

## ENTWICKLUNG DES ZAHNARZTMARKTES

## Investoren und Z-MVZ (Teil 2): Wachstum zwischen Freiberuflichkeit und reinem Renditedenken

von Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff, Steuerberater, vereid. Buchprüfer, Prof. Dr. Bischoff & Partner®, Köln, [www.bischoffundpartner.de](http://www.bischoffundpartner.de)

■ Noch dominieren klassische Freiberufler den Markt. Doch mit dem GKV-Versorgungsstärkungsgesetz und den durch das Bundessozialgericht erweiterten Gründungsmöglichkeiten entstehen immer mehr Medizinische Versorgungszentren (MVZ). Dieser Trend wird durch branchenfremde Investoren stark beschleunigt, die seit etwa anderthalb Jahren systematisch Zahnarztpraxen in ganz Deutschland übernehmen. Welche typischen Wachstumskonzepte es im Markt gibt und wie sich Investoren daran beteiligen, lesen Sie im folgenden Beitrag. ■

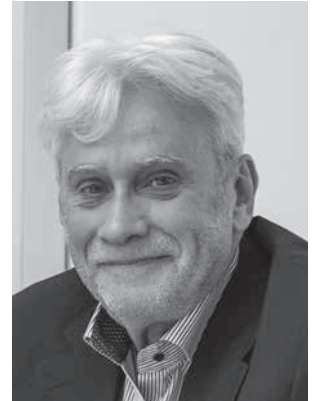
### Die aktuellen Marktstrukturen

Knapp 82 Prozent aller Zahnarztpraxen in Deutschland sind Einzelpraxen. Fast 16 Prozent üben ihre Tätigkeit in Form von Berufsausübungsgemeinschaften (BAG) mit 2 Inhabern aus. Nur 2,3 Prozent sind BAG mit 3 oder mehr Inhabern oder Kapitalgesellschaften (vgl. KZBV Jahreshandbuch 2017, S. 182 ff.). Diese Marktstrukturen spiegeln die unternehmerisch engen Gestaltungsmöglichkeiten vergangener Jahrzehnte wider, mit denen das Selbstverständnis des Berufsstands eng verknüpft ist: Der niedergelassene Zahnarzt arbeitet fachlich und persönlich eigenverantwortlich nach bestem Wissen und Gewissen im Interesse seiner Patienten. Die Praxis soll wirtschaftlich geführt werden, ist aber nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet.

Seit anderthalb Jahren finden im Zahnarztmarkt große Veränderungen statt. Zahnarztpraxen – besonders in Ballungsräumen – sehen sich zunehmendem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Die Arbeitsdichte hat wesentlich zugenommen. Das Investitionsvolumen von Praxen steigt seit Jahren. Dies gilt auch für die Personalkosten. Die Kosten einer zahnärztlichen Behandlungsstunde in Westdeutschland liegen inzwischen bei 159 Euro/Stunde ohne kalkulatorisches Gehalt des freiberuflich tätigen Zahnarztes. Deshalb müssen Praxisstrukturen heute mehr denn je verbessert und permanent optimiert werden. Der Kostendruck führt dazu, dass Praxen nach immer neuen Kostendegressionseffekten suchen. Das bringt größeren Praxen mit mehreren Behandlern Vorteile.

### ■ Beispiele

Ein DVT stellt für eine kleine Praxis eine große Investition dar, die sich kaum rechnet, aber Vorteile in der Diagnose ermöglicht. Wenn aber eine Praxis 4 oder 5 Behandler hat, kann das Gerät anders ausgelastet werden und amortisiert sich deutlich schneller. Auch ein Eigenlabor lässt sich wesentlich wirtschaftlicher betreiben, wenn genügend Behandler für eine gute Auslastung sorgen. In großen Praxen können sich Behandler zudem besser spezialisieren. Dies bringt nicht nur neue Patienten, sondern auch Schnelligkeit in der Behandlung. Der Trend geht also zu größeren Praxen und MVZ.



■ Noch herrschen Einzelpraxen im Markt vor

■ Wettbewerbs- und Kostendruck steigen

■ Der derzeitige Trend führt zu größeren Praxen und MVZ

## Mögliche Wachstumskonzepte bei profitablen Zahnarztpraxen

In Deutschland sind 4 idealtypische Konzepte bei großen und profitablen Zahnarztpraxen zu beobachten.

Hochprofitable Praxis  
weiter optimieren

- Besonders erfolgreich ist das Konzept der Optimierer. Das sind Praxen, die durch stetiges Optimieren hochprofitabel geworden sind. Sie fallen zunächst nicht durch äußerlich erkennbare Besonderheiten auf. Sie sind meistens von wenigen Personen geprägt, die tagtäglich aufs Neue darauf achten, dass die Prozesse „schlank“ bleiben und die Kosten in geringerem Maße als die Einnahmen steigen.

Erfolgreiches  
Praxiskonzept an  
mehreren Standorten  
klonen

- Außerdem wird versucht, gut laufende Praxiskonzepte nicht nur an einem Standort, sondern an mehreren Standorten zu nutzen. Erfolgreiche Praxen werden „geklont“. Jede weitere gleich strukturierte Praxis wird genau nach dieser Erfolgs-Schablone an anderer Stelle errichtet. Es entstehen Kostenvorteile durch Degressionseffekte.

Landpraxen dienen  
einer städtischen  
Zentrale als  
Empfeher

- Ein weiteres idealtypisches Konzept ist das Zentrum im Ballungsraum mit Satelliten im umliegenden ländlichen Bereich. Im Kern geht es darum, die Auslastung des Zentrums nicht durch hohen Marketingaufwand zu erhöhen, sondern durch kleine Praxen im Umland eine günstige Empfehlerrschene aufzubauen. Diese Landpraxen können oft zu einem kleinen Preis erworben werden. Während dort nur noch eine Grundversorgung sichergestellt wird, suchen Patienten für hochwertige Versorgungen das Zentrum in der Stadt auf. Investitionen in die Landpraxen werden bei diesem Konzept vermieden und oft arbeitet der (ehemalige) Praxisinhaber noch in Teilzeit mit. Junge angestellte Zahnärzte sind teilweise im Zentrum und teilweise in den Landpraxen tätig.

Niedrigpreis-  
strategien gestalten  
sich schwierig

- Immer wieder werden im Zahnarztmarkt auch Konzepte des Handels zur Preisführerschaft kopiert. Allerdings sind Niedrigpreisstrategien bislang bis auf eine Ausnahme gescheitert: Große Klinikketten, die sich auf implantologische Versorgungen spezialisiert haben, nutzen zunehmend ihre Kostenvorteile, um mit niedrigen Preisen zusätzliche Patienten zu gewinnen.

Die vorstehenden Konzepte versprechen durch ihre Größe steigende Renditen, also mehr Patienten pro Behandler und pro Standort, Einkaufsvorteile durch größere Mengen, Skalierungs- und Kostendegressionseffekte in der Verwaltung, im Marketing und bei Investitionen. Sie haben aber auch eine Kehrseite: Je größer eine Praxis wird, desto mehr formale Strukturen benötigt sie.

### ■ Beispiel

Eine Einzelpraxis mit 4 Angestellten braucht weder eine Personalabteilung noch eine große Überwachung. Der Zahnarzt sieht einfach, ob seine ZFA pünktlich kommt oder nicht. Es läuft vielleicht nicht alles ganz so professionell, aber die Struktur bleibt schlank. Die große Herausforderung der Wachstumskonzepte liegt darin, dass die Kosten durch die zusätzlichen Strukturen nicht höher ansteigen als die Kostenersparnisse durch Skalierung und Degression.

## § 95 SGB V: Perspektive für zahnärztliche Unternehmer

Der Trend zum Wachstum kollidierte früher mit den begrenzten Anstellungsmöglichkeiten von Zahnärzten in Praxen. Die Möglichkeit, in einem MVZ unbegrenzt Kollegen anzustellen, eröffnet nun ganz neue Perspektiven für unternehmerisch denkende Zahnärzte. Als Rechtsformen sind in § 95 Sozialgesetzbuch (SGB) V die GbR, die Partnerschaftsgesellschaft und die GmbH vorgesehen. Zahnärzte, die ihren Beruf gemeinsam in einer GbR oder Partnerschaftsgesellschaft ausüben, können eine Zulassung als MVZ beantragen, ohne in eine Kapitalgesellschaft wechseln zu müssen. Sie bleiben also Freiberufler. In eine MVZ-GmbH wechseln gern Zahnärzte, die bisher eine sehr stark expandierende Einzelpraxis betrieben haben – mit dem Ziel, unbegrenzt Kollegen einstellen zu können.

§ 95 SGB V ermöglicht auch Krankenhäusern, sich an ambulanten Arzt- und Zahnarztpraxen zu beteiligen. An sich vernünftig! Denn der Gesetzgeber dachte z. B. an Krankenhäuser in ländlichen Regionen, die durch ein MVZ ergänzt werden können, oder an die ärztliche ambulante Versorgung in Fachbereichen, die ortsnah auf dem Land nicht mehr angeboten werden konnte. Findige Investoren kamen so aber auch auf die Idee, kleine unrentable und damit günstige Krankenhäuser zu kaufen. Sie nutzen diese Krankenhäuser als „Einkaufskiosk“ für Zahnarztpraxen. Es ist insofern beachtenswert, dass anonyme Geldgeber ein Krankenhaus im Bayerischen Wald kaufen und damit z. B. Zahnarztpraxen in Hamburg betreiben können.

## Die Beteiligung von Investoren

Mit dem Aufeinandertreffen von Investoren und Praxisinhabern treffen 2 gegensätzliche Sichtweisen aufeinander. Plakativ könnte man sagen:

- Ein Zahnarzt liebt seinen Beruf in aller Regel und übt ihn gern aus. An der Patientenzufriedenheit misst er seinen Erfolg, denn dieser ist Voraussetzung für Empfehlungen, finanzielle Sicherheit und Wachstum.
- Investoren lieben die Rendite. Sie betrachten Zahnarztpraxen eher distanziert und sehen darin ein Anlageobjekt. Sie investieren in Praxen, um eine hohe laufende Rendite oder später einen guten Verkaufspreis zu erzielen.

Beide Sichtweisen können zum Erfolg führen, wenn auch auf völlig unterschiedlichen Wegen. Es ist deshalb unerlässlich, dass sich Zahnärzte mit den Motiven und Methoden von Investoren beschäftigen, um ihre eigene Position besser bestimmen zu können. Hinter dem Begriff Investoren steht regelmäßig eine Gruppe von natürlichen oder juristischen Personen, die Geld in Zahnarztpraxen investieren. Das Geld einer solchen Gruppe wird häufig in Investmentfonds gesammelt. Professionelle Managementgesellschaften suchen geeignete Anlageobjekte, mit denen die gewünschte Rendite erwirtschaftet werden soll. Im Auftrag der Investoren erwirbt diese Gesellschaft ein Krankenhaus, das an der kassenärztlichen Versorgung teilnimmt. Gemäß § 95 SGB V darf sich dieses an einem medizinischen und zahnmedizinischen MVZ beteiligen oder ein solches betreiben. An den von den Krankenhäusern betriebenen MVZ-GmbH sind Zahnärzte häufig ohne beherrschenden Einfluss beteiligt.

Mögliche Rechtsformen sind GbR, Partnerschaftsgesellschaft und GmbH

Unrentables Krankenhaus wird zum „Einkaufskiosk“

Freiberuflichkeit kontra Rendite

Eine Managementgesellschaft akquiriert für den Investmentfonds



## Komplexe Strukturen kosten Geld

Das Schaubild zeigt, wie komplex die Strukturen bei Beteiligungen von Investoren sind. Nicht nur das Z-MVZ selbst, sondern auch die darüber liegenden Strukturen müssen aus den Erträgen der Behandlungen getragen werden. Darüber hinaus erwarten Investoren eine hohe Rendite.

Stehen ausschließlich Zahnärzte hinter Praxisketten oder Großpraxen, so sind solche aufwendigen Strukturen nicht erforderlich. Außerdem können sie sich als Freiberufler zurzeit mit 1-2 Prozent Zinsen finanzieren. Das sind Konditionen, die Investoren verwehrt sind. Von Zahnärzten getragene Strukturen sind also deutlich kostengünstiger als die von Investoren. Immer mehr unternehmerisch denkende Zahnärzte überlegen deshalb, ob sie nicht besser Investoren sein wollen als Investoren in der Praxis zu haben.

Der Eintritt von Investoren in den Markt hat in der Zahnärzteschaft zu Verunsicherung, aber auch zu Existenzängsten niedergelassener Zahnärzte geführt. Besonders abgabewillige Zahnärzte sehen den Eintritt von Investoren allerdings positiv: Sie haben nicht nur die Möglichkeit, ihre Praxis an Kollegen, sondern auch an Investoren zu verkaufen. Dabei gelten völlig andere Regeln als bei der Abgabe an einen Kollegen. Wie Investoren Geschäfte anbahnen und wie sie Zahnarztpraxen bewerten, beschreiben die nächsten Beiträge.

### WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Siehe auch „Überblick über Investoren im Dentalmarkt“ im Beitrag: „Investoren und Z-MVZ (Teil 1): Strategien und Möglichkeiten der Zahnärzte“, ZP 10/2018, Seite 16

Finanzierungs-  
konditionen für  
Zahnärzte sind  
derzeit günstiger

### INFORMATION

Fortsetzung in  
ZP 12 | 2018



### ARCHIV

ZP 10 | 2018  
Investoren und Z-MVZ 1

