

# DRUM PRÜFE, WER SICH EWIG BINDET ...

## Erfahrungsbericht eines zahnärztlichen Existenzgründers in zwei Teilen

*Prof. Dr. Thomas Sander*

### *1. Teil: Johannes, der Juniorpartner*

Zahnarzt Dr. Johannes B. aus H. hatte es geschafft. Assistenzzeit vorbei, Approbation in der Tasche und dann auch noch das freundliche Angebot des Ausbildungschefs Dr. M., in die vertraute Praxis mit einzusteigen.

Johannes war überglücklich. Er und seine Freundin mussten nicht umziehen, Umfeld und Patienten waren ihm vertraut, der Chef richtig nett. Und dann gleich dieses Angebot, gleichwertiger Partner in der Gemeinschaftspraxis zu werden. Etwas Sorge bekam er, als ihn sein Vater fragte, was er denn bezahlen müsse für seine Hälfte des Praxisinventars und für die Übernahme des halben „ideellen Praxiswertes“ (da wusste er gar nicht, was das ist). Das wären doch sicher mehr als 100.000 Euro. Doch sein Chef, pardon, Partner, konnte ihn gleich beruhigen. Er bräuchte nichts zu bezahlen, alles bliebe zunächst im Eigentum von Dr. M. Später könne man ja sehen. Für die Nutzung seiner Räume, seines Inventars, seiner Mitarbeiterinnen und seiner Materialien müssten aber 70 % der von Johannes erzielten Umsatzerlöse bei ihm verbleiben. Das sei üblich und angemessen. Johannes bemühte seinen Taschenrechner. Er wusste, dass er locker 175.000 Euro Honorarumsätze erwirtschaften würde. Davon sollten ihm 30 % bleiben, also gute 50.000 Euro pro Jahr. Das war für den Anfang okay. Er unterschrieb den Gemeinschaftspraxisvertrag, wobei er nur das Wichtigste genau durchlas. Es wäre ja auch geradezu peinlich gewesen, jeden Punkt noch mal detailliert zu verhandeln und hätte bestimmt für Missstimmung gesorgt.

So begann eine harmonische Partnerschaft, die zunächst drei Jahre gut funktionierte. Johannes brachte zunehmend auch viele neue eigene Gedanken in das Praxiskonzept mit ein. Dies gefiel seinem Partner,

Dr. M., allerdings weniger. Immer häufiger kam es aufgrund differenter Auffassungen beider Partner zu Diskussionen über Praxisphilosophie, Behandlungskonzept und Managementstrategien. Allerdings fanden diese nicht wirklich auf Augenhöhe statt: Dr. M. gab Johannes klar zu verstehen, dass er sich doch bitte seinen Vorstellungen anzupassen habe, denn es sei ja schließlich seine Praxis. Etwas frustriert traufersich mit dem Kollegen Dr. V., in dessen nahegelegener Praxis er während des Studiums einmal gearbeitet hatte, und berichtete von den Geschehnissen. Er wollte einfach mal eine andere Meinung dazu hören. Dr. V. sah es so, dass Johannes zwar auf dem Papier zusammen mit Dr. M. eine Gemeinschaftspraxis betreibe, praktisch aber wäre er ein Angestellter, der nach Umsatz bezahlt würde. „Er behandelt dich wie einen Mitarbeiter ohne Rechte, nutzt dein volles Budget und optimiert seine Kostenstruktur. Das wäre ja okay, wenn du wirklich ein Angestellter wärst, aber dann hättest du auch alle Rechte eines Angestellten. In dieser Konstellation bist du quasi ohne Rechte, aber über die Gemeinschaftspraxis in der vollen Haftung. Und da gibt es das Prinzip der gesamtschuldnerischen Haftung, das heißt, dass du im Zweifelsfall sogar für die Schäden haftest, die Dr. M. verursacht. Ist dir das klar? Und es ist nicht die Praxis von Dr. M., es ist eure gemeinsame Praxis, mit allen Rechten und Pflichten von euch beiden. Zum Beispiel sind die Helferinnen genauso deine Mitarbeiterinnen wie seine. Dass das Inventar ihm gehört, ist eine ganz andere Frage.“ Das war Johannes nicht klar. Er las den Vertrag daraufhin genauer. Zu diesen Themen stand da nichts. „Muss auch nicht“, so Dr. V., „das ist eine Regelung des Bürgerlichen Gesetzbuches, das ist einfach so.“

Noch bevor sich Johannes überlegen konnte, ob er sich nicht lieber trennen und in eine andere Praxis gehen sollte, bekam er von Dr. M. ein Kündigungs-

schreiben. Dessen Sohn, der auch Zahnmediziner war, wollte in zwei Monaten aus den USA heimkehren und in die Praxis einsteigen. „Für drei reicht es leider nicht, tut mir leid“, so Dr. M. So wurde Johannes die Entscheidung abgenommen. Nur wegziehen wollte er nun nicht mehr. Seine Freundin hatte gerade eine lang erhoffte Stelle als Lehrerin gefunden.

„Komm doch zu mir in die Praxis“, bot ihm Dr. V. an. „Wir passen doch nun wirklich gut zusammen. Und so etwas wie bei M. passiert dir bei mir nicht.“ Johannes war begeistert, alle Probleme schienen gelöst. Die Praxis von Dr. V., also seine zukünftige, war nur einen Kilometer entfernt. Alle seine Patienten könnten er „mitnehmen“, wenn die das wollten. Und er wusste, dass sich viele lieber von ihm als von Dr. M. behandeln ließen. Der Fairness halber teilte er dies Dr. M. auch schon am nächsten Tag mit. „Das können Sie vergessen. Das ist unkollegial. Sie wollen mir meine Patienten wegnehmen? Lassen Sie sich doch irgendwo nieder, aber nicht hier in der Nähe. Außerdem haben wir das vertraglich geregelt. Sie dürfen sich nicht im Umkreis von zehn Kilometer von meiner Praxis niederlassen. Da würde ich Sie bis zum Bundesverfassungsgericht verklagen, um das zu verhindern“, tobte Dr. M. Ein Blick in den Vertrag bestätigte die Befürchtung: Dr. M. hatte Recht. Alle Hoffnungen waren schlagartig da-

hin. Völlig verzweifelt ging er zu Dr. V. „Mach dir mal keine Sorgen. Meines Erachtens ist die Klausel unwirksam. Wenn er für unsere Großstadt mit mehreren Hundert Zahnärzten einen Umkreis von drei Kilometer für das ‚Wettbewerbsverbot‘ in den Vertrag geschrieben hätte, wäre das okay. Aber zehn Kilometer, das ist sicher sittenwidrig.“ – „Aber“, antwortete Johannes kleinlaut, „dann geht es ja auch nicht, weil deine Praxis ja nur einen Kilometer entfernt ist.“ – „Doch, das geht, weil ein sittenwidriger Paragraph des Vertrages ersatzlos zu streichen ist. Der kann nicht ‚geheilt‘ werden. Es ist einfach so, als hättet ihr kein Wettbewerbsverbot vereinbart. Aber Sicherheit halber sollten wir dazu noch einen Fachanwalt befragen.“ Jetzt arbeitet Johannes seit ein paar Monaten glücklich mit Dr. V. zusammen. Den Vertrag haben beide gemeinsam aufgesetzt, zusammen mit einem Rechtsanwalt, der schon sehr viele Praxisverträge gemacht hat. Alle, bis auf Dr. M., sind glücklich. Im Frühjahr wird Johannes Vater. Und das kann er sich ohne Sorge auch leisten.

#### Was war passiert?

Die Geschichte hat einen wahren Hintergrund und kommt so oder ähnlich häufig vor. Das Verhalten von

ANZEIGE



## Präziser Blick für Qualität...

... und für Ihre anspruchsvolle Patienten-Behandlung.

Mit BUSCH Premium Diamantschleifern sichern Sie sich höchste Präzision, Effektivität und Leistungsstärke.

Modernste Fertigungsanlagen und beste Materialien schaffen diesen hohen Qualitäts-Standard.

Produktsicherheit für alle vorkommenden Präparationsschritte.

Warum sollten Sie sich für weniger entscheiden?

Fordern Sie unseren Diamantschleifer-Katalog an und besuchen Sie uns im Internet!



### BUSCH & CO. KG

Unterkaltenbach 17-27  
51766 Engelskirchen  
GERMANY  
Telefon +49 2263 86-0  
Telefax +49 2263 20741  
mail@busch.eu  
www.busch.eu



## ➤ KONTAKT

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

Dr. M. ist verständlich. Er betreibt eine eigene Praxis und findet den jungen Ausbildungsassistenten nett. Da es sich auch wirtschaftlich rechnet, bietet er ihm die Mitarbeit an. Außerdem könnte es ja sein, dass sein Sohn irgendwann mal zurückkehrt, dann ist es ganz gut, Patienten für zwei Behandler zu haben. Die Rechtsform der Gemeinschaftspraxis ist für Dr. M. die ideale Lösung. Er muss nur an Johannes zahlen, was der selbst eingespielt hat. Noch dazu sind die 70 % der zusätzlichen Erlöse viel höher als die Mehrkosten, die er durch die Mitarbeit von Johannes hat. Und um die Budgetüberschreitung muss er sich nun keine Gedanken mehr machen. Es handelt sich um ein Angebot ohne Risiko. Es kommt Dr. M. gar nicht in den Sinn, dass er mit der Gründung einer Gemeinschaftspraxis auch Rechte abgibt. Er hat nun einen gleichberechtigten Partner, denkt und fühlt aber, dass es sich weiterhin um seine Praxis handelt und dass er der Chef ist. Für einen Angestellten hätte er zudem noch ein festes Gehalt zahlen müssen, auch bei Krankheit, und wenn der mal nicht so schnell arbeitet.

Auch das Verhalten von Johannes ist nachvollziehbar: Er hat während der Vorbereitungszeit seinen Chef als äußerst angenehmen Kollegen kennengelernt und freut sich vor diesem Hintergrund über dessen Angebot einer Partnerschaft. Den vom „Chef“ gemachten Vertragsvorschlag für die Gemeinschaftspraxis hinterfragt er erst gar nicht weiter detailliert, denn zu viel Hinterfragen wäre ja ein geradezu unhöfliches Zeichen des Misstrauens.

Bezeichnend an der Situation ist weiterhin, dass sich letztlich weder der Senior noch der Junior in dem Vertrag und in der Rechtslage auskennen. Beide haben sich im Vorfeld des Vertrages nicht umfänglich beraten lassen, und sie haben ihre eigentlichen Ziele und Vorstellungen hinsichtlich der wirklich gewünschten Konstellation der Zusammenarbeit nicht gründlich ausgelotet. Der Senior hat, „weil das ja doch alle so machen“, bei seinem befreundeten Rechtsanwalt gleich einen Vertragsvorschlag für eine Gemeinschaftspraxis in Auftrag gegeben. Reflektiert wurde diese Entscheidung mit all ihren Konsequenzen hingegen nicht.

### *Was ist zu tun, um solche Situationen zu vermeiden?*

- Wählen Sie gemeinsam mit Ihrem zukünftigen Partner eine Rechtsform, die dem wirklich Gewollten entspricht. Hier wäre das – zumindest aus der teilweisen Sicht von Dr. M. – vielleicht eher das Angestelltenverhältnis gewesen. Bevor Sie einen Vertrag in Auftrag geben, lassen Sie sich erst einmal ausführlich über die verschiedenen möglichen Rechtsformen der Zusammenarbeit und deren praktische Konsequenzen rechtlich beraten.
- Wählen Sie sich grundsätzlich im Rahmen Ihres

Existenzgründungsvorhabens einen unabhängigen Berater Ihres Vertrauens, der Ihnen in allen Fragen, auch den betriebswirtschaftlichen, helfen kann. Außerdem sollte der Berater über so viel Erfahrungen und Menschenkenntnis verfügen, dass er einschätzen kann, ob zwei Partner zueinander passen. Der Berater kann als neutrale Person seine Perspektive äußerst hilfreich einbringen und sieht die Dinge mit anderen Augen als die Betroffenen und kann damit viele potenzielle Konflikte im Vorfeld erspüren und ggf. ansprechen.

- Holen Sie sich gemeinsam rechtliche Beratung bei der Vertragsgestaltung. Beachten Sie, dass die Sie beratenden Anwälte genügend Erfahrung in dem geforderten Thema haben sollten.
- Oft hat jede Partei ihren eigenen Anwalt. Einigen Sie sich im Vorfeld, welcher Ihrer beiden Rechtsanwälte letztlich den Vertragsentwurf vorlegt und besprechen Sie auch, wie die Kosten für die Vertragsgestaltung unter den Partnern aufgeteilt werden. Kalkulieren Sie ausreichend Kosten für rechtliche Beratung bei der Vertragsgestaltung ein. Ein Entwurf für einen Vertrag sowie ausführliche Beratungen hierzu können durchaus Kosten in der Größenordnung von 5.000 € erreichen. Die Kosten sind im Streitfall in der Regel sehr viel höher.
- Denken Sie immer daran: Vertragsverhandlungen sind nicht in wenigen Tagen zu erledigen. Lassen Sie sich daher Zeit und niemals dazu drängen, einen Vertrag möglichst noch „diese Woche“ oder „so schnell wie möglich“ zu unterschreiben. Ihre Unterschrift ist eine freie Willenserklärung und kann und sollte nicht durch Außenumstände erzwungen werden.
- Lesen Sie Ihren Vertrag gründlich und lassen Sie sich vom Anwalt Punkte, die Sie nicht verstehen, erklären. Wirken Sie aktiv an der Gestaltung des Vertrages mit.
- Scheuen Sie sich nicht, im Vertrag ausführlich diejenigen Punkte zu regeln, die im Falle einer Auseinandersetzung oder Trennung greifen sollen. Sie sollten alles Erdenkliche regeln, solange Sie sich gut verstehen. Hinterher wird das schwierig. <<<

## ➤ VITA 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*