

Erfolgsstrategien für die Zahnarztpraxis

Was ist Erfolg oder weshalb sind Zahnärzte wirtschaftlich unterschiedlich erfolgreich? Der Schlüssel zum Erfolg ist die Fähigkeit, Veränderungen und Chancen rechtzeitig zu erkennen und diese zu nutzen. Der wirtschaftlich erfolgreiche Zahnarzt muss Mediziner, Unternehmer, Praxismanager und Abrechnungsexperte in einer Person sein. Was jedoch zeichnet einen Unternehmer aus? Welche Möglichkeiten der Zahnarzt hat, um sein Leistungsspektrum zu erweitern, zeichnet der Autor nachfolgend auf.

„Ein Unternehmer ist eine Persönlichkeit, die ein Unternehmen plant, mit Erfolg gründet, dieses selbstständig und verantwortungsvoll mit Initiative leitet und bewusst das persönliche, wie auch das Kapitalrisiko übernimmt.“ Diese einem Wirtschaftswörterbuch entnommene Definition, trifft exakt auf den freiberuflich tätigen Zahnarzt zu.

Einschneidende Maßnahmen durch den Gesetzgeber und sinkende Realeinkommen bei gleichzeitig steigenden Praxiskosten zwingen den Zahnarzt zu einer neuen Ausrichtung seiner Praxis. Die Rahmenbedingungen fordern jetzt vom „Unternehmer Zahnarzt“ ein Umdenken, indem er sein Leistungsangebot so überarbeitet, dass er ein modernes Behandlungskonzept zum Nutzen seiner Patienten anbieten kann.

Zuzahlungen für begründete Mehrleistungen wird der Patient künftig genauso akzeptieren müssen wie die Werkstattrechnung für sein Fahrzeug. Neben dem zahnmedizinischen Aspekt muss natürlich auch die betriebswirtschaftliche Rentabilität dieser Mehrleistungsangebote stimmen.

Die Wirtschaftlichkeit einer Zahnarztpraxis wird im Wesentlichen von dem Verhältnis Zahnarztthonorar zu Praxiskosten bestimmt, wenn der Zahnarzt als alleiniger Umsatzträger tätig ist. Anders kann sich die Ertragslage darstellen, wenn Praxismitarbeiter, z. B. eine Prophylaxekraft in einem „Profit-Center Prophylaxe“ oder ein Techniker im „Profit-Center Praxislabor“ ebenfalls zum Umsatz beitragen.

Profit-Center

Was ist ein „Profit-Center“ und worin besteht der Nutzen für den Zahnarzt? Ein

„Profit-Center“ ist betriebswirtschaftlich gesehen der Geschäftsbereich eines Unternehmens mit eigener Gewinn- und Verlustrechnung. Übertragen auf eine Zahnarztpraxis könnte man z. B. von einer „Prophylaxe-Abteilung“ mit eigener Kostenrechnung sprechen, um das vielleicht oft falsch verstandene Wort „Profit“ zu ersetzen. Den Einnahmen, z. B. durch professionelle Zahnreinigung, werden die anteiligen Personal-, Raum-, Materialkosten etc. gegengerechnet. Der Überschuss sollte dann Ihr „Profit“ sein, also Ihr Gewinn. Mit diesem Controllinginstrument können Sie erkennen, ob Ihr „Profit-Center“ rentabel arbeitet.

Diversifikation

Diversifikation ist ein Begriff der Unternehmenspolitik für die bewusste, gezielte Ausweitung der Leistungen, die neu sind, aber dennoch im Zusammenhang mit dem bisherigen Leistungsprogramm stehen. Ziel ist eine qualifizierte Steigerung der Praxisleistungen für langfristiges Wachstum und Risikoausgleich.

Der im Wettbewerb zu anderen Praxen stehende Zahnarzt wird zunehmend auch am Gesamterscheinungsbild seiner Praxis gemessen. Deshalb sind Investitionen in die Praxis wichtige strategische Entscheidungen. Mit betriebswirtschaftlichen Methoden, wie Umsatz- und Kostensimulation, Break-even-Analysen und Rentabilitätsberechnungen lässt sich die Zukunft recht genau abbilden und damit auch der zusätzliche Gewinn ermitteln. Erforderlich hierfür sind:

- Angebot von zahnärztlichen Selbstzahlerleistungen



Hans-Dieter Feldmann

1978 Studium der Betriebswirtschaft in Pforzheim und Berlin
 Leitende Positionen in Industrie und Beratungsunternehmen für die Dental-Branche
 1984 Gründung WUB-Beratungsunternehmen für Zahnärzte, ab 1999 Firmierung FELDMANN CONSULTING®
 1988 Seminarveranstaltungen für Zahnärzte, Assistenten und Praxispersonal
 1989 Dozententätigkeit für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing
 1990 Veröffentlichungen in Dentalfachzeitschriften zu betriebswirtschaftlichen Themen
 1995 Gründung Arbeitszirkel „Unternehmen Zahnarztpraxis“. Entwicklung betriebswirtschaftlicher Konzepte für die Zahnarztpraxis
 1998 Herausgeber Handbuch und Leitfaden zum Medizinproduktegesetz für Praxislabore und gewerbliche Dentallabore
 1999 Geschäftsführer FELDMANN CONSULTING® Gesellschaft für Praxisanalysen und betriebswirtschaftliche Optimierung
 2003 FELDMANN CONSULTING® Akademie für betriebswirtschaftliche Fortbildung von Zahnärzten und ZFA

- moderne Praxisführung und zeitgemäße Praxisausstattung
- zahnartzspezifische Steuerberatung und Controlling mit Aufbereitung betriebswirtschaftlicher Daten

Umsatz durch Prophylaxe

Bei einer statistischen Erhebung wurden Zahnärzte danach befragt, ob sie ihr eigenes Prophylaxeangebot für zeitgemäß halten. 36 Prozent der befragten Zahnärzte antworteten mit Ja und 59 Prozent hiel-

ten ihr Angebot nur für bedingt zeitgemäß, 5 Prozent verneinten die Frage. Demnach schlummert in fast zwei Drittel aller deutschen Zahnarztpraxen ein riesiges zusätzliches Umsatzpotenzial. Das Wesentliche daran ist die Tatsache, dass diese Umsätze nicht vom Praxisinhaber selbst zu erbringen sind, sondern eigenständig von qualifizierten Praxis-Fachkräften erbracht werden.

Eigentlich dürfte nichts gegen die Einrichtung einer professionell geführten „Prophylaxe-Abteilung“ sprechen. Dennoch höre ich immer wieder die gleichen „Scheinargumente“ von Zahnärzten, die den Ausbau dieser Dienstleistung in der eigenen Praxis nur zögernd betreiben oder sogar wieder einstellen möchten. Die Argumente lassen sich auf folgende Punkte reduzieren: „Keine Nachfrage in meiner Praxis nach Prophylaxe“, „Meine Patienten wollen nichts zusätzlich bezahlen“, „Das funktioniert nur in der Stadt“, „Das funktioniert nur in ländlichen Gebieten“ oder „Meine Praxis ist zu klein“.

Unternehmerisch denkende Zahnärzte hingegen erkennen die vermehrte Nachfrage bei ihren Patienten nach professioneller Zahnreinigung und Mehrleistungsangeboten. Das kommt nicht von ungefähr, sondern ist das Ergebnis eines praxiseigenen Konzeptes. Dieses wird vom gesamten Praxisteam „gelebt“ und mündet in der Chance eine positive Patientenselektion zu betreiben, um das Praxisangebot auf diesen Kreis auszurichten.

Die „Prophylaxe-Oase“

Seit dem 01.01.2007 eröffnet das Vertragsarztrechtsänderungsgesetz (VÄndG) dem Zahnarzt eine Vielfalt von Möglichkeiten seine Praxis am Markt neu zu positionieren und erleichtert es, seine zahnärztlichen Leistungen an einem weiteren Ort auszuüben. Zahnärzte können neue Wege beschreiten, die bisher durch Gesetz bzw. Berufsordnung blockiert wurden. Ein Zahnarzt kann jetzt das gesamte Marketing-Instrumentarium von der Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Produktpolitik nutzen, um seine Praxis in ein erfolgreiches zahnärztliches Dienstleistungszentrum umzugestalten.

In Zusammenarbeit mit erfahrenen Innenarchitekten, betriebswirtschaftlichen Praxisberatern und Praxisanalytikern wurden Konzepte zur Wohlfühl-Prophylaxe-Praxis entwickelt, die besser an Wellness erinnert als an Zahnbehandlung. Eine mit Licht und Raumklang geschaffene Wohlfühlatmosphäre mündet in ein Ambiente, in dem sich der Patient bzw. Kunde wohlfühlt; weit weg von der typisierten Zahnarztpraxis mit ihren Hochfrequenzgeräuschen und dem Geruch nach Zahnarztpraxis.

Bei passender Finanzierung ist der monatliche Deckungsbeitrag schnell erwirtschaftet. Für ein gut ausgestattetes Prophylaxezimmer mit einer Investitionssumme von 37.000 Euro werden nur sechs bis sieben Behandlungen für je 60 Euro pro Monat benötigt, um die Investitions- und Finanzierungskosten zu decken. Eine Kalkulationstabelle zur Bestimmung des monatlichen Mindestumsatzes (Break-even-Analyse) mit Personalkosten, Abschreibung über zehn Jahre, Raummiete etc. kann beim Autor kostenfrei angefordert werden.

Kapitalbedarf

Sollen Praxisinvestitionen bar bezahlt oder finanziert werden? Grundsätzlich ist der Kauf mit Eigenmitteln die günstigste Variante, da keine Zinsen anfallen, aber sie ist sicherlich nicht die cleverste. Allein schon die Tatsache, dass Zinsen bei einer Fremdfinanzierung Betriebsausgaben darstellen und andererseits bereits versteuertes Eigenkapital erhalten bleibt, sprechen eindeutig für die Fremdfinanzierung.

Zahnarzt-spezifische Steuerberatung

Vor der Umsetzung von Praxiskonzepten sollten unbedingt die steuerlichen Auswirkungen mit dem Steuerberater besprochen werden. Ideal ist die Abstimmung, wenn der Steuerberater eine zahnarzt-spezifische Steuerberatung ausübt, die weit über die Buchhaltung und den Jahresabschluss hinausgeht. Dieser Steuerberater kann sich in die Lage des Zahnarztes versetzen, weil er weiß, wie eine Zahn-

arztpraxis „funktioniert“, und über spezielle Kenntnisse im Dentalmarkt verfügt. Immer mehr Zahnärzte wählen den Weg zu spezialisierten Steuerberatern, was ich nur unterstützen kann.

Grundsätzlich sollte jeder Zahnarzt von seinem Steuerberater eine aktuelle Abschreibungsplanung über die nächsten fünf Jahre anfordern, damit er seine Investition auch an Hand des Abschreibungspotenzials seiner Praxis planen kann.

Steuerersparnis durch Abschreibung

Abschreibungen (AfA = Absetzung für Abnutzung) sind steuerlich gesehen Kosten, die die Einkommensteuer reduzieren, wie Schuldzinsen, Personalkosten, Miete etc., nur dass diese nicht liquide, wie Zins oder Miete, vom Konto abfließen. Die jährliche Steuerersparnis lässt sich leicht errechnen. Wird eine Praxisinvestition degressiv 30 Prozent (unterjährig gezwölftelt) in Verbindung mit der 20-prozentigen Sonderabschreibung nach § 7g EStG abgeschlossen, dann beträgt die Höhe der Abschreibung im ersten Jahr immerhin maximal 50 Prozent der Investitionssumme. Diese Regelung gilt noch für Investitionen, die bis zum 31.12.2008 getätigt werden.

Finanzierung

Welche Art der Finanzierung ist optimal? Annuitätisch, endfällig mit Tilgungsaussetzung oder Leasing? Bevorzugt der Zahnarzt eine liquiditätsschonende Finanzierungsart, dann sollte die Laufzeit der Finanzierung mit der Abschreibungs- bzw. Lebensdauer des Wirtschaftsgutes übereinstimmen. Sucht der Zahnarzt eine steueroptimierte Lösung mit kurzen Laufzeiten, dann ist Leasing die perfekte Lösung.

Leasing

Neben der klassischen Finanzierung ist Leasing für den steuerbewussten Zahnarzt schon längst eine Alternative. Der Leasingvertrag ist kein Finanzierungsvertrag, und somit kann Leasing als eine besondere Form der „Miete“ bezeichnet werden. Der Zahnarzt „mietet“ also technische Geräte und Einrichtungen und nutzt diese wie Eigentum. Leasing ist die entgeltliche

Gebrauchsüberlassung von Investitionsgütern auf eine vorher bestimmte Zeit und Leasingraten sind steuerlich sofort abzugsfähige Betriebsausgaben.

Fazit

Nutzen Sie die Chancen im wachsenden Gesundheitsmarkt. Erweitern Sie Ihre Privatleistungen und Mehrleistungsangebote mit konkreter Zielsetzung. Künftiger Praxiserfolg wird von der Synthese verantwortungsvoller Zahnheilkunde, zahnarztspezifischer Betriebswirtschaft und Steuerberatung abhängig sein.

*Korrespondenzadresse:
Feldmann Consulting®
GmbH & Co. Beratungs KG
Wilhelmstraße 1
76275 Ettlingen
Tel.: 07243 7254-0
Fax: 07243 7254-20
info@feldmannconsulting.de*