

# GANZ OHNE HILFE GEHT ES NICHT ...

## Erfahrungsbericht eines zahnärztlichen Existenzgründers in zwei Teilen

*Prof. Dr. Thomas Sander, Dr. med. dent. Michal-Constanze Müller*

>>> Mit seiner ersten Selbstständigkeit, die er weder vorbereitet noch zielgerichtet geplant hatte, war Johannes auf den Bauch gefallen (dentalfresh berichtete). Ob und in welchem Umfang er sich wirklich unternehmerisch ausrichten wollte und über die Verantwortungen und spezifischen Charakteristika einer Selbstständigkeit hatte sich Johannes bis dahin wenig Gedanken gemacht. Diese Unerfahrenheit und Unwissenheit hatten letztlich dazu geführt, dass Johannes in seiner ersten zahnärztlichen Kooperation keinesfalls glücklich wurde und seine Vorstellungen und Wünsche nicht erfüllt werden konnten. Daraufhin trennte er sich und strebte – strategisch geplant – eine neue Partnerschaft an.

Dabei war Johannes klar, dass er einen solchen Weg nicht noch einmal unreflektiert allein gehen wollte. Der erste Schritt war daher, dass er sich einen geeigneten Berater suchte, den er bat, das neue Projekt der Existenzneuausrichtung vollständig und mit Sachverstand zu begleiten. Johannes war es besonders wichtig, in dem Berater jemanden an der Seite zu haben, der die wichtigen Fragestellungen begleitet und reflektiert, ohne Johannes dabei das Denken und Handeln abzunehmen. Einen Existenzgründungs-Coach also. Es dauerte etwas, aber dann hatte er einen Berater gefunden, der seiner Philosophie entsprach. Das Projekt konnte beginnen. Nachdem Johannes gezielt nach Praxiskooperationen angefangen hatte zu suchen, bekam er schon bald viele Angebote, darunter eines von Dr. V., der im gleichen Stadtteil eine Einzelpraxis führte und einen Partner suchte. Gerade dieses Angebot erschien Johannes ideal, denn die Praxis von Dr. V. lag nur unweit von der alten Praxis entfernt, in der sich Johannes in den letzten Jahren bereits einen guten Patientenstamm aufgebaut hatte.

Schnell war klar, dass beide zusammengehen wollten. Nicht so klar hingegen war, welche Koopera-

tionsform am Ende gewählt werden sollte. Hier waren zunächst einige grundsätzliche Kennenlerngespräche notwendig, um herauszuarbeiten, was von beiden Partnern am Ende wirklich gewollt war. Johannes überlegte, ob er wieder eine Berufsausübungsgemeinschaft BAG (ehemals Gemeinschaftspraxis) eingehen oder vielleicht ein anderes, besseres Modell wählen sollte. Aber auch Dr. V. war hier noch unentschieden, liebäugelte aber mehr mit dem Modell der Praxisgemeinschaft (PG), mit dem seine benachbarten Kollegen doch so gute Erfahrung gemacht hatten.

Und hier bewährte sich schon gleich die professionelle Unterstützung in Form des gewählten Existenzgründungs-Coaches. Johannes brachte diesen zu den eingangs stattgefundenen Sondierungsgesprächen mit. Der Coach konnte aufgrund seiner Erfahrung mit solchen Situationen bereits viele Fragen ansprechen, mögliche Konfliktpunkte thematisieren und helfen, den grundsätzlichen Weg zur Wahl der Kooperationsform zu finden. Es zeigte sich auch, dass Johannes und Dr. V. bei gecoachter Gesprächsführung in einigen Punkten durchaus unterschiedliche Vorstellungen zeigten. Anschließend ließen sich sowohl Johannes als auch sein zukünftiger Partner von ihren Rechtsanwälten hierzu noch einmal intensiv beraten, denn auch hier war Johannes jetzt schlauer: den Rechtsanwalt gibt es nicht grundlos auf dieser Welt. Man sollte ihn zurate ziehen, wenn es nötig ist – und bei solch existenziell bedeutsamen Fragestellungen ist das sogar ein Muss. Am Ende entschieden sich beide Partner für eine Konstruktion auf der Basis der Praxisgemeinschaft, mit der Johannes als selbstständiger Zahnarzt in den Praxisräumen von Dr. V. bei Nutzung von Inventar und Verbrauchsmaterial sowie mit Unterstützung des Personals arbeiten konnte. Großer Vor-

### KONTAKT

Prof. Dr. Thomas Sander  
Tel.: 05 11/5 32-61 75  
E-Mail: Sander.Thomas@  
MH-Hannover.de  
www.Prof-Sander.de

Dr. med. dent. Michal-  
Constanze Müller  
E-Mail: drmichalmueller@  
web.de

teil für Johannes: Er war vollständig selbstständig und weitgehend unabhängig, musste aber zunächst kein Kosten- bzw. Kreditrisiko eingehen.

Entscheidend für Johannes bei der Entscheidung für diese Konstellation war also, dass er sich hierbei eine große Eigenständigkeit erhalten konnte. Er liquidiert auf eigene Rechnung, verwaltet die Patienten auf eigenen Namen, führt eigene Konten und rechnet allein ab. Auch den täglichen Praxisbetrieb gestaltet Johannes nun ganz nach seinen Vorstellungen. Er agiert als selbstständiger Zahnarzt, der über seine Art, die Patienten anzusprechen und zu behandeln, nicht mit einem Seniorpartner diskutieren muss. Auch erwägt er beispielsweise die Anschaffung einer eigenen Praxissoftware.

Natürlich stimmt er sich hinsichtlich der Behandlungszeiten und der Nutzung des Inventars mit Dr. V. ab. Doch das funktioniert gut, weil sich beide auf Augenhöhe begegnen und ein gutes Grundverständnis miteinander haben. Johannes weiß aber auch und berücksichtigt stets, dass er in den Räumen von Dr. V. arbeitet und nimmt auf dessen Befindlichkeiten angemessen Rücksicht. Er weiß, dass er bezogen auf Räume und Inventar in der Rolle des Mieters ist mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten – aber er weiß auch, dass er sich aufgrund der Vertragsgestaltung frei in seiner zahnärztlichen Tätigkeit entfalten kann, ohne dass hier der Partner großes Mitspracherecht hätte.

Johannes und Dr. V. gehen durchaus unterschiedliche Wege in ihrer Praxisführung und in der Patientenbehandlung. Jeder respektiert die Eigenart des anderen. Das ist wichtig, damit sich beide Partner selbstständig entfalten können. Es ist also in vielen Bereichen nicht nur ein Mit-, sondern auch ein Nebeneinander verschiedener Auffassungen, was in der gemeinsamen Zeit trotzdem (oder gerade deshalb?) dazu geführt hat, dass sich die Partner auch für die Konzepte des jeweils anderen interessieren und kritisch die Übernahme für den eigenen Betrieb prüfen. So hat Dr. V. z. B. für ein paar von

Johannes in seiner Praxis eingeführten Neuerungen schon Interesse geäußert, wie z.B. die Webseite, die Abrechnungsmethodik und die Kassenführung. Es freut Johannes, dass sich das partnerschaftliche Verhältnis auf diese Weise zusätzlich manifestiert. Er ist sich sicher, dass sie das in einer BAG so nicht hätten erreichen können. Beide sind sich sicher, dass sie auf diese Weise noch viele Jahre erfolgreich zusammenarbeiten können.

### Was war passiert?

Johannes wollte als selbstständiger und nicht als angestellter Zahnarzt arbeiten. Die klassische Form ist hierbei die Berufsausübungsgemeinschaft. Ca. 19 % aller Praxen in Deutschland sind solche BAGs. In einer BAG bilden die beteiligten Zahnärzte eine gleichberechtigte Gemeinschaft. Die Erlöse werden gemeinsam erwirtschaftet, die Kosten werden geteilt. Dementsprechend müssen sich die Partner in fast jeder Hinsicht absprechen und Lösungen finden.

Leider scheitern BAGs häufig, weil ein derart enges Miteinander mit der Zeit leicht problembehaftet werden kann. Und gerade bei einer Partnerschaft, bei der die Kommunikation nicht wie vorgesehen auf Augenhöhe stattfindet, ist der Ärger vorprogrammiert. Dies kann insbesondere dann passieren, wenn ein Juniorpartner in die Gemeinschaft „aufgenommen“ wird, der „Alte“ aber das eigentliche „Sagen“ behalten möchte. Diese Erfahrung hatte Johannes bereits leidvoll gemacht. Deshalb wählte er mithilfe seiner Berater eine Partnerschaft, bei der er als Zahnarzt auf der Erlöseseite selbstständig arbeiten kann. So hat er bezeichnenderweise auch eine eigene Abrechnungsnummer bei der KZV. Lediglich auf der Kostenseite (Räume, Inventar, Material, Helferinnen) bildet er mit seinem Partner eine Gemeinschaft. Diese Form der Zusammenarbeit nennt man Praxisgemeinschaft. Selbstverständlich müssen in jeder Partnerschaft beide Partner verständnisvoll miteinander umgehen. Und das bedeutet auch, dass jeder kompromissbereit sein muss. Doch gerade dann, wenn ein junger Partner (Juniorpartner) ein hohes Maß an eigenem Gestaltungswillen mitbringt, die eigene Praxisgründung jedoch – vielleicht aus finanziellen Gründen – noch scheut, ist diese Form der Zusammenarbeit zu erwägen. Allerdings ist dann wie in jedem Fall eine gute Beratung durch einen Unternehmensberater und/oder Rechtsanwalt angeraten. Johannes hat erkannt, dass es in solchen Fragestellungen ohne Beratung von Profis nicht geht – es müssen Ziele und Wünsche professionell herausgearbeitet werden, und danach muss das Konzept festgelegt werden. Ein Zahnarzt kann das aufgrund seiner Ausbildung allein nicht können, hierzu ist Hilfe von außen gefragt. Johannes hat sich Rat geholt und Rat gefunden. Und er würde es jederzeit wieder so machen. <<<



### ➤ AUTOR

Prof. Dr. Thomas Sander, Professor für „Management ambulanter Versorgungsstrukturen“ an der Medizinischen Hochschule Hannover. Existenzgründungsworkshops für Studierende der Zahnmedizin. Der Autor ist in der Praxis als Unternehmensberater tätig und erarbeitet Lösungen für Zahnarztpraxen.

Themenschwerpunkte: Unternehmensberatung, Existenzgründung, Krisenmanagement, Marketing, Qualitätsmanagement

Dr. med. dent. Michal-Constanze Müller ist in Hannover in eigener Praxis niedergelassen. Nebenberuflich ist sie zudem in verschiedenen Bereichen in Forschung und Lehre an der Medizinischen Hochschule Hannover MHH engagiert: U. a. unterstützt sie Professor Sander bei seinen Existenzgründungsworkshops für Studierende der Zahnmedizin an der MHH zu den Themen Finanzen in der Praxis, Kommunikation und Abrechnung.