst reibungslos und gerecht zu Ende zu bringen, dürften in Hausarztpraxen weitgehend identisch sein.

Verständliche, gerechte und kostenbewusste Lösung gesucht

Aus der persönlichen Erfahrung mit dem Ausscheiden eines Praxispartners in den Jahren 2000 und 2005 soll hier eine möglichst vollständige Zusammenschau gegeben werden: Welche Bereiche sollten untereinander möglichst einfach, am besten schon beim Zusammenschluss, geregelt werden, um im Falle einer

Trennung Ärger, Kosten (z. B. für einen Rechtsbeistand) und den Zeitaufwand in Grenzen zu halten?

Reibungspunkte: Lücken im Vertrag

Zunächst lohnt der Blick in den bestehenden Gemeinschaftspraxisvertrag:

- Welche Punkte sind schon detailliert festgelegt und unumstritten?
- Welche Regelungen sind zweideutig und zum Zeitpunkt der Auflösung ggf. strittig?
- Was fehlt im Vertragstext, braucht aber eine Lösung?

Die nachstehend genannten Themen und Personengruppen brauchen beim Auflösen einer Gemeinschaftspraxis besondere Aufmerksamkeit:

1. Unternehmerische Abwicklung mit den Arzt-Kollegen

Die Praxisinhaber untereinander sollten sich in einem internen Auseinandersetzungsvertrag auf den ideellen Praxiswert, den Sachwert der Praxisausstattung sowie die Mitnahme bzw. Ablösung von Geräten verständigen.

Finanziellen Zeitplan aufstellen

Außerdem gilt es, rechtzeitig die Abschichtungsbilanz vorzubereiten: Welche Ausgaben werden noch in Rechnung gestellt, ggf. erst nach dem Termin, zu dem die Gemeinschaftspraxis beendet werden soll? Welche Einkünfte sind aus Selektivverträgen, von der KV (Voraus-, Abschlusszahlungen) sowie aus Privatrechnungen noch zu erwarten? Wann kann deshalb frühestens die Bilanz erstellt werden und wann erfolgt die letzte Gewinnverteilung banktechnisch? Diese Fristen und Beträge sollten grob festgehalten werden.

Längerfristig ist unbedingt das Risiko von Rückforderungen der Krankenkassen im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsprüfung oder des Arzneimittel-Regresses abzusichern: durch Rückstellungen etwa auf einem gemeinsamen Rücklagenkonto oder über eine Bankbürgschaft.

Steuerberater rechtzeitig ins Boot holen

Diese abschließende Finanzplanung ist wichtig für das Gespräch mit dem Steuerberater. Mit ihm sind Zeitrahmen festzulegen für die Abschichtungsbilanz, die abschließenden Quartalsbuchungen der Betriebsausgaben und die steuerlichen Abschlussarbeiten, die noch auf die Gemeinschaftspraxis entfallen. So ist er etwa gefordert, den letzten steuerlichen Jahresabschluss rechtzeitig, am besten vor Ende der Gemeinschaftspraxis fertigzustellen, damit für die Ausscheidungsverträge aktuelle Daten zur Verfügung stehen. Derjenige Praxispartner, der die Praxis fortführt, sollte zudem mit seinem Steuerberater einen Liquiditätsplan für die ersten Monate erstellen.

Bank über Änderungen informieren

Ebenso ist für das bestehende Gemeinschaftspraxiskonto zu regeln, bis zu welchem Zeitpunkt die derzeitigen Zu-

gangsberechtigungen über Unterschrift, Scheckkarte, PIN für Online-Banking etc. gelten. Ab wann und wie soll der Kontozugang neu geregelt werden? Wird das Konto aufgelöst oder umbenannt, ist der Bank ein entsprechendes Antragsformular mit den Unterschriften der bisherigen Praxispartner zuzuleiten. Sollte der fortführende Praxisinhaber ein neues Konto einrichten, sind die dafür erforderlichen Unterlagen rechtzeitig vorzubereiten und einzureichen. Nicht vergessen: Allen Abbuchungsermächtigten, Lieferanten,

Die Mitarbeiter sollten mit gleichem Informationsstand und gleicher Sprachregelung Rede und Antwort stehen können wie die Ärzte.

Versorgern etc., muss die neue Bankverbindung mitgeteilt werden.

2. Vertragsarztrechtliche Pflichten

Natürlich ist auch die Kassenärztliche Vereinigung über das Ende einer Gemeinschaftspraxis zu informieren: Zunächst erfolgt eine Mitteilung über die Beendigung der Gemeinschaftspraxis und darüber, in welcher Art jeder einzelne Partner seine ärztliche Tätigkeit fortführt. Der verbleibende Partner bekommt eine neue Betriebsstättennummer und neue Formulare. Der ausschei-

dende Partner beantragt eventuell eine Zulassung für seine neue Tätigkeit.

Eventuell sind auch bislang bestehende Genehmigungen für Zusatzqualifikationen oder Leistungsziffern neu zu beantragen. Diese sind wirtschaftlich interessant und relevant, da sie sich auf die Qualitätszuschläge auswirken und damit unmittelbar auf das Grenzpunktzahlvolumen pro Quartal. Ohnehin ist zu bedenken, welches Regelleistungsvolumen die neue Praxis nach den geltenden Regeln des Honorarverteilungsmaßstabs (HVN) bekommen wird. Auch das Arzneimittelbudget wird auf den Umfang der zu erwartenden Praxistätigkeit neu abgestimmt.

3. Abstimmung mit dem Team

Ist die Trennungsabsicht den vielfältigen Ansprechpartnern und schließlich auch den Patienten bekannt, sind die Praxismitarbeiter als Ansprechpartner besonders gefragt. Sie sollten mit gleichem Informationsstand und gleicher Sprachregelung wie die Ärzte Rede und Antwort stehen können. Dazu sind sie natürlich noch vor den Patienten in die Entscheidungen der Chefs einzubeziehen. In der Teambesprechung gilt es, sich zusammen über die weiteren Spielregeln zu verständigen.

Personalplanung offenlegen

Gleichzeitig sollten die Mitarbeiter auch darüber informiert werden, welche Ak-

Bei Trennung einer Gemeinschaftspraxis sind unabdingbar:

- Ablaufplan – Ablauforganisation
- Auseinandersetzungsvertrag
- Abschichtungsbilanz
- Finanzplan – Auszahlungsplan – Zahlungstermine
- Klein-Details am Abschlusstag
- Liquiditätsplan für die Praxisweiterführung

Besonderer Regelungsbedarf besteht erfahrungsgemäß bei:

- Weitergabe gespeicherter Patientendaten
- Aufbewahrung von Patientenbefunden im Praxisarchiv
- Auflösung des Bankkontos
- Weiternutzung von Kontonummer, Briefkopf und Praxislogo
- Weiternutzung von EDV-Praxisprogrammen auf Notebooks
- Verwendung von Software auf Notebooks, für die die Lizenz in der Praxis verbleibt
- Festlegung der Rückstellungen für eventuelle Wirtschaftlichkeitsprüfungen oder Arzneimittelregresse

tivitäten in der Neuorientierungsphase nach der Praxisumwandlung anstehen. Am wichtigsten ist die Personalplanung: Werden Kündigungen, Arbeitszeitminderungen oder finanzielle Zugeständnisse für den Erhalt des Arbeitsplatzes notwendig? Müssen die Aufgabenverteilungen und Arbeitsfelder einzelner Mitarbeiter geändert werden, um den Patienten die gewohnte Betreuung, Beratung und das Leistungsspektrum anbieten zu können?

4. Patienten offensiv informieren

Die Patienten und die Öffentlichkeit haben feine Ohren. Anstehende Veränderungen können daher erfahrungsgemäß nicht lange geheim gehalten werden. Das beste Mittel gegen Gerüchte und unangenehme Situationen vor und mit dem Team ist eine rechtzeitige offene Information. Sie ist ein absolutes Muss, um die Vertrauensbasis und die Glaubwürdigkeit zu erhalten. Zugleich erleichtert die Offenheit den Patienten, sich ggf. auf einen neuen ärztlichen Ansprechpartner und andere Betreuung umzustellen.

Deshalb sollte die Veränderung rechtzeitig in einem Aushang bekannt gemacht werden. Legen Sie ggf. auch ein Informationsblatt zum Mitnehmen aus und informieren Sie in der Praxiszeitung. Sprechen die Patienten ihren Arzt oder ein Teammitglied persönlich auf die anstehenden Veränderungen an, ist eine ausreichende, verständliche, ehrliche Antwort selbstverständlich. Auch auf die Gründe sollte knapp und glaubwürdig eingegangen werden.

5. Verträge der Praxis anpassen

Nicht zuletzt müssen auch die bestehenden Verträge auf den Prüfstand: Was steht im Mietvertrag über Änderungskündigungen? Kann er einfach unter neuem Namen fortgesetzt werden, oder soll Laufzeit oder Praxismietfläche angepasst werden? Möglicherweise können sogar bessere Konditionen ausgehandelt werden.

Eine günstigere Kostenstruktur ist auch das Ziel bei Wartungsverträgen (Telefonanlage, Praxissoftware, EDV) – nicht zuletzt, wenn sich mit dem Ausscheiden eines Partners ja die Praxisgröße verrin-

gert. Durchforsten Sie auch die Verträge mit Versorgern und Versicherungen: Wo reicht eine einfache Mitteilung über die Namensänderung der Praxis? Welcher Vertrag wird automatisch fortgesetzt wie die Arbeitsverträge der Mitarbeiter? Wo ist eine Änderungskündigung notwendig, weil die neue Praxis eine andere Betriebsausgabenstruktur haben wird?

6. Vorbereitung für den letzten Tag

Ist der Tag der Trennung nahe, gilt es noch folgende Details zu regeln:

- Kassenabschluss erstellen
- künftige Postzustellung regeln
- Patienten- und Praxisdaten sowie die Praxissoftware vom privaten Notebook löschen

Als Ratgeber bei (berufs-) rechtlichen Fragen kommen Justiziere von Ärztekammer oder Berufsverband sowie die vertraglich bestellte Schiedsperson, meist ein Sachverständiger oder ein Kollege, in Betracht.

- Vereinbarung zur Nutzung von Praxis-Know-how in Word-Texten treffen
- Praxisschlüssel zurückgeben
- Stempel und Schild ändern.

Wirksame Prophylaxe: Gemeinsamkeit stärken

Wie viele Steine es beim Ausstieg aus einer Gemeinschaftspraxis aus dem Weg zu räumen gilt, hängt nicht nur von der Ablauforganisation ab, sondern auch von zwischenmenschlichen Aspekten (z. B. Atmosphäre während des gemeinsamen Praxislebens und im Team, Neutralität oder Parteilichkeit des Teams) und wirtschaftlichen Überlegungen (finanzielle Bedürfnisse der Partner, Höhe des Gesamtwertes, Angemessenheit und Akzeptanz des Praxiswertes). Natürlich hofft jede Gemeinschaftspraxis bei ihrer Gründung darauf, dass ihr Trennungswirren möglichst lange erspart bleiben. Deshalb stellt sich immer wieder die Frage: Gibt es ein Erfolgsrezept für eine langjährige, fruchtbare Zusammenarbeit und eine erfolgreiche Entwicklung?

Nach meiner Auffassung besteht die Kunst darin, dass die Partner ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten anstreben und pflegen: Sie sollten Vereinbarungen zu zentralen verbindenden Elementen in ihrem Praxisvertrag niederlegen, umsetzen und durch ein regelmäßiges internes Update – je nach Dauer in zwei- bis fünfjährigem Abstand – an die Umgebungsfaktoren und gesundheitspolitischen Veränderungen anpassen.

Zu den Kernbereichen zählen:

- **Praxisphilosophie und Praxisleitlinie:** Im Vertragstext sollte ein gemeinsames Vorgehen vereinbart sein, welche Leistungen mit welchem Qualitätsanspruch erbracht werden sollen und in welchem Netzwerk die Praxis verankert ist. Diese Festlegung sollte regelmäßig diskutiert und an neue Vertragsstrukturen, Patientenbedürfnisse und -erwartungen angepasst werden.
- **Unternehmerisches Denken:** Der Vertrag sollte beispielsweise Jahresabschluss-Besprechungen beim Steuerberater mit Abstimmung und Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Kenndaten vorsehen (Entwicklung der Fallzahlen, des Fallwertes, des Umsatzes, Personalkosten, Abschreibungen, Praxisstruktur etc.)
- **Interne Kommunikation:** Sinnvoll sind regelmäßige Besprechungen: der Ärzte als Fach- und Geschäftspartner, um als Praxisführung einheitlich aufzutreten, sowie im ganzen Team zur internen Abstimmung.

Zudem könnte der Vertrag durch eine schriftliche Anlage ergänzt werden, in der festgehalten und regelmäßig aktualisiert werden:

- die Praxissachwerte (Konkretisierung des Anlageverzeichnisses)
- der ideelle Praxiswert (Formel der Berechnungsmethode, Konkurrenzsituation, Standortvor- und -nachteile, Chancen einer Nachfolge/Nachfrage).

Dr. Georg Schwindl
 Facharzt für Allgemeinmedizin, Psychotherapie
 92526 Oberviechtach