

Dental

# MEDIZIN & ÖKONOMIE

NR. 2/21

DAS PRAXIS-BULLETIN

---

Schwerpunkt

**Streit unter  
Praxispartnern**

*Seiten 7–35*

---

Recht

**Streit unter Praxispartnern –  
wichtige Aspekte aus der  
Sicht eines Juristen**

*Pio R. Ruoss*

*Seite 18*

---

Kapitalanlagen  
und Investitionen

**Energien und Anlagen  
für unsere Zukunft**

*Andreas Jost*

*Seite 46*



BEHÖRDENGÄNGE

ABRECHNUNGS-  
KONTROLLE &  
-VERBESSERUNG

**STRATEGIE**

BUSINESSPLAN/  
FINANZIERUNG  
SICHERN

# PRAXISERÖFFNUNG/ PRAXISÜBERNAHME

PERSONALSUCHE  
**START-UP**  
VERTRÄGE

MIETVERTRAGS-  
VERHANDLUNGEN

PRAXIS-  
MANAGEMENT

Eine Unternehmensgründung erfordert sehr viel Zeit und Fachwissen. Damit Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren und der Zukunft entspannter entgegenblicken können, profitieren Sie von unserer 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxiseröffnung und Praxisübernahme. Unter [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch) finden Sie unser gesamtes Leistungsangebot im Start-up-Bereich.



FEDERER & PARTNERS · Unternehmensberatung im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3 · 5605 Dottikon · T 056 616 60 60 · F 056 616 60 61  
[www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch)

### **Vorwort**

Streit unter Praxispartnern	5
-----------------------------	---

### **Schwerpunkt**

Eskalation Endstufe – wenn die Praxis versteigert wird	7
Gegensätze konstruktiv nutzen – so arbeiten Sie mit Ihren Praxiskollegen Hand in Hand	10
Streit rund um den Mietvertrag	15
Streit unter Praxispartnern – wichtige Aspekte aus der Sicht eines Juristen	18
Vor- und Nachteile eines gemeinsamen Treuhänders bei einer zahnärztlichen Praxisgemeinschaft	25
Mehrwertsteuer Praxisgemeinschaft – Folgen einer Umwandlung der Einzelfirma in eine Kapitalgesellschaft eines Praxispartners	31

### **Zahnarzt und Unternehmer**

In der Ruhe liegt die Kraft – entspannte Praxisübergabe mitten in der Corona-Pandemie	36
--	----

### **Marktplatz**

Suche	40
Praxen	41

### **Recht**

Die verschiedenen Dimensionen der Arzthaftung	43
---	----

### **Kapitalanlagen und Investitionen**

Energien und Anlagen für unsere Zukunft	46
---	----

### **Fokus**

Zahnbehandlung in Vollnarkose – Mobile Anästhesie Systeme AG	53
Frauenarzt fischt frische Fische	57

## KLEININSERATE IM MARKTPLATZ

Ausgabe	Erscheint	Inserateschluss	Schwerpunktthema
01/21	März	01.02.2021	Praxisübernahme: Aus Alt mach Neu
02/21	Juni	02.05.2021	Streit unter Praxispartnern
03/21	September	02.08.2021	Typische Fehler beim Praxisverkauf
04/21	Dezember	01.11.2021	Die Familie richtig absichern

Anzahl Zeichen	Kombi (1 x Printausgabe, 1 Monat online)	Online (1 Monat)	Print (1 Ausgabe)
0 – 600	700.–	200.–	600.–
601 – 1000	900.–	200.–	800.–
1001 – 1400	1100.–	200.–	1000.–

### Inserateaufgabe

Zusendung des Inseratetexts und Auswahl der Publikationsart (Kombi, Print, Online)  
inkl. Rechnungsadresse per E-Mail an [info@medizin-oekonomie.ch](mailto:info@medizin-oekonomie.ch)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Ausgabe in der Regel die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

### IMPRESSUM

Gesamtauflage\* 3500

\* Die Gesamtauflage kann aufgrund der Anzahl Zahnärzte bei jeder Ausgabe variieren.

Redaktion und Anzeigewesen:  
Dental MEDIZIN & ÖKONOMIE  
Larissa Federer  
Mitteldorfstrasse 3, 5605 Dottikon  
056 616 60 60  
[info@medizin-oekonomie.ch](mailto:info@medizin-oekonomie.ch)  
[www.medizin-oekonomie.ch](http://www.medizin-oekonomie.ch)

Gestaltung und Satz:  
Stefanie Gehrig  
[www.stefaniegehrig.ch](http://www.stefaniegehrig.ch)

Korrektorat:  
Andrea Groh  
[www.andrea-groh.de](http://www.andrea-groh.de)


Druck:  
Kromer Print AG, Lenzburg



## STREIT UNTER PRAXISPARTNERN

Streit ist ein Wort, das bei den meisten von uns negative Assoziationen hervorruft – und ausgerechnet mit diesem Wort beginnt mein erstes Vorwort! Unter Praxispartnern kommt es leider oft zu Streit, darum widmen wir unsere aktuelle Ausgabe diesem Thema. Ein Sprichwort besagt, dass man erst im Streit erfährt, was der andere wirklich über einen denkt. Optimal wäre es, sich bereits vor einem Streit damit auseinanderzusetzen und mögliche Szenarien miteinander durchzuspielen. So können neue Erkenntnisse gewonnen werden und man weiss von Anfang an, wo potenzielle Reibungspunkte liegen. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Spass bei der Lektüre unserer Fachzeitschrift und hoffen, dass Sie den Streit danach auch als Chance für eine Veränderung sehen können.

Herzlichst  
Larissa Federer



**Mein Ziel:**  
Finanzieren  
und flexibel  
bleiben.

Jean-Paul Friderici  
CEO Friderici Spécial SA

## Lösungen für Unternehmer

Mit Raiffeisen Investitionsgüter-Leasing steigern Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit, ohne Eigenmittel zu beanspruchen. Ob neueste Technologie, grössere Anlagen oder mehr Fahrzeuge – Sie nutzen, was Sie für Ihren Geschäftserfolg brauchen und bleiben dabei finanziell flexibel.

[raiffeisen.ch/leasing](https://raiffeisen.ch/leasing)

**RAIFFEISEN**

Wir machen den Weg frei

## ESKALATION ENDSTUFE – WENN DIE PRAXIS VERSTEIGERT WIRD

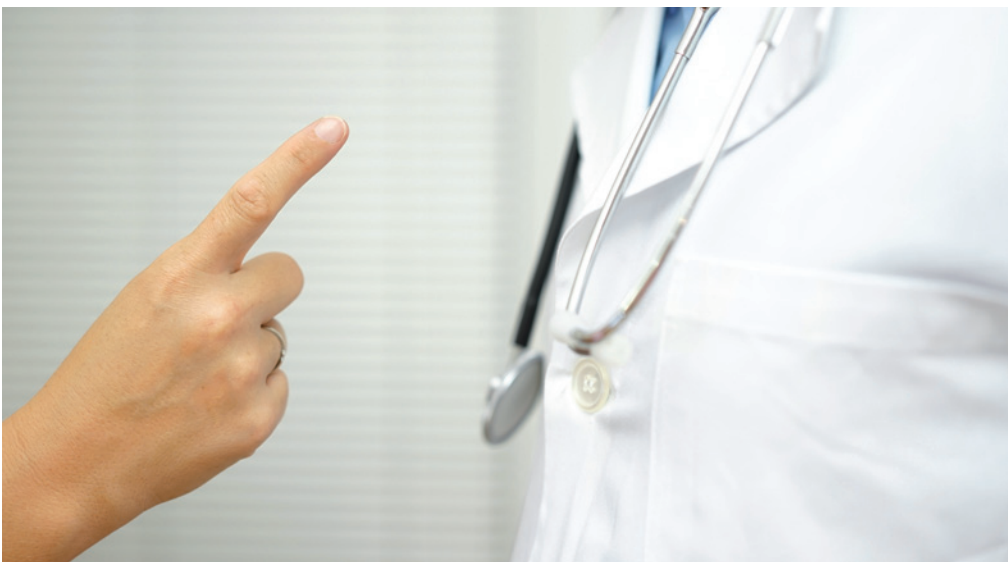
*Dr. Hansruedi Federer (FEDERER & PARTNERS)*

**Zwei Zahnärzte haben beschlossen, eine Gemeinschaftspraxis zu gründen. Der Ältere, nennen wir ihn Seneca, besass bereits eine Praxis mit grosszügigem Raumangebot, jedoch punkto Einrichtung, Technik etc. schon etwas in die Jahre gekommen. Der Jüngere, nennen wir ihn Plinius, war bereit, sich einzukaufen. Die Praxis wurde gemeinsam renoviert und technisch auf den neusten Stand gebracht. Die Erfahrung von Seneca, der Wissensstand von Plinius und die Integration modernster Technologie versprachen eine Amalgamierung und der Erfolg war vorgezeichnet.**

### **Die weitere Entwicklung**

Der Gesellschaftsvertrag wurde erarbeitet und bei dem Thema mögliche zukünftige Trennung haben Seneca und Plinius nur

gelacht und mir kam unweigerlich ein alter Schlagler aus den 1960er Jahren von Heidi Brühl mit dem Titel «Wir wollen niemals auseinandergehen» in den Sinn. Die Entwicklung war wie geplant sehr erfolgreich. Seneca und Plinius erfreuten sich steigender Umsätze und ansehnlicher Gewinne. Vielleicht kam der Erfolg zu schnell und zu leicht, denn obwohl genügend Arbeit vorhanden war, begannen sich Seneca und Plinius zu konkurrieren. Jeder wollte der Bessere sein und um dies zu erreichen, wurden üble Spielchen durchgeführt und das interessierte Personal mit in die blühenden Intrigen eingebunden. Dies wirkte sich sehr schnell auf das Klima aus und auch auf den Erfolg. Nach einigen weiteren Eskalationsstufen war eine Trennung unvermeidlich – die Zahnärzte einigten sich darauf.



### Wer darf bleiben – wer muss gehen?

Uneinig waren sich die Zahnärzte darüber, wer aus den gemeinsamen Räumlichkeiten ausziehen musste und wer bleiben durfte. Da dies im Vertrag nicht geregelt war, blieben nur zwei Möglichkeiten: Man einigt sich auf einen lebensfähigen Kompromiss oder die Praxis wird an den meistbietenden Zahnarzt versteigert. Eine Einigung war nicht möglich, somit blieb die Versteigerung.

### Wie funktioniert eine Versteigerung?

Die häufigste Art der Versteigerung sieht folgendes Vorgehen vor: Wer den höchsten Betrag (für die ganze Praxis) bezahlt, bekommt die Praxis und darf bleiben. Der überbotene Zahnarzt erhält vom Gewinner die Hälfte des Betrages und muss gehen.

### Emotionen und Ängste

Ein solches Prozedere ist voll von Emotionen und Ängsten:

- Wenn ich überboten werde, bekomme ich einen so hohen Betrag ausbezahlt, dass ich problemlos eine neue Praxis gründen kann?
- Bekomme ich einen zu tiefen Betrag, wird ein Neustart sehr schwierig.

- Kommen die Patienten mit, wenn ich ausziehen muss, oder bleiben sie gar beim Widersacher?
- Ich möchte die Praxis behalten, aber möglichst wenig dafür bezahlen.
- Ich würde auch ausziehen, aber dann müsste der Betrag stimmen.
- Ich will unbedingt bleiben, egal was es kostet – Hauptsache, der andere muss ausziehen und ich verliere mein Gesicht nicht.
- Etc.

Vor dem Hintergrund der vorgängig genannten Emotionen und Ängste kann ein sachlich kühler Berater sehr hilfreich sein. Als Erstes gilt es, den Emotionen Realitäten gegenüberzustellen und die Problematik auf eine Sachebene zu bringen.

### Schaden begrenzen!

Wichtig ist, dass bei einem solchen Prozedere eine gewisse «Opfersymmetrie» gefunden wird. Anwälte, die eine Partei vertreten, suchen immer die beste Lösung für ihre Partei – in der Konsequenz kann das lange dauern und teuer werden. Ein Berater, der von beiden Parteien angestellt wird, sucht immer die bestmögliche Lösung für beide.



Bei der Suche nach einer Lösung müssen zuerst objektive Zahlen her, das heisst die Praxis wird geschätzt, was den zukünftigen Verhandlungsspielraum deutlich eingrenzt. Ebenfalls quantifiziert werden müssen die Kosten für einen Wiederaufbau, einen eventuellen Patientenverlust etc. Liegen diese Kosten vor, wäre es vielleicht sinnvoll, einen letzten Einigungsversuch zu starten, um die Ungewissheit der Versteigerung zu vermeiden.

### Keine Einigung – Versteigerung

Seneca und Plinius wissen heute nicht, wer morgen nach der Versteigerung Praxisbesitzer ist und wer geht. Sie wissen auch nicht, was die finanziellen Kosten sein werden. Beide haben eine schlaflose Nacht – aber morgen ist alles vorbei.

Die Versteigerung, sie wird von einem Anwalt durchgeführt, hat dann schnell ein Ergebnis geliefert: Seneca hat am meisten geboten, er bekommt die Praxis, Plinius muss ausziehen und erhält die Hälfte des gebotenen Betrages. Aufgrund der Höhe des Betrages kann Plinius eine neue Praxis aufbauen. Seneca hat zwar viel bezahlt – am Ende war es ihm das wert und er kann ohne Gesichtsverlust weiter praktizieren. Beide sind heute glücklich und erfolgreich.

### Konsequenzen

In der Konsequenz ist es wichtig, solch un schönen Situationen proaktiv entgegenzuwirken, das heisst im Gesellschaftsvertrag sollten vorgängig die Trennungsregeln und das Bleiberecht definiert werden, um das Risiko einer ungewissen Trennung zu vermeiden. «Wir wollen niemals auseinandergehen» war eben nur ein Schlagler!



### Hansruedi Federer

#### Inhaber FEDERER & PARTNERS

*FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hansruedi Federer hat das Unternehmen 1997 gegründet.*

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
056 616 60 60  
federer@federer-partners.ch  
www.federer-partners.ch

# GEGENSÄTZE KONSTRUKTIV NUTZEN – SO ARBEITEN SIE MIT IHREN PRAXISKOLLEGEN HAND IN HAND

*Sandra Limacher (Praxis Integralis im Seefeld)*

**Hand aufs Herz: Wie gut ist die Stimmung unter Ihren Praxiskollegen? Nerven Sie sich manchmal über Ihre gut strukturierte Kollegin? Oder kriegen Sie bereits schlechte Laune, wenn Sie an Ihren chaotischen Kollegen denken? Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, dass Gegensätze sich anziehen und dass ein Miteinander viele Vorteile haben kann, gerade weil die Stärken des einen gegebenenfalls die Schwächen des anderen sein können? Der konstruktive Umgang kann die Lösung sein.**

Menschen ticken anders, haben komplett unterschiedliche Vorstellungen, Herangehensweisen und Werte, und daraus können sich im Praxisalltag schon einmal Konflikte ergeben. Das liegt meist daran, dass wir uns weder unserer eigenen noch der Werte, Charaktereigenschaften und Motive der anderen bewusst sind. Eine Auseinandersetzung damit kann aber Vorteile bringen.

## **Menschen besitzen unterschiedliche Antreiber**

In der Psychologie geht man davon aus, dass wir sechs unterschiedliche Antreiber und Motive haben, die uns bewegen: theoretische, ökonomische, ästhetische, soziale, individualistische und traditionelle. Jeder agiert im Alltag so, wie es ihm oder ihr bekannt ist. Wichtig zu wissen ist, dass keiner den anderen ärgern möchte. Das ist eine sehr bedeutende Er-

kennntnis für den Umgang miteinander. Jeder ist einfach so, wie er bzw. sie ist.

## **Menschen ticken unterschiedlich – und das ist gut so**

Die genannten Antreiber und Motive sind bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt und führen zu unterschiedlichen Verhaltensweisen. Zu wissen, wie das Gegenüber tickt und wie man damit umgeht und zusammenarbeiten kann, entscheidet wesentlich über Erfolg und Misserfolg in der Kommunikation und im Umgang miteinander. Das gilt sowohl für Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitende als auch für Patientinnen und Patienten. Eine gängige Methode, Typen einzuschätzen und dadurch besser miteinander umzugehen, ist das Vier-Farbtypen-Modell. Man unterscheidet die Farbtypen Rot, Grün, Blau und Gelb und ordnet den Farben jeweils unterschiedliche Merkmale und Eigenschaften zu.

In der Praxis existieren allerdings nicht nur diese vier Typen. Vielmehr sind häufig auch Mischtypen anzutreffen. Im Praxisalltag kann eine Person einen roten, durchsetzungsstarken Anteil ausleben, während sie sich im Familienleben stark anpasst (grüner Anteil). Ebenso gibt es Menschen, die im Privaten sehr genau und analytisch bei ihren Finanzangelegenheiten vorgehen (blauer Anteil), während sie bei der Arbeit auf ihre Gefühle vertrauen (gelber Anteil). Es ist essenziell, Menschen und ihr Verhalten einzuordnen, um den Umgang miteinander zu gestalten.

### **Der/die blaue Kollege, Mitarbeitende oder Patientin – nur die Fakten zählen**

Dieser Persönlichkeitstyp wirkt eher distanziert und möchte alles korrekt und sachlich handhaben. Er bzw. sie handelt gewissenhaft und liebt als introvertierter Kopfmensch Details und Fakten. Dementsprechend zeichnet er bzw. sie sich durch eine präzise, formale und analytische Arbeitsweise aus, wobei er bzw. sie Entscheidungen rational fällt und Emotionen ausblendet.

#### Tipps für den richtigen Umgang:

Im Umgang mit diesem Typ lohnt es sich, gut vorbereitet zu sein, ihm bzw. ihr müssen konkrete, nachweisbare Fakten geliefert und genügend Zeit zum Nachdenken gegeben werden.

### **Der/die rote Kollege, Mitarbeitende oder Patientin – alles unter Kontrolle**

Dieser Persönlichkeitstyp steht gerne im Mittelpunkt und übernimmt die Führung. Er oder sie fällt auf, ist autoritär, selbstbewusst und setzt sich leicht durch.

#### Tipps für den richtigen Umgang:

Dieser Mensch möchte kompetent, strukturiert und vor allem schnell mit den wichtigsten Informationen versorgt werden. Auf die offensive Art sollte bestimmt und kompetent, dabei aber immer charmant reagiert werden. So kann man seine eigene Autorität sichern und einen Experten-austausch ermöglichen.

### **Der/die grüne Kollege, Mitarbeitende oder Patientin – der oder die auf Nummer sicher geht**

Dieser Persönlichkeitstyp mag es harmonisch und legt viel Wert auf Vertrauen. Er oder sie ist ein Bauchmensch und handelt eher intuitiv, was ihn bzw. sie zu einem einfühlenen, geduldigen, zuverlässigen und hilfsbereiten Mitmenschen macht. Dass er bzw. sie es gerne allen recht machen will, ist sowohl Chance als auch Gefahr.

#### Tipps für den richtigen Umgang:

Dieser Persönlichkeitstyp braucht eine freundliche, warmherzige Umgebung und persönliches Interesse. Geduld, Harmonie und aufmerksames Zuhören ist ihm bzw. ihr besonders wichtig.

### **Der/die gelbe Kollege, Mitarbeitende oder Patientin – dieser Persönlichkeits-typ ist kommunikativ und begeisterungsfähig**

Er oder sie ist offen, hat viele Ideen und tauscht sich gerne aus. Wie der grüne Typ ist er oder sie ein Bauchmensch, der bzw. die gerne spontan handelt. Er bzw. sie zeigt Initiative, ist fröhlich, mitunter gar enthusiastisch, dynamisch und überzeugend.

#### Tipps für den richtigen Umgang:

Die Beziehung mit diesem Menschen sollte möglichst angenehm und erlebnisorientiert gestaltet werden. Dieser Typ braucht Raum für seine Meinungen und Ideen und schätzt es, wenn sie Anklang finden. Werden die Ideen nicht gehört, ist es demotivierend.

## Vier-Farbtypen-Modell

- vorsichtig
- präzise
- besonnen
- hinterfragend
- formal
- analytisch



- fordernd
- entschlossen
- entschieden
- zielgerichtet
- willensstark
- sachorientiert



- vertrauensvoll
- ermutigend
- mitfühlend
- geduldig
- freundlich
- entspannt



- umgänglich
- enthusiastisch
- ausdrucksstark
- dynamisch
- offen
- überzeugend



### Erkennen, wie man selbst tickt

Ganz entscheidend: Machen Sie sich klar, wie Sie ticken. Welcher Persönlichkeitstyp sind Sie, und welche Werte und Motive treiben Sie an? Was ist Ihnen wichtig und was gar nicht? Dann verstehen Sie sofort, warum SIE mit dem Kollegen bzw. der Kollegin nicht auf Anhieb klarkommen. Weil Sie einfach nicht sofort auf der gleichen Welle sind. Warum nervt Sie das? Weil er bzw. sie vollkommen anders als Sie agiert, zum Beispiel in IHREN Augen zu pingelig ist, an Zahlen und Fakten interessiert ist. Oder ist es gerade andersherum? Weil sie oder er in IHREN Augen zu grosszügig, ungenau, chaotisch ist. Wenn SIE beide Seiten besser verstehen und wenn Sie sich beide darüber bewusst werden und miteinander darüber sprechen, dann wissen Sie, woran es hakt, machen Sie es sich viel leicht-

ter, ärgern Sie sich nicht mehr über den anderen und finden gegebenenfalls Lösungen, wie jeder seine Stärken einbringen kann, damit es gesamthaft gesehen besser funktioniert.

### So gelingt ein gemeinsames Miteinander

Für eine erfolgreiche Arbeit unter Kolleginnen und Kollegen kann es Sinn machen, die Persönlichkeits- und Farbtypen zuzuordnen oder als Team idealerweise mithilfe eines Experten oder einer Expertin zu erarbeiten. Wichtig zu wissen ist beispielsweise, wer introvertiert oder extrovertiert ist, wer wie Entscheide fällt (mit dem Bauch oder dem Verstand), wer Visionen entwickelt, wer sie gewissenhaft umsetzt. So weiss jeder, woran er bei sich selbst und bei anderen ist und wie ein Team mit vielen unterschiedlichen Stärken viel mehr erreicht als einer allein.

### Was sind die Erfahrungen, wenn Teams mit diesem Ansatz arbeiten?

Ich erlebe es immer wieder, wie ein Team viel besser zusammenarbeitet, sobald klar ist, dass es unterschiedliche Persönlichkeitstypen mit verschiedenen Stärken gibt und dass hinter allen Gegensätzen keine böse Absicht steht. Dann wird es viel leichter, Mittel und Wege für eine gute Zusammenarbeit, für die Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten und für eine gemeinsame Kommunikation zu finden. Das macht den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg aus. Natürlich braucht dies Zeit und gelingt nicht immer ganz von allein. Deshalb kann eine Begleitung durch einen Kommunikationsexperten oder Coach sinnvoll sein. In meiner Arbeit setze ich INSIGHTS MDI® ein. Das ist ein ganzheitliches, wissenschaftlich fundiertes Diagnostikinstrument, das eine Orientierung gibt, wie man tickt und welche inneren Überzeugungen und Motive einen steuern – und wie man auf andere Menschen, auf seine Praxiskollegen, MPAs und auch Patienten, wirkt.



#### Sandra Limacher

Kommunikationsexpertin und  
Coach für Arztpraxen

*Als ehemaliger Medizinischer Praxisassistentin sind Sandra Limacher die Herausforderungen des hektischen Praxisalltags bestens bekannt. Mit dem Wissen aus dem Bachelor in Unternehmenskommunikation, dem MAS in Coaching und Dozententätigkeit im Bereich Personalführung unterstützt sie Arztpraxen wirksam in der Teamkommunikation und Führung.*

---

Sandra Limacher  
Praxis Integralis im Seefeld  
Dufourstrasse 187  
8008 Zürich  
079 755 81 31  
info@sandra-limacher.ch  
www.sandra-limacher.ch

ZU HOHE  
ARBEITSBELASTUNG  
LANGE  
WARTEZEITEN  
HOHE  
STEUER-  
BELASTUNG  
MANGELNDE  
WORK-LIFE-  
BALANCE  
BURNOUT

# PRAXISOPTIMIERUNG

STÄNDIGER  
PERSONALWECHSEL  
RÜCKGANG  
ZUWEISUNGEN  
ZU WENIGE /  
ZU VIELE PATIENTEN  
ANOVA-  
INDEX  
> 130

FEDERER & PARTNERS hat sich auf die Optimierung von Arzt- und Zahnarztpraxen, Zentren und Kliniken spezialisiert. In einem unverbindlichen und kostenlosen Erstgespräch ermitteln wir das Optimierungspotenzial Ihres Unternehmens. Eine Optimierung sollte nur dann durchgeführt werden, wenn genügend Potenzial vorhanden ist und ein befriedigendes Resultat erwartet werden kann. Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch) oder kontaktieren Sie uns für ein kostenloses und unverbindliches Orientierungsgespräch.



# STREIT RUND UM DEN MIETVERTRAG

Jeanine Breunig-Hollinger (Anwalts- und Notariatskanzlei Leimbacher Gimmel Breunig, Brugg AG)

**Trennen sich Praxispartner, führt dies meist zu diversen rechtlichen Fragen rund um die bisherigen Verpflichtungen. Eine davon ist die Konsequenz für den Mietvertrag. Dabei ist es von grosser Bedeutung, in welcher Rechtsform sich die Partner zusammengetan haben und auf wen genau der Mietvertrag abgeschlossen wurde. Letztendlich zentral bleibt die Verpflichtung gegenüber dem Vermieter.**

## Charakter des Mietvertrages

Mietverträge können über alles Mögliche abgeschlossen werden. Wer hat nicht bereits Skier gemietet, ein Auto oder auch eine Wohnung? So unterschiedlich die Mietverträge sind, so unterschiedlich sind auch die damit verbundenen Rechte und Pflichten. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass es sich bei einem Mietvertrag um ein zweiseitiges Rechtsgeschäft handelt. Auf der einen Seite steht der (oder stehen die) Mieter, auf der anderen Seite der Vermieter. Nachfolgend wird der Fokus auf die Miete von Geschäftsräumen gelegt. Die Ausführungen beziehen sich folglich auf die Geschäftsraummiete.

## Wer sind die Vertragsparteien?

Auf der einen Seite des Vertragsverhältnisses steht wie erwähnt der Mieter, auf der anderen Seite der Vermieter. Bei beiden Parteien kann es sich sowohl um eine juristische Person (z. B. eine Aktiengesellschaft oder GmbH) oder auch um natürliche Personen (Privatperson) handeln. Gerade bei der Frage der Auflösung eines Mietvertrages ist es von zentraler Bedeutung, wer genau den Mietvertrag abgeschlossen hat.

## Die Mieterschaft als juristische Person

Haben sich mehrere Praxispartner beispielsweise zu einer GmbH formiert und wurde der Mietvertrag mit der GmbH abgeschlossen, so kann der Mietvertrag von Mieterseite auch einzig durch die GmbH aufgelöst werden. Eine Kündigung muss von einem oder mehreren zeichnungsberechtigten Gesellschaftern vorgenommen werden. Ein nicht zeichnungsberechtigter Gesellschafter hat damit keine Möglichkeit, ein Mietverhältnis direkt aufzulösen. Möchte in diesem Falle ein Praxispartner (als Mitglied der GmbH) aus der Praxis austreten, kann er dies, indem er die Gesellschaft verlässt. Der Praxispartner hat somit keine direkten Verpflichtungen aus dem Mietverhältnis gegenüber dem Vermieter. Nach seinem Austritt besteht das Mietverhältnis zwischen dem Vermieter und der Gesellschaft weiter. Es kann jederzeit ein neuer Praxispartner in die Gesellschaft eintreten. Es ist somit möglich, dass ein Mietverhältnis zwischen einem Vermieter und einer Gesellschaft besteht, die über die Jahre durch vollkommen andere Personen geführt wird, ohne dass am Mietvertrag etwas geändert werden müsste. Vertragspartei ist einzig die juristische Person, also im vorliegenden Beispiel die GmbH.

## Die Mieterschaft als natürliche Person

### a) Vertrag mit einem einzelnen Mieter

Wurde ein Mietvertrag zwischen einem Vermieter und einem Mieter als Einzelperson abgeschlossen, so besteht das Vertragsverhältnis nur zwischen diesen beiden Parteien. Dies unabhängig davon, wie viele Praxispartner in den Geschäftsräumlichkeiten tätig sind.

Der Mieter ist gegenüber dem Vermieter verpflichtet, den vereinbarten Mietzins als Ganzes zu leisten. Dabei spielt es keine Rolle, ob allenfalls zwischen den Praxispartnern eine andere Vereinbarung getroffen wurde. Haben zwei Praxispartner untereinander die Vereinbarung getroffen, den Mietzins je hälftig zu tragen, stellt dies eine bilaterale Verpflichtung in Form eines Untermietvertrages dar. Auf das Hauptmietverhältnis hat diese Vereinbarung jedoch keinen Einfluss. Sollte der Untermieter seinen Mietanteil nicht bezahlen, so hat der Hauptmieter keine Möglichkeit, seine eigenen Mietzinszahlungen zu reduzieren. Damit trägt der (Haupt-)Mieter gegenüber dem Vermieter zwar die ganze Last, kann aber im Streitfalle das Untermietverhältnis kündigen und den Mietvertrag allein weiterführen oder einen anderen Untermieter suchen.

#### **b) Vertrag mit mehreren Mietern**

Wurde ein Mietvertrag zwischen einem Vermieter und mehreren Mietern abgeschlossen, haften die Mieter solidarisch gegenüber dem Vermieter. Solidarhaftung bedeutet, dass der Vermieter den gesamten Mietzins von jedem einzelnen Mieter einfordern kann. Will sich die Praxisgemeinschaft auflösen, bedarf es für die Kündigung des Mietverhältnisses der Zustimmung sämtlicher Mie-

ter (ausser man hätte im Mietvertrag explizit etwas anderes vereinbart). Sofern nun ein einzelner Mieter aus dem Mietvertrag ausscheiden möchte, muss die Zustimmung aller übrigen Personen eingeholt werden. Sowohl die übrigen Mieter wie auch der Vermieter müssen einverstanden sein. Ein einzelner Mieter kann folglich das Vertragsverhältnis nicht einfach kündigen. Eine entsprechende Kündigung wäre rechtlich unwirksam. Bei dieser Variante stehen die Mieter in einer gewissen Abhängigkeit zueinander. Dies kann Vor- und Nachteile mit sich bringen. Gerade bei teureren Geschäftsliegenschaften ist es möglich, dass der Vermieter mehrere solidarisch haftende Mieter einem einzelnen Mieter zur finanziellen Sicherheit vorzieht. Auch für den Vermieter bringen mehrere Mieter jedoch nicht nur Vorteile. Will der Vermieter die Geschäftsräumlichkeiten kündigen, muss er die Kündigung an jeden einzelnen Mieter richten. Es ist denkbar, dass ein Praxispartner (A) aus einem gemeinsam unterzeichneten Mietverhältnis aussteigen möchte, der zweite Praxispartner (B) dies aber verweigert und somit die Verpflichtung beider gegenüber dem Vermieter nach wie vor besteht. Selbst wenn der Praxispartner A längst nicht mehr in der gemeinsamen Praxis tätig ist, würde damit das Risiko bestehen, dass der Vermieter bei Nichtbezahlung des Mietzinses durch den



Praxispartner B den ausgeschiedenen Praxispartner A in Pflicht nimmt. Die Verpflichtung gegenüber dem Vermieter als Vertragspartner besteht somit weiter, unabhängig davon, wer die Geschäftsräume tatsächlich benutzt.

### c) Beendigung des Mietverhältnisses mit mehreren Mietern

Um auch bei mehreren Mietern aus dem Mietverhältnis aussteigen zu können, ist die rechtliche Verbindung zwischen den beiden Praxispartnern A und B zu beleuchten. Die beiden stellen als Parteien im Mietvertrag eine einfache Gesellschaft dar (sofern sie nicht gar eine Kollektivgesellschaft bilden, was bei zahlreichen Praxisgemeinschaften der Fall sein dürfte, da sie ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreiben). Möchte ein Mieter gegen den Willen des zweiten Mieters aus dem Mietvertrag ausscheiden oder den Mietvertrag kündigen, müsste er eine Auflösung der einfachen Gesellschaft bzw. der Kollektivgesellschaft bewirken. Eine einseitige Kündigung des Gesellschaftsvertrages ist zwar mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten möglich, sofern nichts anderes vereinbart wurde (Art. 546 Abs. 1 OR). Die Haftung der Mieter gegenüber dem Vermieter bleibt jedoch auch bei einer Kündigung des Gesellschaftsvertrages bestehen (Art. 551 OR). Eine einseitige Kündigung des Gesellschaftsvertrages beseitigt die Verpflichtung zur Mietzinzahlung daher nicht. Besser als eine einseitige Kündigung ist deshalb eine gegenseitige Vereinbarung, worin sich die Gesellschafter darüber einigen, sowohl die Gesellschaft aufzulösen als auch den Mietvertrag zu kündigen.

### d) Gerichtliches Verfahren als Ultima Ratio

Sofern sich mehrere Praxispartner betreffend einen gemeinsamen Mietvertrag nicht einigen können, empfiehlt es sich, wenn immer

möglich, eine aussergerichtliche Einigung anzustreben. Ein gerichtliches Verfahren ist mit Kosten verbunden und regelmässig von langer Dauer. Kann unter den Partnern keine Einigung erzielt werden, ist es empfehlenswert, einen Mediator mit juristischem Hintergrundwissen beizuziehen, um einen Ausweg aus den Differenzen zu finden.



### Jeanine Breunig-Hollinger

#### Rechtsanwältin

*Jeanine Breunig-Hollinger ist Partnerin in der Anwalts- und Notariatskanzlei Leimbacher Gimmel Breunig in Brugg (AG). Sie ist insbesondere im Familienrecht, Mietrecht, Arbeitsrecht und Vertragsrecht tätig.*

Leimbacher Gimmel Breunig  
Advokatur Notariat Mediation  
Badenerstrasse 9  
5200 Brugg  
056 269 75 85  
j.breunig@kanzlei-b9.ch

# STREIT UNTER PRAXISPARTNERN – WICHTIGE ASPEKTE AUS DER SICHT EINES JURISTEN

*Pio R. Ruoss (Ruoss Vögele Rechtsanwälte)*

**Die Führung einer Gemeinschaftspraxis birgt einiges an Konfliktpotenzial. Oft schwelen Konflikte über längere Zeit, bis sich die Fronten so verhärtet haben, dass eine Konfliktlösung nur noch mit grossem Aufwand – und nicht selten unter Beizug von Rechtsanwälten und Gerichten – möglich ist.**

Der Umgang mit Konflikten in der Gemeinschaftspraxis erfordert Fingerspitzengefühl, offene und transparente Kommunikation sowie meist auch professionelle Beratung durch ein erfahrenes Praxisberatungsteam oder einen versierten Rechtsanwalt. Nachfolgend sollen häufige Ursachen von Konflikten unter Praxispartnern in Gemeinschaftspraxen angesprochen, Tipps zur Konfliktvermeidung angeboten und mögliche Massnahmen zur Konfliktlösung aufgezeigt werden.

## **Häufige Konfliktfelder bzw. Streitursachen**

Besonders konfliktanfällig sind Situationen im Zusammenhang mit dem Ein- bzw. Austritt von Praxispartnern. Konflikte entstehen zum Beispiel, weil sich bei Eingehung der Praxispartnerschaft vorausgesetzte Faktoren und Erwartungen einer Partei nicht erfüllen (z. B. unerfüllte Umsatzerwartungen) oder weil die Vorstellungen der Vertragsparteien mit Bezug auf die Austrittskonditionen (finanzielle Abgeltung, zeitlicher Ablauf etc.) divergieren. Häufig führen auch über lange Zeit ungelöste Konflikte zu rechtlichen Auseinandersetzungen zwischen Praxispartnern. Sogar in bewährten Partnerschaften können

sich Konflikte infolge unvorhergesehener Veränderungen ergeben (z. B. Veränderungen in der personellen Zusammensetzung, veränderte Arbeitspensas infolge persönlicher Bedürfnisse, veränderte Bedürfnisse betreffend Nachfolgeregelung). Oft entstehen Konflikte aber auch ohne klaren, äusseren Anlass, ganz einfach weil die Chemie unter den Praxispartnern nicht mehr stimmt: Auch kleine Vorfälle oder Unzulänglichkeiten können so zu einer ausgewachsenen Krise eskalieren. Den meisten dieser Konflikte ist gemeinsam, dass sie in der Regel nicht über Nacht auftreten, sondern sich entwickeln und mit professioneller Hilfe früh erkannt und vermieden oder zumindest rechtzeitig gelöst werden können, während Zuwarten und ein unprofessionelles Konfliktmanagement oft zu zeit- und kostenintensiven Auseinandersetzungen führen.

## **A. Streitursachen im Zusammenhang mit dem Kauf/Verkauf von Praxisanteilen**

Erwerb (Kauf) bzw. Veräusserung (Verkauf) von Praxisanteilen sind rechtlich sowie hinsichtlich der finanziellen, organisatorischen und technischen Abwicklung komplex, zwischenmenschlich herausfordernd und daher besonders konfliktanfällig. Als häufige Streitursachen haben sich erwiesen:

- 1. Unklare vertragliche Bestimmungen**
- 2. Leistungsstörungen in der finanziellen Abwicklung**

zum Beispiel verspätete Kaufpreiszahlungen, Kaufpreistrückbehalte infolge

Fehlens zugesicherter Eigenschaften des Kaufgegenstandes

### 3. Leistungsstörungen in der organisatorischen/technischen Abwicklung

Werden Praxisanteile an frühere Mitarbeiter oder Infrastrukturnutzer verkauft, so treten diese Personen in die Praxisgemeinschaft ein, womit sich ihr Status sowie auch ihre Rechte und Pflichten ändern. Dies erfordert die Bereitschaft aller involvierten Parteien (inkl. medizinischen und nichtmedizinischen Personals), den rechtlich erfolgten Statuswechsel umzusetzen. Oft entstehen dabei Spannungen, zum Beispiel hinsichtlich der Abgrenzung von Kompetenzen alter/neuer Partner, hinsichtlich der Aufteilung des Patientenstammes oder der Beanspruchung von Infrastruktur (Räume, Geräte, Personal).

### B. Streitursachen im laufenden Praxisbetrieb

Als häufige Streitursachen im laufenden Praxisbetrieb haben sich erwiesen:

#### 1. Strategie

Divergenzen betreffend Ausrichtung der Praxis, Anpassung der Rechtsform an veränderte Bedürfnisse, Investitionsbedarf, Aufnahme neuer Partner, Nachfolgeregelung

#### 2. Finanzmanagement/Abrechnung

Divergenzen betreffend Liquiditätsmanagement, Umsatz-/Kostenverteilungsschlüssel und Beitragsgrösse sowie Beitragsinkasso, diverse Berechnungsgrößen, Medikamentenumsatz und diesbezüglicher Vergütungen





### Vorsorgeberatung

Je früher Sie sich mit Ihrer Vorsorge befassen, desto einfacher können Sie spätere Einkommenslücken schliessen. Lassen Sie sich jetzt beraten und schauen Sie entspannt in die Zukunft. [AXA.ch/vorsorge](https://www.axa.ch/vorsorge)

A woman with brown hair, wearing a grey long-sleeved shirt and blue jeans, is running barefoot on a green lawn. She is carrying a young child with blonde hair on her back. Both are smiling and looking towards the left. A large red diagonal shape is overlaid on the image, partially covering the woman and the text.

# Früher für später bereit

AXA Generalagentur  
Vorsorge & Vermögen Markus Kaufmann  
Telefon 034 420 64 66  
[markus.kaufmann@axa.ch](mailto:markus.kaufmann@axa.ch)  
Telefon 062 205 54 58  
[lukas.studer@axa.ch](mailto:lukas.studer@axa.ch)

### 3. Qualitätsmanagement

Divergenzen betreffend Qualität der Behandlung, Know-how-Transfer, Behandlungsintensität und Behandlungskosten (ANOVA-Index), Medikamentenabgabe und -verrechnung

### 4. Patientenmanagement

Divergenzen betreffend Wahrung des Patientenstammes, zum Beispiel im Zusammenhang mit Zuweisungen von Dritten oder im Zusammenhang mit der Stellvertretung bzw. Weiterbehandlung von Patienten nach erfolgter Stellvertretung

### 5. Ressourcenplanung

Divergenzen betreffend Planung und Nutzung von gemeinschaftlichen Räumen und Geräten

### 6. Personalmanagement

Kompetenzstreitigkeiten betreffend Weisungen an das Personal, generellen Umgang mit dem Personal, Rivalitäten zwischen einzelnen Angestellten oder Angestelltengruppen (z. B. MPA)

### 7. Zusammenarbeit / soziale Interaktion

Divergenzen betreffend Umgang, Gleichberechtigung, Engagement im beruflichen und fachlichen Umfeld (Netzwerkpflege)

### Vermeidung von rechtlichen Konflikten

Ein frühzeitiger Faktencheck sowie einige Verhaltensregeln können helfen, Konfliktpotenzial zu erkennen und zu vermeiden bzw. richtig darauf zu reagieren.

### C. Faktencheck

Wer sich auf eine Praxispartnerschaft einlässt, sollte sich vorgängig mit folgenden Themen ernsthaft auseinandersetzen:

### Know yourself

- Welches sind meine persönlichen Eigenschaften, Stärken und Schwächen und wie wirken sie sich auf die Praxispartnerschaft aus?
- Welches sind meine Ziele und Wünsche, die ich mit der Praxispartnerschaft anstrebe?
- Wie sind meine Ressourcen (wirtschaftlich, psychisch, physisch)?

### Know your partner

- Was weiss ich über die persönlichen Eigenschaften des potenziellen Praxispartners? Sind unsere Persönlichkeiten kompatibel?
- Was weiss ich über die Ziele und Wünsche des potenziellen Praxispartners? Sind unsere Absichten und Erwartungen kompatibel?
- Welche Zieldivergenzen bestehen? Lassen sich diese lösen und wenn ja, wie?
- Über welche Ressourcen verfügt der potenzielle Praxispartner? Ist er zum Beispiel in der Lage, von mir geplante Ausbaupläne oder Strategieziele finanziell und anderweitig mitzutragen?

### Kurzum: Trau, schau, wem?

### D. Professioneller Setup

Das Gelingen einer Praxisgemeinschaft hängt wesentlich vom professionellen Setup ab. Folgende Punkte sollten beachtet werden:

1. Saubere Marktanalyse / realistischer Businessplan
2. Wahl der geeigneten Struktur (organisatorisch, rechtlich)
3. Klare vertragliche Regelung
4. Vermeidung von Abhängigkeiten

## E. Transparenz

Enttäuschte Erwartungen sind Konflikttreiber. Daher sollte gelten:

1. Klares Rollenverständnis aller Partner
2. Echte und gelebte Partnerschaft / keine Machtspiele
3. Keine Hidden Agenda / keine Lockvogelpolitik

## Professioneller Umgang mit Konflikten

Rechtliche und insbesondere gerichtliche Auseinandersetzungen sind zeitaufwendig, kostenintensiv und meist für alle Beteiligten gleichermaßen zermürend. Einer Eskalation zum ausgewachsenen, rechtlichen Konflikt sollte daher möglichst früh entgegengewirkt werden. Als Maxime im Zusammenhang mit den nachfolgenden Ausführungen sollte gelten: Konfliktlösung anstreben, bevor die Fronten verhärtet sind!

## F. Früherkennung von Konfliktsymptomen

Viele potenzielle rechtliche Konflikte können durch Früherkennung von Konfliktsymptomen verhindert werden. Dies erfordert Achtsamkeit seitens der Praxispartner sowie unter Umständen auch ein periodisches Monitoring durch einen professionellen Praxisberater.

### Häufige Symptome schwelender Konflikte sind:

- Verunsicherung / ungutes Bauchgefühl
- Kontaktvermeidung / Berührungängste
- Fehlende Transparenz
- Nörgeleien / Diskussionen über Banalitäten
- Divergenz zwischen Reden und Handeln
- Verdeckte oder offene Aggression

Wichtig für die erfolgreiche Früherkennung von Konfliktsymptomen ist, dass die Praxispartner solche Symptome nicht nur bei der

Gegenseite suchen, sondern auch ihr eigenes Empfinden und Verhalten diesbezüglich regelmässig und kritisch prüfen.

## G. Massnahmen

Bei rechtzeitigem Erkennen von potenziellen rechtlichen Konflikten lässt sich eine Eskalation oftmals durch Beachtung folgender Ratschläge und Massnahmen vermeiden:

### 1. Pflegen einer gesunden, offenen Kommunikation

Dies beinhaltet das offene, möglichst wertungsfreie Ansprechen von Konflikten und das Anbieten eines klärenden Gesprächs (u. U. unter Beizug einer Vertrauens- oder Fachperson) sowie das Vermeiden von E-Mail-Terror. Die Kommunikation per E-Mail sollte sich auf den Austausch sachlicher Informationen beschränken und stets bedacht (nicht situativ emotional) sowie massvoll erfolgen.

Zu einer gesunden Kommunikation gehört überdies das Vermeiden von Mobbing sowie von internen und externen Schlammschlächten (üble Nachrede, Säen von Zwiespalt, Verdächtigungen).

### 2. Konstruktive Actio statt destruktiver Reactio

Erfolgreiche Konfliktlösung zeichnet sich durch konstruktives, zukunftsgerichtetes Handeln aus. Dafür ist zwar zunächst eine möglichst wertungsfreie Vergangenheitsbewältigung von grosser Bedeutung. Entscheidend ist danach aber das Vereinbaren von klaren, realistischen und messbaren Zielen auf der Basis gemeinsamer Interessen. Das Setzen von Milestones kann die Kontrolle und damit auch das Anbringen von massvollen und zielführenden Korrekturen erleichtern.

Wichtig: Nicht alle Konflikte lassen sich lösen. Unter Umständen kann die Aufarbeitung der Vergangenheit und die Analyse eines Konflikts ergeben, dass es für die Parteien besser ist, gemeinsam auf eine einvernehmliche und geordnete Entflechtung hinzuarbeiten. Die Entflechtung kann dabei zum Beispiel rein organisatorischer oder finanzieller Art sein; im Extremfall kann sie aber auch die vollständige Trennung von einem oder mehreren Praxispartnern bedeuten. Oftmals bietet die Entflechtung den involvierten Parteien die Möglichkeit, sich im neuen Setting ohne unnötige Reibungsflächen wieder optimal zu entfalten.

### 3. Rechtliche Auslegeordnung

Erfahrungsgemäss sind starke Emotionen beteiligter Parteien (Enttäuschung, Verletzung des Ehrgefühls, Verletzung des Rechts- bzw. Gerechtigkeitsempfindens) die Treiber der Eskalation von Konflikten. Ihnen sollte möglichst früh eine saubere, rechtliche Auslegeordnung als Kontrollgrösse gegenübergestellt werden. Dies beinhaltet:

- Sorgfältige Abklärung des Sachverhaltes / sachliche Dokumentation
- Klärung der vertraglichen Grundlagen
- Einordnung von Sachverhalt in vertragliche und gesetzliche Ausgangslage
- Evaluation verschiedener Szenarien mit Risikobeurteilung

### 4. Versuch einer gütlichen Einigung

Zahlreiche Konflikte lassen sich durch einvernehmliche Vergleichsvereinbarung (gütliche Einigung) regeln. Der Erfolg eines solchen Vorgehens setzt voraus, dass unrealistische Erwartungen vermieden bzw. korrigiert werden und Bereitschaft zum Verhandeln besteht. Das den Parteien unterbreitete

Vergleichsszenario muss der rechtlichen Ausgangslage sowie den wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten Rechnung tragen. Es muss einen echten Ausweg bieten. Berufs- und Fachverbände bieten professionelle Mediation durch ausgebildete und erfahrene Mediatoren an. In vielen Praxisverträgen sehen Mediationsklauseln vor, dass der gerichtlichen Klage ein Schlichtungsverfahren vor einem (oftmals verbandsinternen) Fachgremium vorzuzugreifen hat. Sind die Fronten so verhärtet, dass eine Mediation keine Aussicht auf Erfolg gewährt, oder ist das vertraglich vorgesehene Schlichtungsverfahren gescheitert, sind gerichtliche Massnahmen unvermeidbar.

### 5. Rechtzeitiger Beizug professioneller Hilfe

Der rechtzeitige Beizug professioneller Hilfe unterstützt den sachlichen Umgang mit dem Konflikt. Evaluation und Umsetzung der zuvor angesprochenen Massnahmen gelingen mithilfe einer professionellen Vertrauens- bzw. Fachperson in der Regel besser. Die damit zusammenhängenden Kosten können zwar a prima vista abschrecken, sind jedoch meist wesentlich geringer als die durch nicht mehr heilbare Konflikte oder fehlerhafte Prozessführung entstehenden Schäden und Kosten.

### 6. Die richtige Prozessstrategie

Die richtige Prozessstrategie schlechthin gibt es nicht. Wesentlich ist eine möglichst realistische Einschätzung der Rechtslage sowie der Bedrohungslage. Droht zum Beispiel einem Praxispartner der Entzug des Zugangs zu den Praxisräumlichkeiten, so dürfte sich unter Umständen ein Gesuch auf gerichtliche

Anordnung vorsorglicher Massnahmen aufdrängen. Zu einer erfolgreichen Planung der Prozessstrategie gehört auch die seriöse Ressourcenplanung. Damit ist nicht nur die Kostenseite angesprochen; vielmehr sollten auch die emotionalen, sozialen und zeitlichen Ressourcen der Prozessparteien realistisch eingeschätzt und in der Prozessstrategie berücksichtigt werden. Prozessplanung und -führung erfordern in allen Fällen Erfahrung und Expertise sowie auch eine gute Portion Sozialkompetenz des Rechtsvertreters.

### Fazit

Praxispartnerschaften sind konfliktträchtig. Mit Umsicht und Transparenz bei der Planung und Umsetzung lassen sich viele Konflikte vermeiden bzw. frühzeitig erkennen und lösen. Wenn es trotzdem kracht, sind die realistische, sachliche Lageeinschätzung und die Begleitung durch ausgewiesene Vertrauens- bzw. Fachpersonen von grosser Bedeutung.



### RA lic. iur. Pio R. Ruoss

Partner bei RUOSS VÖGELE,  
RECHTSANWÄLTE, Zürich

*Rechtsanwalt Pio R. Ruoss hat langjährige Erfahrung im Bereich der Vertragsgestaltung und Umsetzung von Praxisverkäufen sowie in der rechtlichen Regelung von gesellschaftsrechtlichen Konflikten im Zusammenhang mit Arzt- und Zahnarztpraxen. Er ist sowohl beratend als auch prozessierend tätig.*

---

RUOSS VÖGELE, RECHTSANWÄLTE  
Kreuzstrasse 54  
Postfach  
8032 Zürich  
pio.ruoss@ruossvoegele.ch  
www.ruossvoegele.ch

# VOR- UND NACHTEILE EINES GEMEINSAMEN TREUHÄNDERS BEI EINER ZAHNÄRZTLICHEN PRAXISGEMEINSCHAFT

Michel Schnurrenberger (ARGOS Audit & Tax AG)

**Eine Praxisgemeinschaft bietet viele Vorteile, kann aber auch Konflikte auslösen, die in Streitigkeiten unter den Praxispartnern enden können. Ursachen dazu gibt es viele. Ein Streitthema kann die finanzielle Abbildung der Praxis sein. Um potenzielle Differenzen möglichst zu vermeiden, ist es wichtig, die betreffenden Sachverhalte zu Beginn der Partnerschaft zu regeln.**

## Rechtsform und finanzielle Abbildung der Gemeinschaftspraxis

Haben sich zwei oder mehrere Zahnärztinnen und Zahnärzte für eine Gemeinschaftspraxis entschieden, sind vor der Aufnahme des Praxisbetriebes grundlegende Themen zu klären. Aus finanzieller Sicht ist die Aufteilung der gemeinsamen Kosten ein zentraler Punkt. In diesem Zusammenhang spielt auch die Rechtsform der Gesellschaft eine bedeutende Rolle. Grundsätzlich kann eine Gemeinschaftspraxis in Form einer juristischen Person (AG oder GmbH) oder als einfache Gesellschaft geführt werden. Bei der Praxis AG werden sämtliche Einnahmen und Ausgaben der Praxis in der Buchhaltung der AG abgebildet. Die Zahnärztinnen und Zahnärzte sind Angestellte der AG und ihre Arbeitsentschädigung erfolgt als Lohnzahlung. Aktionäre haben zudem Anrecht auf Vermögensrechte in Form von Dividenden, sollte die Praxis AG einen Gewinn ausweisen und die Generalversammlung eine Ausschüttung beschliessen.

Wird die Praxisgemeinschaft als einfache Gesellschaft geführt, sind die Partner selbstständig erwerbende Zahnärztinnen und Zahnärzte. Die gemeinsamen Kosten werden in einer technischen Buchhaltung geführt und mittels eines Verteilschlüssels auf die einzelnen Partner verteilt. Eine weitere Möglichkeit wäre, in der Buchhaltung der Praxisgemeinschaft auch die Einnahmen der einzelnen Zahnärztinnen und Zahnärzte darzustellen und den daraus resultierenden Gewinnanteil auf die einzelnen Partner aufzuteilen. Unabhängig für welche Rechtsform man sich entscheidet und wie die Aufwendungen oder Entschädigungen verteilt werden, eine auf den Rappen genaue Aufteilung der gemeinsamen Kosten wird nur rechnerisch möglich sein. Es ist daher wichtig, einen für alle Partner fairen Verteilschlüssel bereits zu Beginn der Partnerschaft zu definieren. In dieser Phase kann ein Treuhänder unterstützend mitwirken.

## Die Aufgaben des Treuhänders

Die Aufgaben des Treuhänders beinhalten nebst betriebswirtschaftlicher und Steuerberatung vor allem das Führen der Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie das Ausfertigen der Steuererklärung. Ist die Praxisgemeinschaft eine juristische Person, ist für die AG oder GmbH eine Buchhaltung zu führen sowie eine Steuererklärung zu erstellen. Die einzelnen Zahnärztinnen und Zahnärzte sind Angestellte der Praxis AG und haben als natürliche Personen ihre private Steuer-

erklärung einzureichen, aber keine eigene Buchhaltung zu führen.

Beim Modell der einfachen Gesellschaft ist für jede involvierte Partei eine eigene Buchhaltung zu führen. Sind in der Praxis zum Beispiel zwei Zahnärzte tätig, sind im Normalfall drei separate Buchhaltungen notwendig: die Buchhaltung jedes einzelnen Zahnarztes sowie die technische Buchhaltung, in der die gemeinsamen Kosten der Praxispartner abgebildet werden. Da die einfache Gesellschaft kein Steuersubjekt darstellt, sind lediglich die privaten Steuererklärungen der Partner auszufertigen. Sowohl die unterschiedlichen Buchhaltungen und Steuererklärungen beim Modell der einfachen Gesellschaft wie auch die Buchhaltung und die verschiedenen Steuererklärungen bei der AG oder GmbH kann ein gemeinsamer Treuhänder bearbeiten – die Aufgaben können aber ebenso auf mehrere Treuhänder aufgeteilt werden.

### Die Vor- und Nachteile eines gemeinsamen Treuhänders

Es gibt viele Punkte, die für einen gemeinsamen Treuhänder sprechen. Ein Vorteil eines gemeinsamen Treuhänders ist die ganzheitliche Betrachtung der Gesamtsituation. Der Treuhänder kennt sämtliche Aspekte und Gegebenheiten aller zu führenden Buchhaltungen und Steuererklärungen. Besteht in der Praxis AG eine Schuld gegenüber Aktionär A, ist dieses Darlehen in der privaten Steuererklärung von A als Vermögen zu deklarieren. Schüttet die Praxis AG eine Dividende aus, ist diese als Vermögensertrag in der privaten Steuererklärung der Aktionäre zu berücksichtigen. Die Pensionskassenbeiträge des selbstständigen Zahnarztes B werden zur Hälfte in seiner Buchhaltung als Aufwand verbucht. Die andere Hälfte wird in seiner Steuererklärung als Abzug geltend gemacht. Das Risiko, dass die einzelnen Buchhaltungen



nicht aufeinander abgestimmt sind und wichtige Elemente in den Einzelunternehmungen und Steuererklärungen der Zahnärzte vergessen werden, wird reduziert. Je nach Rechtsform der Praxis gibt es auch gesetzliche Einschränkungen, die es zu beachten gilt. So sind zum Beispiel die Dienstleistungen der einfachen Gesellschaft nur unter gewissen Voraussetzungen von der Mehrwertsteuer ausgenommen. Sind mehrere Treuhänder involviert, ist das Risiko eines unbeabsichtigten Verstosses grösser, da die anderen Parteien allenfalls nicht oder nicht genügend informiert sind. Des Weiteren ist der zeitliche Aufwand zur Führung der einzelnen Buchhaltungen bei der einfachen Gesellschaft geringer, sind diese identisch aufgebaut und aufeinander abgestimmt. Ein weiterer Aspekt ist die bessere und schnellere Auskunftsfähigkeit gegenüber (staatlichen) Stellen, wie der Steuerverwaltung, den Sozialversicherungen etc. Wenn alle Partner gut miteinander harmonieren, ist im Normalfall ein gemeinsamer Treuhänder für alle Personen die geeignetste Lösung. Ein gemeinsamer Treuhänder kann aber auch in Konfliktsituationen von Vorteil sein. Kommt es zu einem Streit unter den

Praxispartnern, ist es oftmals Aufgabe des Treuhänders, dessen Ursache zu analysieren. Je nach Grund der Differenzen zwischen den Zahnärzten kann ein gemeinsamer Treuhänder schlichtend wirken. Begründet sich die Ungereimtheit zum Beispiel durch die Aufteilung der administrativen Arbeiten oder gibt es unterschiedliche Meinungen in Bezug auf die Mitarbeiterführung, könnte der Treuhänder als neutrale Drittpartei zur Klärung der Streitigkeiten beitragen. Wird einem Partner vorgeworfen, unverantwortlich mit den gemeinsamen Kosten umzugehen, kann der Treuhänder als betriebswirtschaftlicher Berater helfen. Auch in Bezug auf die Aufteilung der gemeinsamen Kosten ist es für einen gemeinsamen Treuhänder oft einfacher, sämtliche Vor- und Nachteile der gewählten Methodik aufzuzeigen. Kommt es dennoch zur Trennung zwischen den Partnern, ist ein gemeinsamer Treuhänder für die Analyse und Beurteilung der Gesamtsituation von Vorteil. Die gemeinsam getätigten Investitionen sind auf die einzelnen Praxispartner zu verteilen respektive der ausscheidende Partner muss für seine getätigten Investitionen entschädigt werden. Es ist daher wichtig, über eine voll-



ständige und abschliessende Übersicht sämtlicher Daten zu verfügen. Da der gemeinsame Treuhänder nicht nur die gemeinsame, sondern auch die einzelnen Buchhaltungen und Steuererklärungen sämtlicher Parteien kennt, kann so die Situation oftmals besser eingeschätzt werden. Im Streitfall kann ein gemeinsamer Treuhänder aber auch als negativ angesehen werden. Beabsichtigt zum Beispiel eine Partei aus der Praxis auszuscheiden, möchte jedoch vorgängig die finanziellen Aspekte klären, kann die Befürchtung der fehlenden Diskretion des Treuhänders gegenüber den anderen Parteien bestehen. Insbesondere wenn der Grund für den Streit finanzieller Natur ist, wird ein gemeinsamer Treuhänder oft als parteiisch empfunden. Empfehlenswert ist in einem solchen Fall der Beizug einer unabhängigen Drittpartei, zum Beispiel zur Schätzung des gemeinsamen Inventars und der Vorräte.

### Fazit

In den meisten Fällen überwiegen die Vorteile eines gemeinsamen Treuhänders, da durch die ganzheitliche Betrachtung der Gesamtsituation die Risiken von unbeabsichtigten Gesetzesverstössen oder das Nichtberücksichtigen wichtiger Informationen und Daten minimiert werden. Auch im Streitfall kann der gemeinsame Treuhänder schlichtend wirken oder für eine geordnete Trennung besorgt sein. Es ist aber für jede Situation einzeln zu beurteilen, ob ein gemeinsamer Treuhänder die beste Möglichkeit ist. Die individuellen Bedürfnisse und die private Situation der einzelnen Parteien sind ebenfalls zu berücksichtigen.



### Michel Schnurrenberger

Betriebsökonom FH, eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling  
Mandatsleiter bei ARGOS Audit & Tax AG

*Die ARGOS Audit & Tax AG ist seit rund zwanzig Jahren auf die Betreuung und Beratung von Arztpraxen spezialisiert. Michel Schnurrenberger ist seit sechs Jahren bei der ARGOS als Mandatsleiter tätig und betreut vor allem Einzel- und Gruppenpraxen sowie ärztliche Zentren in den Bereichen Finanz- und Lohnbuchhaltung, Steuern und Finanzplanung.*

ARGOS Audit & Tax AG  
Zurlindenstrasse 21  
4133 Pratteln  
061 826 44 00  
m.schnurrenberger@argos-ag.ch  
www.argos-ag.ch



*FÜR ERWACHSENE UND  
KINDER AB 3 JAHREN!*

---

# ***ZAHNBEHANDLUNG IN VOLLNARKOSE***

Zahnarztangst?

---

Als erster mobiler  
Anästhesieanbieter in der  
Schweiz können wir auf  
über 30 Jahre Erfahrung  
zurückblicken.



[WWW.MAS-AG.CH](http://WWW.MAS-AG.CH)  
TEL. 044 748 24 25  
EMAIL: [INFO@MAS-AG.CH](mailto:INFO@MAS-AG.CH)

# MEHRWERTSTEUER PRAXISGEMEINSCHAFT – FOLGEN EINER UMWANDLUNG DER EINZELFIRMA IN EINE KAPITALGESELLSCHAFT EINES PRAXISPARTNERS

Andreas Nachbur, Marian Inäbnit (JP Steuer AG)

**Wenn Zahnärztinnen und Zahnärzte zusammen eine Praxisgemeinschaft bilden, steht oft die Reduzierung der Kosten und/oder die Erhöhung des Umsatzes aufgrund von Synergieeffekten im Fokus. Mehrwertsteuerliche Fragestellungen sind meistens sehr weit weg, gehen gänzlich vergessen oder werden nicht regelmässig überprüft. Doch was passiert, wenn die Voraussetzungen für die Praxisgemeinschaft aus mehrwertsteuerlicher Sicht plötzlich nicht mehr gegeben sind? Im nachfolgenden Artikel bringen wir Ihnen die Folgen näher, damit Sie nicht in die Mehrwertsteuerfalle tappen.**

## Theoretische Grundlagen

Die gesetzliche Grundlage für das Konstrukt Praxisgemeinschaft findet sich in Art. 21 Abs. 2 Ziff. 6 Mehrwertsteuergesetz (MWSTG)<sup>1</sup>. Doch was genau ist eine Praxisgemeinschaft im Sinne des MWSTG überhaupt? Diese Frage (und viele andere Fragen bezüglich Gesundheitswesens) wird in der MWST-Branchen-Info 21 beantwortet. So müssen für das Vorliegen einer Praxisgemeinschaft folgende Voraussetzungen kumulativ erfüllt sein:

- Bei der Gemeinschaft handelt es sich um eine einfache Gesellschaft im Sinne von Artikel 530 ff. OR;
- die Gemeinschaft ist ausschliesslich zum

Zwecke der Beschaffung der erforderlichen Infrastruktur (z. B. medizinischer Geräte, Praxisräumlichkeiten oder Personal) sowie des damit verbundenen Betriebes gebildet worden;

- alle Gesellschafter der einfachen Gesellschaft sind natürliche Personen (Personengesellschaften und juristische Personen sind ausgeschlossen);
- alle Gesellschafter einer solchen Gemeinschaft üben eine Tätigkeit im Bereich der Heil- und Pflegeberufe aus und sind im Besitz der nach kantonalem Recht erforderlichen Bewilligung zur selbstständigen Berufsausübung oder zur Ausübung der Heilbehandlung nach der kantonalen Gesetzgebung zugelassen;
- die anfallenden Kosten werden den einzelnen Gesellschaftern anteilmässig zu Selbstkosten (ohne Gewinnzuschlag) belastet;
- Dritten gegenüber werden durch die Gemeinschaft weder Dienstleistungen erbracht noch Gegenstände geliefert.

Die wichtigsten Punkte aus obiger Liste sind also einfacher ausgedrückt und kurz zusammengefasst, dass es sich um eine einfache Gesellschaft handeln muss (was impliziert, dass die Gesellschafter natürliche Personen sein müssen), dass die Gesellschafter in Heil- und Pflegeberufen tätig sein müssen, dass die Praxisgemeinschaft nur für die Gesellschafter Leistungen, die im Zusammenhang

<sup>1</sup> Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer, 641.20

mit ihrer Tätigkeit stehen, erbringt und dass die Kosten für diese Leistungen anteilig von den Gesellschaftern getragen werden. Die obligatorische Mehrwertsteuerpflicht einer Unternehmung bzw. Gemeinschaft regelt das Mehrwertsteuergesetz in Art. 10. Die Steuerpflicht hier detailliert zu erklären, sprengt den Rahmen dieses Artikels. Im Grundsatz kann man aber davon ausgehen, dass eine Mehrwertsteuerpflicht besteht, wenn Sie innerhalb eines Jahres einen Umsatz von mehr als 100 000 CHF im In- und Ausland erzielen, sofern dieser Umsatz nicht nach Art. 21 Abs. 2 MWSTG von der Steuer ausgenommen ist. Art. 21 Abs. 2 Ziff. 6 MWSTG regelt, dass die Dienstleistungen von Praxisgemeinschaften (also die Leistungen, die die Praxisgemeinschaft an ihre Gesellschafter erbringt) von der Mehrwertsteuer ausgenommen sind, sofern die oben genannten Voraussetzungen erfüllt sind. Die Umsätze aus diesen Dienstleistungen spielen also keine Rolle für die Bestimmung der obligatorischen Mehrwertsteuerpflicht bzw. für die Umsatzschwelle von 100 000 CHF. Die Praxisgemeinschaft ist bzw. wird somit im Regelfall nicht mehrwertsteuerpflichtig.

### Von der Steuer ausgenommene Leistungen

Es sind nur die Leistungen einer Praxisgemeinschaft von der Mehrwertsteuer ausgenommen, die der unmittelbaren Ausübung der Tätigkeit der Gesellschafter dienen. Des Weiteren muss die Praxisgemeinschaft als einfache Gesellschaft die Leistungen gestützt auf einen Gesellschaftsvertrag erbringen und den Gesellschaftern anteilmässig zu Selbstkosten in Rechnung stellen. Beispiele für von der Steuer ausgenommene Leistungen sind nach der MWST-Branchen-Info 21 etwa folgende:

- Erstellen von Röntgenbildern und Durchführung von Ultraschalluntersuchungen

- Laborleistungen
- Gemeinsame Benutzung von Räumlichkeiten
- Gemeinsames Führen des Sekretariats und der Patientenkarteen
- Rechnungsstellung und Inkasso für die einzelnen Mitglieder

Die Aufzählung ist selbstverständlich nicht abschliessend. Im Zweifelsfall ist der unmittelbare Zusammenhang zur Heil- und Pfl egetätigkeit der Gesellschafter im Voraus zu prüfen, um auf der sicheren Seite zu sein. Hier bietet sich ein Gespräch mit Ihrem Treuhänder oder Steuerberater an.

### Steuerbare Leistungen

Leistungen, die die Praxisgemeinschaft für einzelne Gesellschafter erbringt und die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Ausübung der Heilbehandlungstätigkeit der Gesellschafter stehen, sind nicht von der Steuer ausgenommen. Zusätzlich ist auch die Lieferung von Gegenständen steuerbar. Als Beispiele für steuerbare Leistungen der Praxisgemeinschaft sind in der MWST-Branchen-Info 21 nachfolgende erwähnt:

- Die Lieferung von Medikamenten und medizinischen Hilfsmitteln an die einzelnen Gesellschafter
- Die Lieferung von abnehmbaren und fest eingesetzten Prothesen, die die Gemeinschaft selbst hergestellt oder zugekauft hat, an die einzelnen Gesellschafter
- Sterilisationsarbeiten
- Das Führen der Buchhaltung für einzelne Gesellschafter (vom Verbuchen der Geschäftsvorfälle bis hin zum Jahresabschluss)
- Das Ausfüllen der Steuererklärung für einzelne Gesellschafter

### Beispiel

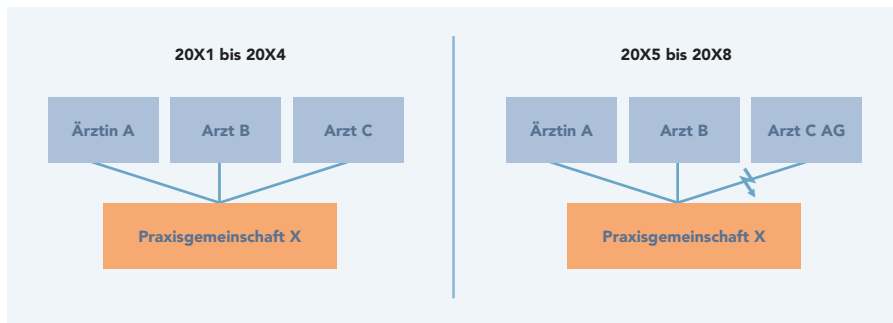
Die Zahnärztin A und die Zahnärzte B und C haben sich seit dem Jahr 20X1 als Praxisgemeinschaft X organisiert. Alle drei sind natürliche Personen und erfüllen die Voraussetzungen gemäss MWST-Branchen-Info 21 bezüglich des Bestehens einer Praxisgemeinschaft. Die Praxisgemeinschaft X weist in den Jahren 20X1 bis 20X4

steuerbare Umsätze von weniger als 100 000 CHF aus. Des Weiteren erzielt sie von der Steuer ausgenommene Umsätze nach Art. 21 Abs. 2 Ziff. 6 MWSTG, also Umsätze, die aufgrund des Bestehens einer Praxisgemeinschaft ausgenommen sind. Die Praxisgemeinschaft X wird folglich in den Jahren 20X1 bis 20X4 nicht mehrwertsteuerpflichtig.

	20X1	20X2	20X3	20X4
<b>Steuerbar/massgebend</b>	<b>60 000</b>	<b>70 000</b>	<b>60 000</b>	<b>75 000</b>
Ausgenommen nach Art. 21 Abs. 2 Ziff. 6 MWSTG	40 000	35 000	35 000	40 000
<b>Total</b>	<b>100 000</b>	<b>105 000</b>	<b>100 000</b>	<b>115 000</b>

Anfang Januar 20X5 entscheidet sich der Zahnarzt C dazu, seine Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln – die Zahnarzt C AG – und seine Leistungen gegen aussen zukünftig grundsätzlich nur noch über die Aktiengesellschaft anzubieten und abzurechnen. Neu ist somit auch nicht mehr der Zahnarzt C

Mitglied der Praxisgemeinschaft, sondern die Zahnarzt C AG. Die Praxisgesellschafter sehen aufgrund der Umwandlung der Einzelfirma C aber keinen Grund, etwas an der Organisation ihrer Praxisgemeinschaft zu ändern. Immerhin leistet C bzw. die Zahnarzt C AG dieselbe Arbeit wie vorher in der gleichen Praxis.



Im Jahr 20X8 stellt nun die Eidgenössische Steuerverwaltung, Hauptabteilung MWST (nachfolgend ESTV genannt) fest, dass die Praxisgemeinschaft X seit dem Jahr 20X5 nicht mehr ausschliesslich aus natürlichen Personen als Gesellschaftern besteht. Da somit die Voraussetzungen für eine Praxisgemeinschaft im Sinne des MWSTG ab 20X5 wegfallen, sind

die Leistungen, die vorher nach Art. 21 Abs. 2 Ziff. 6 MWSTG von der Steuer ausgenommen waren, jetzt steuerbar und werden bei der Umsatzschwelle von 100 000 CHF nach Art. 10 MWSTG für die Bestimmung der obligatorischen Mehrwertsteuerpflicht mitberücksichtigt. Die Umsätze der Praxisgemeinschaft X in den Jahren 20X5 bis 20X8 waren wie folgt:

	20X5	20X6	20X7	20X8
Steuerbar	60 000	65 000	70 000	70 000
<b>Nicht mehr</b> ausgenommen nach Art. 21 Abs. 2 Ziff. 6 MWSTG	35 000	35 000	40 000	40 000
<b>Total/massgebend</b>	<b>95 000</b>	<b>100 000</b>	<b>110 000</b>	<b>110 000</b>

Da die Umsatzschwelle von 100 000 CHF im Jahr 20X5 noch nicht erreicht wurde, war die Praxisgemeinschaft X zu diesem Zeitpunkt auch nicht obligatorisch bei der Mehrwertsteuer zu registrieren. Ab dem Jahr 20X6 wurde der Umsatz von 100 000 CHF jedoch überschritten. Folglich hätte eine Registrierung bei der ESTV erfolgen müssen. Da die MWST eine Selbstdeklarationssteuer ist, kann nicht davon ausgegangen werden, dass die ESTV diesen Umstand selber hätte feststellen müssen.

Gemäss Gesetz besteht eine Verjährungsfrist von fünf Jahren, um eine Steuerforderung durch die ESTV geltend zu machen. Da

die Feststellung im Jahr 20X8 erfolgte, kann die ESTV allfällige Forderungen rückwirkend ab 20X3 geltend machen. Da in den Jahren 20X3 und 20X4 jedoch noch die Voraussetzungen für die Praxisgemeinschaft gegeben waren und im Jahr 20X5 die Umsatzschwelle von 100 000 CHF nicht überschritten wurde, besteht die rückwirkende Registrierungspflicht ab dem Jahr 20X6 mit der Folge, dass die Mehrwertsteuer ab diesem Zeitpunkt auf dem gesamten Umsatz geschuldet ist. Zusätzlich zu der geschuldeten Mehrwertsteuer fallen aufgrund der Rückwirkung auch noch Verzugszinsen an.

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Praxisgemeinschaft								
Umsatzschwelle								
<b>Abrechnung</b>	<b>Nein</b>	<b>Nein</b>	<b>Nein</b>	<b>Nein</b>	<b>Nein</b>	<b>Ja</b>	<b>Ja</b>	<b>Ja</b>

Dass die Praxisgemeinschaft ab dem Jahr 20X6 die Mehrwertsteuer gegenüber den Gesellschaftern abrechnen muss, ist nicht das eigentliche Problem. Das Problem besteht darin, dass die Gesellschafter selber in den meisten Fällen nicht mehrwertsteuerpflichtig sind, die abgerechnete Mehrwertsteuer daher nicht als Vorsteuer zurückgefordert werden kann und diese somit als Aufwand bestehen bleibt. Da im vorliegenden Beispiel die Problematik durch die EStV festgestellt wurde, kann an der Situation der Jahre 20X6 bis 20X8 nichts mehr geändert werden. Besser wäre es gewesen, wenn die Gesellschafter der Praxisgemeinschaft im Zuge der Umwandlung der Einzelfirma C die Organisation überdacht hätten und so unter Umständen die Mehrwertsteuerpflicht der Praxisgemeinschaft hätten verhindern können. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel, dass gewisse Kosten (Mitarbeiter, Geräte, Material, Medi-

kamente etc.), die bis anhin bei der Praxisgemeinschaft anfielen und weiterverrechnet wurden, neu direkt bei den Gesellschaftern anfallen mit dem Ziel, dass der Umsatz bei der Praxisgemeinschaft weniger als 100 000 CHF beträgt. Die Praxisgemeinschaft im Sinne der Mehrwertsteuer würde diesfalls immer noch ab dem Jahr 20X5 wegfallen, aber sie würde nicht, wie im Jahr 20X6, mehrwertsteuerpflichtig werden und somit müsste die Kostenweiterverrechnung nicht mit MWST erfolgen.

### Fazit

Die Gestaltung der Zusammenarbeit als Praxisgemeinschaft kann viele Vorteile bieten. Wichtig ist, dass die Organisation regelmässig auch aus steuerlicher Sicht überprüft wird und im Falle von neuen Gesellschaftern bzw. Änderungen der Rechtsformen der Gesellschafter – Umwandlung einer Einzelfirma in eine Kapitalgesellschaft – die Folgen vertieft



geprüft werden. Hierfür können Steuerfachleute beauftragt werden und gegebenenfalls auch verbindliche Rechtsauskünfte direkt bei der ESTV eingeholt werden. Werden bei der Ausgestaltung gesetzliche Vorschriften

ausser Acht gelassen, können die Vorteile einer Praxisgemeinschaft schon bald zum steuerlichen Albtraum werden. Die eine richtige Lösung existiert nicht, aber es existiert für jeden die richtige Lösung.



### **Andreas Nachbur**

Treuhänder mit eidg. Fachausweis  
Partner JP Steuer AG

---

JP Steuer AG  
Gerbergasse 40  
4001 Basel  
061 377 60 00  
andreas.nachbur@jp-steuer.ch  
www.jp-steuer.ch



### **Marian Inäbnit**

BSc Betriebswirtschaftslehre  
Sachbearbeiter Steuern und Treuhand

---

JP Steuer AG  
Seestrasse 261  
8038 Zürich  
061 377 60 00  
marian.inaebnit@jp-steuer.ch  
www.jp-steuer.ch



## IN DER RUHE LIEGT DIE KRAFT – entspannte Praxisübergabe mitten in der Corona-Pandemie

---

Dr. med. dent. Jürg Tobler und Dr. med. dent. Michael Kuster

Dr. med. dent. Jürg Tobler wird seine Praxis für Zahnmedizin, die er in Form einer Aktiengesellschaft führt, an Dr. med. dent. Michael Kuster übergeben. Wie die beiden Zahnärzte den Prozess der Praxisübergabe in Zeiten von Corona erlebt haben, erzählen sie uns im Interview.

### **Herr Doktor Tobler, war es für Sie schwierig, einen geeigneten Nachfolger für Ihre Zahnarztpraxis zu finden? Wie haben Sie den Prozess der Nachfolgeregelung vorbereitet?**

**Jürg Tobler:** Eine Nachfolgeregelung ist ein Projekt, das die meisten nur einmal im Leben planen müssen. Also fehlen die Kompetenz und die Erfahrung. Ich habe deshalb einige Informationsabende von spezialisierten Anbietern besucht, um mir Wissen anzueignen. Nach diesen Seminaren habe ich den Entschluss gefasst, nicht zu versuchen, langfristig einen Nachfolger aufzubauen. Dazu stand fest, dass ich den Prozess auf jeden Fall mit professioneller Hilfe angehen würde. FEDERER & PARTNERS war von Beginn an transparent betreffend Leistungen und Kosten. Deshalb habe ich diese Firma gewählt.

### **Herr Doktor Kuster, warum haben Sie sich für die Übernahme einer bestehenden Praxis entschieden im Gegensatz zu einer Praxisneueröffnung?**

**Michael Kuster:** Zum Zeitpunkt des Kaufentscheids war ich ungefähr ein Jahr bereits Teil des Teams und hatte mir bis dorthin nie Gedanken über eine Praxisneueröffnung gemacht. Als die Nachfolgeregelung konkret wurde, war für mich schnell klar, dass ich diese Praxis mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterführen möchte.

### Herr Doktor Tobler, Sie haben Ihre Praxis in Form einer Aktiengesellschaft geführt. War die Praxisübergabe dadurch komplexer für Sie und Herrn Kuster?

**Jürg Tobler:** Wir haben im Vorfeld reichlich recherchiert, um den Marktpreis einer Zahnarztpraxis abschätzen zu können. Die Aktiengesellschaft vereinfacht schliesslich die Übergabe, indem die Aktien unkompliziert auf den Käufer übertragen werden können. Also gehen an einem bestimmten Datum alle Aktiven und Passiven auf den Nachfolger über. Er übernimmt alle offenen Rechnungen und alle Guthaben. Und der Erlös aus dem Verkauf der Aktien ist für mich steuerfrei

**Michael Kuster:** Die Übernahme einer grösseren Aktiengesellschaft hat sich als deutlich komplexer herausgestellt. Da ein Aktienkauf als Investition gilt und sich daher steuerlich nicht in Abzug bringen lässt, evaluierte ich die Option, die Aktiengesellschaft durch eine Holdinggesellschaft zu kaufen, um möglichst steueroptimiert zu amortisieren. Anschliessend verlangte die Gründung dieser Holding einige juristische Abklärungen und somit auch Zeit.

### Oft hört man im Rahmen von Nachfolgeregelungen von persönlichen Konflikten, Generationenunterschieden etc. Welche Erfahrungen haben Sie beide damit gemacht?

**Jürg Tobler:** «Es führen viele Wege nach Rom» ist ein bekanntes Sprichwort. Ich habe meine Praxis so geführt, wie ich es richtig fand – und auch einige Fehler gemacht. Michael Kuster kenne ich über zwei Jahre, in denen wir gut zusammengearbeitet haben. Wenn er nichts ändern würde und keine eigenen Ideen hätte, dann wäre er nicht der richtige Nachfolger – ein gewisses Selbstbewusstsein braucht man schon, wenn man eine Praxis führen will. Aber ich werde ihn gerne unterstützen, wenn er mich um meine Meinung fragt.

**Michael Kuster:** Bisher hatten wir keine persönlichen Konflikte. Im Gegenteil, die angenehme Zusammenarbeit möchten wir auch in Zukunft fortsetzen.

### Welchen Einfluss hatte die Corona-Pandemie auf den Prozess der Praxisübergabe?

**Michael Kuster:** Die Pandemie hat den Verkaufszeitpunkt nicht verzögert, jedoch beschlossen wir, die Verkaufsgespräche während des ersten Lockdowns zu pausieren. Zu diesem Zeitpunkt war die finanzierende Bank bereits gewählt, weshalb ich die Zeit vor allem für die Neugründung der Holdinggesellschaft nutzte.

**Jürg Tobler:** Die beinahe vollständige Schliessung der Klinik für viele Wochen hatte eine lähmende Wirkung. Unter diesen Umständen wollte ich keinen Verkaufsvertrag unterschreiben. Wir wussten, dass wir den Taxpunktwert erhöhen sollten, haben es aber mit Rücksicht auf unsere Kundinnen und Kunden nicht getan. Als wir dann Ende des Jahres sahen, dass unsere Umsätze stabil geblieben sind, konnten wir den Kaufvertrag mit gutem Gewissen unterschreiben.

### War es schwierig für Sie, Herr Doktor Kuster, einen Bankkredit für die Praxisübernahme zu bekommen?

**Michael Kuster:** Nein, ich konnte unter verschiedenen Offerten wählen und empfehle auch, Gespräche mit verschiedenen Banken zu führen.

### Welche Schritte werden Sie bis zur Praxisübergabe bzw. Praxisübernahme noch erledigen?

**Michael Kuster:** Der Fokus liegt nun auf einem nahtlosen Übergang im Sommer 2021, gefördert durch schrittweisen Miteinbezug in die täglichen Prozesse von Jürg Tobler.

**Jürg Tobler:** Ich werde meinen Computer aufräumen, das Private vom Geschäftlichen trennen. Und einige Ordnerablagen besser beschriften, damit mein Nachfolger die entsprechenden Dokumente findet. Und wir hoffen, dass wir ohne Corona-Einschränkungen ein Abschlussfest mit allen Mitarbeitenden feiern dürfen!

### Was würden Sie heute anders machen beim Prozess der Praxisübergabe bzw. Praxisübernahme?

**Jürg Tobler:** Nichts. Wir hatten mehrere Gespräche mit FEDERER & PARTNERS, mit dem Treuhänder und Anwalt, sodass wir jeden Schritt gezielt wählen konnten.

**Michael Kuster:** Ich würde die Übergabe zum ordentlichen Jahresabschluss terminieren, da es den Prozess wesentlich vereinfacht. Bei Übergabe per Mitte Jahr muss eine Zwischenbilanz erstellt werden, die alle Kosten und Erträge des Jahres per Eigentümerwechsel abgrenzt. Versicherungen, Steuern, Mitarbeiterferien, dreizehnte Monatslöhne, Überstunden sind da als Beispiele zu nennen.



### Was würden Sie Ihren Kollegen, die den Schritt der Praxisübergabe bzw. Praxisübernahme noch vor sich haben, mit auf den Weg geben?

**Jürg Tobler:** Sie sollten früh eine GmbH oder Aktiengesellschaft gründen und diesen Schritt nicht ohne eine erfahrene Unternehmensberatung durchführen.

Eine eigene Klinik bedeutet einen Schritt in die wirtschaftliche Selbstständigkeit. Die Tätigkeit als Zahnärztin oder Zahnarzt ist anspruchsvoll, facettenreich und bereitet auch durch den Patientenkontakt viel Freude. Sie ist aber zugleich von einer hohen Arbeitsbelastung und grossen Verantwortung geprägt. Als selbstständige Unternehmer sind sie für den Erfolg oder Misserfolg ihrer Aktivitäten direkt verantwortlich. Ein gutes Zeit- und Ressourcenmanagement sowie genügend Selbstreflexion sind deshalb von Beginn an elementar. So wird auch ein effizientes und belastungsreduziertes Arbeiten möglich.

**Michael Kuster:** Ich bin der Auffassung, dass man der Schmied seines eigenen Glückes ist. Die erfolgreiche Praxisführung bedingt, anspruchsvolle Arbeit im täglichen Leben als Zahnarzt sowie in der Jahresperformance als Unternehmer zu leisten. Dies empfinde ich als eine lohnenswerte Lebensaufgabe und denke, es geht auch vielen anderen so. Bei Konkretisierung einer Übernahme ist sicherlich die Evaluierung einer Holdinggesellschaft empfehlenswert. Ausserdem würde ich nicht nur regional niedergelassene Banken anfragen, sondern durchaus auch interkantonal schauen.

**Herr Doktor Tobler, Herr Doktor Kuster, herzlichen Dank für das spannende Interview.**

## ZAHNMEDIZIN

### › ZENTRALSCHWEIZ UND ZÜRICH

#### ZAHNARZTPRAXIS GESUCHT

Für einen engagierten, jungen Zahnarzt suchen wir ab 2021 oder nach Vereinbarung eine Praxis zur Übernahme. Ein Einstieg in eine Gruppenpraxis (als selbstständig tätiger Zahnarzt) wäre ebenfalls denkbar. Favorisiert werden eine Praxis im Radius von 30 Minuten von Luzern oder Zürich sowie die Kantone Schwyz und Zug. Eine Praxisübernahme im Rahmen einer Sukzession wäre wünschenswert. [Ref.-Nr. 8445](#)

#### ZAHNARZTPRAXIS GESUCHT

Für eine motivierte und engagierte Zahnärztin suchen wir eine gut etablierte und moderne Zahnarztpraxis zur Übernahme. Favorisiert wird eine Praxis in den Kantonen Luzern, Schwyz, Zug oder Zürich. Eine Praxisübernahme im Rahmen einer Sukzession wäre wünschenswert. Bei Interesse freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme unter der Referenz-Nummer 1190. [Ref.-Nr. 1190](#)

## ZAHNMEDIZIN

### › ZENTRALSCHWEIZ

#### ZAHNARZTPRAXIS IN DER ZENTRALSCHWEIZ SUCHT NACHFOLGER/IN

In einer Gemeinde mit wunderschöner Seelage und hoher Lebensqualität suchen wir nach Vereinbarung für eine bestens etablierte Zahnarztpraxis eine/n versierte/n und motivierte/n Nachfolger/in. Die Praxis verfügt über ein sehr breites zahnärztliches Leistungsangebot inklusive PA und DH. Die gute Zusammenarbeit mit dem eingespielten Praxisteam ist garantiert. Ein weiterer Pluspunkt ist die zentrale Lage sowie die perfekte Erreichbarkeit per ÖV und PV (Patientenparkplätze vorhanden). Bei Interesse melden Sie sich bitte schriftlich. [Ref.-Nr. 1675](#)

### › KANTON BASEL-LAND

#### ZAHNARZTPRAXIS IM KANTON BASEL-LANDSCHAFT ZU ÜBERGEBEN

In einer grösseren, stark wachsenden Gemeinde im Kanton Basel-Landschaft suchen wir nach Vereinbarung für eine langjährig etablierte Praxis eine/n versierte/n und motivierte/n Nachfolger/in. Die Praxis verfügt über ein breites zahnmedizinisches Angebot mit Spezialisierung auf Laser. Sie profitieren ausserdem von der hervorragenden Zusammenarbeit sowohl mit ausgewählten Spezialisten als auch mit dem bestens eingespielten Praxisteam. Die sich technisch auf dem neuesten Stand befindende Praxis verfügt u. a. über zwei voll ausgestattete Behandlungszimmer. Aufgrund einer sich unmittelbar vor der Praxis befindenden Bushaltestelle und mehrerer eigener Parkplätze ist die perfekte Erreichbarkeit sowohl per ÖV als auch per PV sichergestellt. [Ref.-Nr. 9720](#)

### › KANTON ZÜRICH

#### PRAXIS FÜR ZAHNMEDIZIN MITTEN IN ZÜRICH ZU ÜBERGEBEN

Für eine langjährig etablierte, in Zürich City nahe dem Paradeplatz, dem Kongresshaus und dem See gelegene Praxis für Zahnmedizin suchen wir eine/n oder mehrere motivierte Nachfolger/innen. Die Praxis verfügt über ein sehr breites zahnärztliches Leistungsangebot und es besteht eine hervorragende Zusammenarbeit sowohl mit ausgewählten Zahntechnikern und Labors als auch mit dem bestens eingespielten Praxisteam. Die attraktive Praxis besticht neben ihrer äusserst zentralen Lage durch grosszügige, lichtdurchflutete Räumlichkeiten (inklusive vier OPs). Eine sukzessive Übergabe durch den Praxisinhaber ist erwünscht. Die räumlichen Gegebenheiten würden auch den Betrieb einer Gemeinschaftspraxis mit mehreren Zahnärzten ermöglichen. [Ref.-Nr. 9050](#)

#### ZAHNARZTPRAXIS IM GROSSRAUM ZÜRICH ZU ÜBERGEBEN

Für eine an bester Lage in einer grösseren, stark wachsenden Stadt im Kanton Zürich gelegene Zahnarztpraxis suchen wir nach Vereinbarung eine/n versierte/n und motivierte/n Nachfolger/in. Die in gepflegten, modernen und hellen Räumlichkeiten angesiedelte, langjährig etablierte und ertragsstarke Praxis verfügt über ein breites zahnmedizinisches Angebot. Sie profitieren ausserdem von der hervorragenden Zusammenarbeit sowohl mit ausgewählten Spezialisten als auch mit dem bestens eingespielten Praxisteam (inkl. zwei Dentalhygienikerinnen). Die Praxis verfügt unter anderem über drei voll ausgestattete Behandlungszimmer. Aufgrund der zentralen Lage und mehrerer Parkmöglichkeiten ist die Praxis per ÖV und PV perfekt erreichbar. Bei Interesse an diesem attraktiven Angebot freuen wir uns auf Ihre schriftliche Kontaktaufnahme. [Ref.-Nr. 1440](#)

# ORIENTIERUNGSSEMINARE

FEDERER & PARTNERS 2021

ZUM THEMA

## Praxiseröffnung

Seminar Zürich Flughafen	<b>Dienstag, 15. Juni 2021</b> Radisson Blu Hotel Zurich Airport Rondellstrasse, 8058 Zürich-Flughafen <b>Anmeldeschluss: 28. Mai 2021</b>
Seminar Zürich Stadt	<b>Dienstag, 9. November 2021</b> Hotel St. Gotthard Bahnhofstrasse 87, 8001 Zürich <b>Anmeldeschluss: 25. Oktober 2021</b>

ZUM THEMA

## PRAXISÜBERGABE UND PENSIONIERUNG

Seminar Zürich	<b>Dienstag, 8. Juni 2021</b> Hotel Schweizerhof Zürich Bahnhofplatz 7, 8001 Zürich <b>Anmeldeschluss: 28. Mai 2021</b>
Seminar Bern	<b>Donnerstag, 17. Juni 2021</b> Kongresszentrum Kreuz Zeughausgasse 41, 3011 Bern <b>Anmeldeschluss: 4. Juni 2021</b>
Seminar Luzern	<b>Donnerstag, 11. November 2021</b> Hotel Schweizerhof Luzern Schweizerhofquai 3, 6002 Luzern <b>Anmeldeschluss: 29. Oktober 2021</b>



Informationen zu diesen und weiteren  
Seminaren finden Sie unter  
[www.federer-partners.ch/aktuell/veranstaltungen](http://www.federer-partners.ch/aktuell/veranstaltungen)

## DIE VERSCHIEDENEN DIMENSIONEN DER ARZTHAFTUNG

RA Dominik Probst (SLP – Rechtsanwälte und Notariat)

Ärztliche Eingriffe erfüllen grundsätzlich gemäss der bundesgerichtlichen Rechtsprechung, auch wenn sie nach Auffassung des Arztes medizinisch indiziert und kunstgerecht durchgeführt worden sind, den Tatbestand der Körperverletzung, als sie entweder in die Körpersubstanz eingreifen oder mindestens vorübergehend die körperliche Leistungsfähigkeit oder das körperliche Wohlbefinden des Patienten nicht nur unerheblich beeinträchtigen oder verschlechtern. Solche Eingriffe können nur durch die Einwilligung des Patienten gerechtfertigt werden. Wie in jedem Berufsfeld unterlaufen auch Ärzten Fehler, die unter Umständen zu einer entspre-

chenden Haftung des Verantwortlichen führen können. Doch in welchen Fällen kann es zu einer solchen Arzthaftung kommen? Für was kann der Arzt gegenüber dem Patienten überhaupt haftbar gemacht werden? Und wer trägt bei einer haftungsrechtlichen Streitigkeit die Beweislast, der Patient oder der Arzt?

Aus rechtlicher Sicht ist zunächst entscheidend, wie das Verhältnis zwischen Arzt und Patient zu qualifizieren ist. Dabei muss vorab unterschieden werden, in welchem Rahmen das Rechtsverhältnis zustande gekommen ist. Lässt sich der Patient in einem öffentlichen Spital behandeln, besteht eine Rechts-



beziehung zum Spital, das in der Regel dem (kantonalen) öffentlichen Recht untersteht. Ob ein Spital öffentlich ist oder nicht, hängt weniger von seiner Trägerschaft ab als von seiner Aufgabe. In einem Haftungsfall kommt bei einem öffentlichen Spital Staatshaftungsrecht zur Anwendung. Mit dem behandelnden Arzt entsteht grundsätzlich kein direktes Rechtsverhältnis. Anders ist der Fall gelagert, wenn sich ein Patient in einem privaten Spital oder von privaten Ärzten behandeln lässt. Dieses Rechtsverhältnis untersteht dem Privatrecht. Diesbezüglich kommen insbesondere der Werkvertrag und der Auftrag in Betracht. Beim Werkvertrag schuldet der Unternehmer einen bestimmten Erfolg, es liegt demnach eine Erfolgshaftung vor. Beim Auftrag hingegen ist der Auftragnehmer zu einem sorgfältigen Tätigwerden verpflichtet. Das privatrechtliche Verhältnis zwischen Arzt und Patienten ist als einfacher Auftrag im Sinne von Art. 394 ff. OR zu qualifizieren. Folglich liegt keine Erfolgshaftung, sondern eine Sorgfaltshaftung vor.

Entsprechend ist der Dreh- und Angelpunkt der Arzthaftung die Art der Sorgfaltswidrigkeit. Die Anforderungen an die ärztliche Sorgfaltspflicht lassen sich nicht allgemeingültig festlegen. Sie richten sich nach den Umständen des Einzelfalles, unter anderem nach der Art der Behandlung oder des Eingriffes, den damit verbundenen Risiken und dem Ermessensspielraum und der Zeit, die dem Arzt zur Verfügung steht (BGE 120 II 248). Dabei unterscheidet man zwischen Behandlungs- und Aufklärungsfehler. Der Behandlungsfehler («Kunstfehler») kann sich auf sämtliche Phasen des ärztlichen Behandlungsverhältnisses beziehen. Dies umfasst die Diagnose, die eigentliche Therapie als auch die Nachbehandlung. Behandlungsfehler stellen unter anderem Verwechslungen aller Art (falscher Patient, falsches Körperteil etc.),

das Nichterkennen von typischen Krankheits-symptomen sowie das Unterlassen des Beiziehens eines Spezialisten bei schwerwiegenden Komplikationen dar. Behandlungsfehler müssen allerdings abgegrenzt werden von nach dem Stand der Medizin unüberwindbaren oder mit der gefahrenhängeigten ärztlichen Tätigkeit zusammenhängenden, unvermeidbaren Risiken und Gefahren. Für das Vorliegen eines Behandlungsfehlers ist der Patient voll beweispflichtig. In aller Regel gibt es keine Vermutung der Sorgfaltswidrigkeit. Zusätzlich zum Vorliegen des Behandlungsfehlers muss der Patient auch die natürliche Kausalität zwischen dem Behandlungsfehler und dem Schaden beweisen können. Dies bedeutet, dass es selbst im Falle, wo ein grober Behandlungsfehler aufseiten des Arztes nachgewiesen werden konnte, nicht zu einer Beweislastumkehr zugunsten des Patienten kommt (anders im deutschen Recht, wo beim Vorliegen eines groben Behandlungsfehlers vermutet wird, dass dieser für die Verletzung ursächlich war). Selbst wenn der Patient also den Behandlungsfehler beweisen konnte, muss er nachweisen können, dass dieser auch zum Schaden geführt hat. Immerhin senkt sich in einem solchen Fall das Beweismass des Patienten. Anstelle dass der Patient den vollen richterlichen Beweis für das Bestehen der Kausalität erbringen muss, genügt der Beweis der überwiegenden Wahrscheinlichkeit. Misslingt dem Patienten der Beweis, so haftet der Arzt nicht. Das Ziel der ärztlichen Aufklärung ist die informierte Einwilligung des Patienten (sog. Informed consent). Der Patient soll über alle wichtigen Faktoren der Behandlung respektive des Eingriffs vollständig, umfassend und risikogerecht aufgeklärt werden. Die Aufklärungspflicht erstreckt sich dabei auf die Krankheit, Behandlung, Risiken und Prognose. Die ärztliche Aufklärung ist sowohl Voraussetzung für eine rechtsgül-

tige Einwilligung des Patienten als auch der Rechtmässigkeit des Eingriffes. Beim Aufklärungsfehler liegt die Beweislast, anders als beim Behandlungsfehler, beim Arzt. Der Arzt muss beweisen können, dass der Patient vollständig aufgeklärt worden ist. Gelingt dem Arzt dieser Beweis nicht, ist der Eingriff stets widerrechtlich, auch wenn er medizinisch korrekt ausgeführt wurde. Misslingt also der Beweis, führt dies zur grundsätzlich vollen Haftung des Arztes für sämtliche Risiken, selbst für unvermeidbare, die sonst der Patient getragen hätte (BGE 133 III 121).



### RA Dominik Probst, MLaw

Rechtsanwalt, Partner bei  
SLP – Rechtsanwälte und Notariat

*Rechtsanwalt Dominik Probst berät primär kleinere und mittlere Unternehmen sowie Privatpersonen im Bereich des Unternehmens- und Vertragsrechts sowie im Familien-, Miet- und Arbeitsrecht. Er ist sowohl beratend als auch prozessierend tätig.*

---

SLP – Rechtsanwälte und Notariat  
Laurenzenvorstadt 19  
5001 Aarau  
062 836 40 50  
probst@slp.ch  
www.slp.ch

## ENERGIEN UND ANLAGEN FÜR UNSERE ZUKUNFT

Andreas Jost (Bank J. Safra Sarasin AG)

**Um die globalen Klimaziele zu erreichen, müssen alternative Energiequellen vermehrt eingesetzt werden. Die über die Jahre gesunkenen Produktionskosten machen erneuerbare Energieformen auch ökonomisch attraktiv. Diese Energiewende, bei der von fossilen Brennstoffen auf Co<sub>2</sub>-freie Energien umgestellt wird, nimmt Fahrt auf und eröffnet eine grosse Anzahl von interessanten Anlagechancen.**

### Ausgangslage

In den letzten Jahren hat der Kampf gegen den Klimawandel an Bedeutung zugenommen. Im Rahmen des Europäischen Grünen Deals will die EU bis 2050 Klimaneutralität erreichen. Auch die Klima-Agenda von Joe Biden zeigt, dass die Politik dem Klimawandel eine grössere Priorität beimessen wird. Die in verschiedenen internationalen Abkommen vereinbarten Ziele sind ambitioniert, aber durchaus realistisch.

Unser Strombedarf wird nicht zuletzt aufgrund der E-Mobilität in Zukunft deutlich zunehmen. Der Wegfall von Energie aus der Kernkraft (Atomausstieg) sowie Co<sub>2</sub>-schädlichen fossilen Brennstoffen (Öl und Kohle) muss ebenfalls durch zukünftige Energieformen kompensiert werden. Folgende Energieformen kommen für die Reduktion des globalen Co<sub>2</sub>-Ausstosses in Betracht:

- Wasserstoff (eine der vielversprechendsten Quellen für saubere Energie)
- Solarenergie (gewinnt weiter an Bedeutung, wird in den nächsten Jahren stark wachsen)
- Windkraft (gehört zu den wachstumsstärksten Technologien)
- Wasserkraft (die älteste und kosteneffizienteste Energieressource)
- Biokraftstoffe und Biomasse (grosses Wachstumspotenzial, vor allem in den Schwellenländern)



## 1. Rahmenbedingungen von zukünftigen Energieformen

### 1.1 Kosten

Am Ende geht es wie überall bei einer Wettbewerbsfähigkeit um die Produktionskosten. Angetrieben von verschiedenen Faktoren boomen erneuerbare Energien und gewinnen zunehmend an Bedeutung. Hierzu gehören technologische Entwicklungen, mit denen die Kosten der Energieerzeugung, Energielieferung sowie des Energietransports sinken. Grüner Strom kann somit immer mehr Energiequellen wie Öl und andere Brennstoffe konkurrieren. Damit nehmen die Erzeugerkapazitäten weiter zu. Mehr als die Hälfte der 2019 neu ans Netz angeschlossenen erneuerbaren Kapazitäten sind günstiger als neue Kohlekraftwerke. Neue Solar- und Windenergieprojekte produzieren Strom zu niedrigeren Kosten als die wirtschaftlichsten Kohlekraftwerke. Ausgereifte Technologien zur Erzeugung von grünem Strom werden immer wettbewerbsfähiger. Als Beispiel sind die Kosten gemäss der Internationalen Agentur für Erneuerbare Energien (IRENA) zwischen 2010 und 2019 mit 82 % am stärksten gesunken.

### 1.2 Regierungspolitik und internationale Vereinbarungen

Die Politik fördert im Kampf gegen den Klimawandel alternative Energien durch diverse Massnahmen und Programme.

#### Europa

Die EU will bis 2050 Klimaneutralität erreichen. Es wurden im Rahmen des Corona-Hilfspaketes 750 Mrd. Euro gesprochen, das zusätzlich zum 7-Jahres-Haushalt von 1.1 Bio. Euro vereinbart wurde. Für Klimainvestitionen sind davon 30 % vorgesehen. Nach aktuellen Plänen will die EU

bis 2030 mindestens 32 % ihres Energiebedarfs aus erneuerbaren Energiequellen decken.

#### USA

Der Sieg von Joe Biden wird den erneuerbaren Energien ebenfalls Auftrieb verleihen. Joe Biden will in den nächsten Jahren 2 Bio. USD für eine Vielzahl von Klima- und Umweltschutzinitiativen bereitstellen. So sollen rund 400 Mrd. USD in die Förderung von saubereren Energietechnologien fliessen.

#### China

Seit vielen Jahren ist China weltweit führend, wenn es um den Bau neuer Wind- und Solarenergieanlagen geht. Es macht den Eindruck, dass China einige Fehler unserer Industrialisierung überspringt. Der neue 5-Jahres-Plan scheint unveränderte Wachstumsziele für erneuerbare Energien zu beinhalten. China will bis 2030 und 20 % seines Energiemix aus nichtfossilen Brennstoffen beziehen.

## 2. Erneuerbare Energiequellen

### Wasserstoff

Wasserstoff ist einer der spannendsten Bereiche. Technologische Fortschritte und auch die starke politische Unterstützung machen aus diesem chemischen Element die vielversprechendste Quelle für saubere Energie. Betrachtet man die Marktchancen und Marktprognosen, so erwartet der Hydrogen Council, dass Wasserstoff bis 2050 18 % des Energiebedarfs decken wird. Die Branche würde somit einen Umsatz von 2.5 Mio. USD erzielen.

Wasserstoff bietet Lösungen in vielen Bereichen, einschliesslich der Versorgerbranche. Hier kann der Wasserstoff zum Heizen und Kühlen verwendet werden

PRAXISBEWERTUNG

NACHFOLGER-  
SUCHE

**ÜBERGABE-  
MODELLE**

PRAXISÜBERNAHME-  
VERTRAG

ANSTELLUNGSVERTRAG /  
INFRASTRUKTUR-  
NUTZUNGSVERTRAG

# PRAXISNACHFOLGE

UNABHÄNGIGE  
BEURTEILUNG

GOODWILL - NUR  
NOCH GUTER WILLE?  
ZEITPLANUNG

Das eigene Lebenswerk in fremde Hände zu übergeben, ist nicht einfach. Finanzielle und emotionale Aspekte prägen die Situation stark. Profitieren Sie von unserer über 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxisnachfolgeregelung. Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch) oder kontaktieren Sie uns für ein kostenloses und unverbindliches Orientierungsgespräch.



und hilft im Rahmen des wachsenden Anteils erneuerbarer Energien am Strommix bei der Stabilisierung des Stromnetzes. Zudem kann diese Energieform nicht nur bei Autos, sondern auch bei Lastwagen, Bussen, Schiffen oder Zügen genutzt werden. Zusätzlich können Abgasemissionen bestehender Industrieprozesse im Bereich Chemie, Energie, Bergbau und Lebensmittelherstellung vermindert werden. Die EU setzt ihre Prioritäten im Bereich Stahlherstellung, LKW-Transport sowie in anderen Verkehrsbereichen.

### **Solarenergie**

Die Solarenergie gewinnt weiter an Bedeutung. Es ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren die neu installierten Kapazitäten exponentiell zunehmen werden. Zahlreiche weltweite politische Massnahmen und umfangreiche Investitionen in die Forschung und Entwicklung unterstützen die Verbreitung der Solarenergie. Bis anhin hatte die Solarenergie den geringsten Anteil an erneuerbaren Energiequellen (hinter Wasser- und Windkraft). In den nächsten zehn Jahren dürfte

sich jedoch die Solarenergie aufgrund der sich rasant verbessernden Wirtschaftlichkeit zur wachstumsstärksten Technologie für erneuerbare Energien entwickeln. Insbesondere in China und Indien dürfte sie in den kommenden Jahren stark wachsen. Einem Bericht der Internationalen Agentur für Erneuerbare Energien (IRENA) zufolge könnte mit Photovoltaik-Solaranlagen bis 2050 ein Viertel des globalen Strombedarfs gedeckt werden. Somit könnte diese Energieform (gerade auch wegen China) neben Windkraft zur zweitgrössten Stromerzeugungsquelle werden.

### **Windkraft**

Die Windkraft gehört zu den wachstumsstärksten Technologien im Bereich erneuerbare Energien. Beflügelt wird das Wachstum ebenso durch die zunehmende Verbreitung von grünem Wasserstoff, bei dessen Herstellung erneuerbare Energien zum Einsatz kommen. Windenergie ist in den letzten Jahren um ein Vielfaches wirtschaftlicher geworden. Erwartet wird, dass hybride Windkraft- und Speichersysteme bald auch ohne Steuervorteile wirtschaftli-



cher sein werden als neue Gaskraftwerke. Die Windenergiekapazitäten haben in den letzten zwanzig Jahren weltweit um das 75-Fache zugenommen. Der Windenergie-Sektor leistet derzeit einen bedeutenden Beitrag zur europäischen Wirtschaft, indem er Wachstum und Beschäftigung fördert.

### **Wasserkraft**

Wasserkraft als älteste Quelle für Energie, erzeugt aus fließendem Wasser, ist in schnell wachsenden und bevölkerungsreichen Ländern nach wie vor die vorherrschende und kosteneffizienteste Energieressource – insbesondere neuere Technologien wie die Energiegewinnung aus Gezeitenströmen. Die Eintrittsbarrieren sind jedoch im Vergleich zu anderen erneuerbaren Energien aufgrund des hohen Kapitalaufwandes hoch.

### **Biokraftstoffe und Biomasse**

Bioenergie hat enormes Wachstumspotenzial in den Schwellenländern. Gleichzeitig werden die weltweit ehrgeizigen Ziele mit Blick auf die Treibhausgasemissionen die Nachfrage nach Biokraftstoffen ankurbeln. Diese werden mittels moderner Verfahren aus Biomasse hergestellt. Biomasse bezeichnet den biologischen Rohstoff, aus dem der Brennstoff gewonnen wird, oder eine Form von thermisch bzw. chemisch veränderten festen Endprodukten. Bioenergie macht etwa 10 % der gesamten weltweiten Primärenergieversorgung aus und kann erheblich zu einer besseren Energieversorgung in bevölkerungsreichen Ländern wie Brasilien, Indien und China beitragen. Für die nächsten fünf Jahre wird ein jährliches Produktionswachstum von 3 % erwartet, da Biokraftstoffe auch eine wirtschaftliche Alternative für die Luft- und Schifffahrtindustrie darstellen.

### **3. Infrastruktur (Verteilung und Speicherung)**

Eine zentrale Herausforderung bei der Energie ist die Speicherung respektive die Verteilung an die Verbraucher. Das Stromnetz basiert auf einem Einwegsystem, bei dem Strom von den Kraftwerken zu den Bestimmungsorten fließt. Sowohl die Fernverteilung als auch die lokalen Verteilungen erfolgen mit Wechselstrom. Ein Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungsnetz ist jedoch gegebenenfalls kostengünstiger und weist bei der Fernübertragung geringe elektrische Verluste auf. Wasserstoff wird üblicherweise mit Pipelines verteilt. Zusätzlich werden Lastwagen eingesetzt oder die bestehenden Erdgasleitungssysteme können genutzt werden. Langfristig werden die Transporte möglicherweise mit Schiffen erfolgen.

Die Energiespeicherung spielt eine entscheidende Rolle bei der langfristigen Nutzung erneuerbarer Energien. Mit ihr kann überschüssig erzeugter grüner Strom in Spitzenlastzeiten zur Verfügung gestellt und Nachfrage- und Preisschwankungen können verringert werden. Die Speicherung in Batterien wird immer wichtiger. Wasserstoff ist eine weitere Technologie, die zur Energiespeicherung genutzt werden könnte. Dadurch wird grüner Wasserstoff gespeichert und mittels Brennstoffzellen wieder in Strom umgewandelt, um das saisonale Missverhältnis zwischen Stromnachfrage und Stromerzeugung aus erneuerbaren Quellen auszugleichen.

### **4. Anlagenchancen für Anleger**

Der Wandel von herkömmlichen fossilen Brennstoffen zu nachhaltigen erneuerbaren Energieformen wird kaum mehr aufzuhalten sein. Politische Agenden mit Milliarden von Investitionen im Bereich

der grünen Energie werden diesen Trend mittel- und langfristig unterstützen. Dadurch eröffnet sich eine Vielzahl spannender Anlagechancen. Gleichzeitig verfolgen Anleger (insbesondere auch Stiftungen und institutionelle Anleger) die neuen Anlagethemen Umwelt, Soziales und Governance aufmerksam. Abzulesen ist dieser Trend an den weltweiten Mittelzuflüssen in Nachhaltigkeitsfonds. Auf der anderen Seite bestehen bei diesen Firmen zusätzlich Risiken im Bereich der kurz- und mittelfristigen Rentabilität sowie der Sensibilität gegenüber politischen Massnahmen und Subventionen. Auch wenn diese Firmen ein anderes Risiko als die klassischen Aktien wie Nestlé, Roche oder Novartis aufweisen, macht eine Beimischung in ein Portfolio aufgrund des interessanten Potenzials sicher für viele Anleger Sinn.



### Andreas Jost

Executive Director,  
stv. Leiter Niederlassung Luzern

---

Bank J. Safra Sarasin AG  
Schwanenplatz 4  
6002 Luzern  
058 317 50 03  
Andreas.Jost@jsafrasarasin.com  
www.jsafrasarasin.com

# Sie sind Spezialist im medizinischen Bereich.

Ich unterstütze Sie als Experte für  
Versicherung, Vorsorge und  
Finanzplanung.



Beatrice Kistler

**Zurich, Unternehmeragentur Schmid AG**  
Schermenwaldstrasse 10, 3063 Ittigen

beatrice.kistler@zurich.ch  
079 217 50 68



## ZAHNBEHANDLUNG IN VOLLNARKOSE – MOBILE ANÄSTHESIE SYSTEME AG

*Dr. med. Alina Predescu*

**Die MAS-AG (Mobile Anästhesie Systeme AG) mit Sitz in Baden erbringt Narkose-Dienstleistungen in verschiedensten OP-Einrichtungen in der ganzen Schweiz in den Bereichen Medizin und Zahnmedizin. Erfahrene Narkosefachärzte und Anästhesiepflegefachleute sowie administrative Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sorgen dafür, dass eine sichere Narkose in einer angenehmen Atmosphäre gewährleistet wird. Die über dreissigjährige Erfahrung und über fünfzig zufriedene Kunden (Zahnarztpraxen) sprechen für die Qualität der Leistungen.**

### Allgemeinanästhesie in der Zahnmedizin

Ambulante Allgemeinanästhesien in der Zahnarztpraxis werden immer häufiger durchgeführt. Die Angst vor dem Zahnarztbesuch ist einer der häufigsten Gründe für eine Zahn-

behandlung in Vollnarkose. Bei einigen Menschen ist die Zahnarztangst so gross, dass sie notwendige Eingriffe viele Jahre vor sich herschieben. Hier kann eine Vollnarkose eine sehr sichere und angenehme Alternative darstellen. Während der Zahnbehandlung schläft der Patient fest und nimmt nichts wahr. Die modernen Narkose-Medikamente werden durch den Körper rasch wieder abgebaut, dadurch kann der Patient die Zahnarztpraxis in der Regel etwa eine Stunde nach der Behandlung wieder verlassen.

### Ist eine Vollnarkose schädlich für den Körper?

Eine Vollnarkose ist mit den von der MAS-AG verwendeten Medikamenten und der langjährigen Erfahrung aller Mitarbeiter nicht schädlich.



**Ist eine Vollnarkose gefährlich?**

Für Menschen ohne schwere Begleiterkrankungen ist eine Vollnarkose sehr sicher. Im Gegensatz zu früher können heutzutage alle wichtigen Körperfunktionen wie Puls, Blutdruck, Sauerstoffgehalt im Blut etc. mit modernsten Methoden lückenlos überwacht werden. Schon die geringste Abweichung wird frühzeitig erkannt, sodass gefährliche Situationen vermieden werden können.

**Was sind die Voraussetzungen für eine Vollnarkose?**

Wichtig ist, dass die Patienten nach der Narkose von einer Vertrauensperson nach Hause begleitet werden und die ersten Stunden oder noch besser die erste Nacht nicht allein zu Hause sind. Für die Narkose an sich muss der Patient nüchtern sein. Sechs Stunden vor der Vollnarkose darf der Patient nichts mehr

essen und zwei Stunden vor der Narkose auch nichts mehr trinken.

**Wird die Narkose von der Versicherung bezahlt?**

In der Schweiz müssen die Kosten für die Vollnarkose bei einer Zahnbehandlung fast immer vom Patienten selbst übernommen werden. Falls die Patienten eine Zahnversicherung abgeschlossen haben, wird manchmal ein Teil der Kosten von der Versicherung übernommen. In Einzelfällen werden die Kosten auch durch die IV oder die Unfallversicherung übernommen.

**Bei welchen Eingriffen in der Zahnmedizin ist eine Vollnarkose empfehlenswert?**

Im Grunde sind alle zahnärztlichen Eingriffe in Vollnarkose durchführbar. Die nasale Intubation ist bei uns Standard, sodass ein freier Zugang zur Mundhöhle gewährleistet ist.



### Wie werden die Patienten in der Zahnarztpraxis von der MAS-AG betreut?

Ein bis zwei Tage vor dem Eingriff werden die Patienten von der MAS-AG telefonisch kontaktiert. Den Patienten wird der Anästhesieablauf im Detail geschildert. Dies hilft, Ängste abzubauen. Am Behandlungstag werden die Patienten vom Team der MAS-AG, das immer aus einem Facharzt FMH für Anästhesie und einem Fachpfleger Anästhesie besteht, in Empfang genommen und bis zum Verlassen der Zahnarztpraxis lückenlos betreut. Die MAS-AG ist rund um die Uhr, 365 Tage im Jahr, telefonisch zu erreichen, sowohl für Kunden wie auch für die Patienten.

### Was zeichnet die Dienstleistungen der MAS-AG aus?

Die grosse Flexibilität der MAS-AG ermöglicht Terminvereinbarungen in kurzer Zeit, auch für Behandlungstage mit nur einem Patienten.

### Vollnarkose bei Kindern

Die MAS-AG führt Narkosen bei Kindern ab abgeschlossenem drittem Lebensjahr durch. Bei gesunden und normal entwickelten Kindern ist eine Vollnarkose heute genauso sicher wie bei Erwachsenen.

### Wie läuft eine Narkose bei Kindern ab?

Wie auch bei Erwachsenen verwendet die MAS-AG bei Kindern modernste und bestverträgliche Narkosemittel, die intravenös verabreicht werden. Zuerst erhalten die Kinder einen Sirup, der ein starkes Schlafmittel enthält. Das Schlafmittel bewirkt, dass sich die Kinder an alles, was unter der Medikamenteneinwirkung geschieht, später nicht mehr erinnern. Gleichzeitig wird an der Hautstelle, an der für die Infusion ein kleiner Stich gemacht werden muss, eine stark betäubende Salbe aufgetragen. Auf diese Weise kann

nach etwa zwanzig Minuten die Infusion gelegt werden, ohne dass die Kinder den Hautstich wahrnehmen. Die Eltern dürfen bis zur Verabreichung des Narkosemittels bei ihrem Kind sein. Nach Ende der Zahnbehandlung und dem Abklingen der Narkose dürfen die Eltern sofort wieder zu ihrem Kind, sodass die kleinen Patienten nie das Gefühl haben, allein gewesen zu sein.

Die MAS-AG mit Sitz in Baden erbringt Narkose-Dienstleistungen in verschiedensten OP-Einrichtungen in der ganzen Schweiz.

#### MAS-AG

Mobile Anästhesie Systeme AG

044 748 24 25

[info@mas-ag.ch](mailto:info@mas-ag.ch)

[www.mas-ag.ch](http://www.mas-ag.ch)

BEHÖRDENGÄNGE

ABRECHNUNGS-  
KONTROLLE &  
-VERBESSERUNG

**STRATEGIE**

BUSINESSPLAN/  
FINANZIERUNG  
SICHERN

# PRAXISMANAGEMENT

MIETVERTRAGS-  
VERHANDLUNGEN

PERSONALSUCHE  
VERTRÄGE

Eine Unternehmensgründung erfordert sehr viel Zeit und Fachwissen. Damit Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren und der Zukunft entspannter entgegenblicken können, profitieren Sie von unserer 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxiseröffnung und Praxisübernahme. Unter [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch) finden Sie unser gesamtes Leistungsangebot im Start-up-Bereich.



## FRAUENARZT FISCHT FRISCHE FISCH

*Dr. med. Claus Platten*

Schon als kleiner Bub begleitete ich meinen Vater gern zum Forellenfischen im Dünnbachtal/Mosel (D). Mein erster Fang im Alter von sieben Jahren war eine kleine Forelle von schätzungsweise zehn Zentimetern mit der Angel meines Vaters, während dieser seine zuvor gefangenen Fische putzte. In dieser Nacht konnte ich vor Stolz kaum einschlafen – vielleicht war es aber auch Hunger, denn dieser Fisch machte mich nicht ganz satt ... Seither verbrachte ich unzählige Stunden am Wasser. Angeln wurde ein Fixpunkt in meinem Leben auch in Phasen, in denen sich sonst alles veränderte: Schule, Pubertät, Matura, Zivildienst, Studium, Standortwechsel, berufliche Orientierung, Facharztausbildung und schliesslich Praxisgründung. Letztere sollte eine Zäsur bringen zu einem Lebensrhythmus, den ich weder vom Studium noch von

der Tätigkeit im Spital kannte. Es war völliges Neuland. Den Entscheid, mit 37 Jahren in die eigene Praxis zu gehen, konnte ich trotz Zulassungsstopp vollziehen, weil ein Kollege in Schaffhausen seine Praxis übergeben wollte und einen Nachfolger suchte. Mit Rat und Tat zur Seite stand mir in dieser Start-up-Phase übrigens FEDERER & PARTNERS. Angeln hatte natürlich anfangs keine Priorität, da ich damit beschäftigt war, mich in einer neuen beruflichen Situation zu orientieren. Rasch stellte sich aber heraus, dass mir der neue berufliche und private Lifestyle Valenzen geben sollte für Dinge, die in den Jahren zuvor in den Hintergrund getreten waren: Hobbys! Es war ein mittlerweile sehr gut befreundeter Dermatologe, der mich in den lokalen Fischereiverein brachte. Nachdem wir beide von unseren wundervollen Frauen einen Kurs im





Fliegenfischen geschenkt bekommen hatten, gab es gemäss Kursleiter zwei Möglichkeiten: Entweder wir würden es dabei belassen oder wir wären «total angefressen». Wir entschieden uns für das Zweite. Mit zunehmendem Erfolg war ich teils allein, teils in Gemeinschaft an verschiedenen Orten unterwegs, um neue Gewässer kennenzulernen. Die Faszination des Fliegenfischens ist das Verschmelzen mit der Umgebung, das Lesen des Wassers, der Strudel, Strömungen, Gumpen, das Beobachten von Insekten, Wind, Geräuschen der Natur und der Jahreszeiten. Man stellt all seine Sinne auf Empfang; nicht aber das Handy. In diesen Momenten fühle ich mich immer und immer wieder wie der kleine Bub, der am Wasser steht und drauf hofft, dass er seinen ersten Fisch fängt. Ich fühle mich jünger und vergesse, wie viel Zeit schon vergangen ist.

Nebst Fliegenfischen ist das Reisen ein Bestandteil meiner Freizeit. Mit einer reiselustigen Frau an meiner Seite konnten wir es uns in den letzten Jahren unter anderem ermöglichen, zweimal für gut drei Monate gemeinsam mit unseren drei Kindern nach Australien und Neuseeland zu reisen. Eine volle Sprechstunde sowie eine Stellvertretung in meiner Praxis erlaubte es uns, diese Unternehmungen sorgfältig zu planen und dann in die Tat umzusetzen. Wir durften unzählige wunderschöne Momente erleben, langjährige Freunde besuchen, herumreisen und: Fliegenfischen! Mit einem Local Guide ging ich in

Neuseeland zweimal Flüsse erkunden, die sich durch eine Bilderbuchlandschaft schlängelten. Es gibt riesige Brown und Rainbow trouts, die einem unbeschreibliche Adrenalin-Momente bescheren, von denen man vermutlich das ganze Leben lang zehren kann. Ein viertägiger Angeltrip nach Galtür gemeinsam mit dem Dermatologen und Freund Stefan Schwarzkopf ist seit mehr als sieben Jahren fester Bestandteil des Jahres. Es sind diese einzigartigen Momente beim Fliegenfischen, die mir die Kraft für den Alltag geben. Die magischen Augenblicke einer Reise, die zeitlebens bleiben und umso wertvoller erscheinen, je länger sie her sind. Auch der Neubau meiner Praxis im Jahr 2019 war Resultat der geistigen Vorarbeit, die während der letzten Neuseelandreise stattfand. So gesehen bin ich dankbar um die Balance zwischen Beruf und Hobbys. Als selbstständiger Arzt kann man sich das Leben passend machen. Der Schritt hat sich für mich persönlich definitiv gelohnt. In Zeiten des zunehmenden Mangels an Praxisnachfolgern ist es mir als amtierendem Präsidenten der Kantonalen Ärztegesellschaft Schaffhausen auch aus standespolitischen Überlegungen heraus ein Anliegen, junge Kolleginnen und Kollegen zu motivieren, ihr (Berufs-)Leben selbst in die Hand zu nehmen und mit einer fundierten Beratung und Begleitung durch eine spezialisierte Unternehmensberatung wie FEDERER & PARTNERS den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen.

# 25 JAHRE ERFAHRUNG. FÜR IHRE PRAXIS.

## **Treuhand. Recht. Steuern.**

Brenner Treuhand ist Ihr Ansprechpartner für Treuhand im Gesundheitswesen. Unsere Dienstleistungen sind massgeschneidert und perfekt abgestimmt auf die umfassenden Bedürfnissen von Zahnärzten und Ärzten.

**PRAXIS-  
CHECKUP**

**Wünschen Sie eine Zweitmeinung oder suchen Sie einen kompetenten Partner? Nutzen Sie unseren kostenlosen Check-Up und testen Sie uns.**

## **BRENNER TREUHAND AG**

Gewerbestrasse 6  
9242 Oberuzwil  
T +41 71 955 05 65  
[info@brennertreuhand.ch](mailto:info@brennertreuhand.ch)

[brennertreuhand.ch](http://brennertreuhand.ch)



**Martin Brenner**  
Geschäftsführer



Wir verbinden Handwerk,  
Fachwissen und Innovation.  
Zielgerichtet und mit einem  
Auge fürs Detail.

T 031 731 25 15

[artiv.ch](http://artiv.ch)



**ARTIV**  
Innenarchitektur