

Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff

# Praxisgründung



## Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff



Steuerberater und vereidigter Buchprüfer und lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal. Die Unternehmensgruppe Prof. Dr. Bischoff & Partner betreut mit rund 80 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz, Bochum und Berlin akademische Heilberufe in ganz Deutschland. Das Steuerungsinstrument PraxisNavigation® wird seit 2001 von Ärzten und Zahnärzten eingesetzt.

### Kontakt

Theodor-Heuss-Ring 26

50668 Köln

Tel.: 02 21/91 28 40-0

Tel.: 0800/91 28 40-0

Fax: 02 21/91 28 40-40

E-Mail: [info@bischoffundpartner.de](mailto:info@bischoffundpartner.de)

[www.bischoffundpartner.de](http://www.bischoffundpartner.de)

Verlag: OEMUS MEDIA AG  
Holbeinstraße 29  
04229 Leipzig

Projektbetreuung: Claudia Schreiter

Satz/Layout: Frank Jahr

Stand: Mai 2011



## Inhaltsverzeichnis



### Existenzgründung: Nichts darf schiefgehen!

In diesem Artikel spricht Zahnärztin Dr. Claudia Bellen-Kortevoß über die Vorteile des Praxis-Navigation® Instrumentes.



### Praxisgründung: Nichts zu verschenken

Hier verrät Prof. Bischoff, wie man bei einer Praxisneugründung oder -übernahme tatsächlich Steuern sparen kann.



### Praxisniederlassung: Ende nicht wie ein Anfänger!

Mit einem modernen Steuerungsinstrumentarium können Zahnärzte die Wirtschaftlichkeit professionell analysieren. Oder kurz: Es sorgt dafür, dass der junge Zahnarzt nicht endet wie ein Anfänger.



### Praxisniederlassung Teil 1: Kein Geld in die falsche Strategie

Im ersten Teil dieser Artikelreihe erklärt der Autor, warum Zahnärzte, die ihre Zielsetzungen vor der Niederlassung nicht genau überprüfen, Gefahr laufen, in die falschen Praxiskonzepte zu investieren.



### Praxisniederlassung Teil 2: Schnell durchrechnen, sicher entscheiden

Wer die richtigen Zahlen zur Hand hat, weiß innerhalb kurzer Zeit, auf was er sich bei einer Niederlassung einlässt. Das Praxisbeispiel im zweiten Teil der Artikelserie zeigt, wie einfach es geht.



### Praxisniederlassung Teil 3: Kooperation in welcher Rechtsform?

In diesem Artikel stellt der Autor Wissenswertes rund um die wichtigsten Rechtsformen einer Zahnarztpraxis zusammen.



### Praxisniederlassung Teil 4: Steuerpflicht mit Vorteilen

Wer sich als Zahnarzt in Deutschland niederlässt, wird Unternehmer und geht steuerliche Verpflichtungen ein. Im vierten Teil der Artikelserie verrät der Autor, welche Pflichten das sind.



### Praxisniederlassung Teil 5: Erfolg braucht Patienten

Warum das ideale Praxiskonzept, die schönste Praxiseinrichtung und die beste zahnärztliche Ausbildung nichts bringen, wenn keine Patienten da sind, erläutert der Autor in diesem Teil der Artikelserie.



### Praxisniederlassung Teil 6: Die Zahlen im Griff – von Anfang an

Im sechsten Teil der Artikelserie beschreibt der Autor die Vorzüge eines Steuerungsinstrumentes, das eine optimale betriebswirtschaftliche Auswertung bietet.



### Praxisniederlassung Teil 7: Praxiserlöse besser überwachen

Wie Zahnärzte sicher sein können, dass die erwirtschafteten Praxiserlöse nach der Niederlassung tatsächlich ausreichen, um sämtliche Kosten abzudecken, erklärt der Autor in diesem Artikel.



### Praxisniederlassung Teil 8: Praxiskosten unter Kontrolle

Im achten Teil der Artikelserie erläutert der Autor, wie Zahnärzte die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Praxiskostenstruktur überprüfen und wie sie Optimierungspotenziale finden können.



### Praxisniederlassung Teil 9: Was wirklich bleibt

Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Praxis ist entscheidend, wie viel Geld tatsächlich übrig bleibt. In diesem Artikel wird erklärt, wie Zahnärzte die Ergebnisse unter Kontrolle haben können.



### Praxisniederlassung Teil 10: Stellschrauben für den Erfolg

Im letzten Teil der Artikelserie beschreibt der Autor, warum Zahnärzte, die ihren wirtschaftlichen Erfolg mit einem professionellen Instrument steuern, klar im Vorteil sind.

# Existenzgründung: Nichts darf schiefgehen!

Hinter einer erfolgreichen Praxisgründung steht ein unternehmerisch durchdachtes Konzept, dessen Umsetzung mit einem guten Steuerungsinstrument wirtschaftlich überwacht wird. Über den Einsatz des PraxisNavigation®-Instrumentes in ihrer neu gegründeten Praxis sprach die ZWP-Redaktion mit der Anwenderin Dr. Claudia Bellen-Kortevoß und mit Prof. Bischoff, der auch ihr Steuerberater ist.

**S**eit Dr. Bellen-Kortevoß im Jahr 2005 die Praxis im rheinland-pfälzischen Neuwied übernommen hat, erinnert nichts mehr an das gediegene 1970er-Jahre Ambiente ihres Vorgängers.



Wartebereich

Warme, harmonisch aufeinander abgestimmte Grün-, Braun- und Gelbtöne empfangen jetzt den Patienten beim Eintritt in die Praxis, die von einer renommierten Innenarchitektin gestaltet und mit moderner Behandlungstechnik ausgestattet wurde (Abb. 1–3). Der Patient fühlt sich hier als willkommener Gast und dieses Gefühl ist Programm. Die junge Zahnärztin erklärt: „In meiner Praxis verhalte ich mich grundsätzlich so, als wäre ich diejenige, die sich als nächste auf den Stuhl setzt. So verhalten sich auch meine Mitarbeiterinnen und das spüren die Patienten.“ Das zahnärztliche Behandlungskonzept umfasst das gesamte Spektrum der modernen Zahnheilkunde. Es fo-

kussiert insbesondere auf die Zielgruppe Kinder, durch die auch andere Familienmitglieder als Patienten gewonnen werden. In Kürze soll auch der Behandlungsschwerpunkt Implantologie deutlich ausgebaut werden. Das



Behandlungsraum

Zertifikat der DGI über die erfolgreich abgeschlossene Prüfung zur zertifizierten Implantologin hängt schon an der Wand.

Die besondere Herausforderung bei einer so großen Veränderung einer übernommenen Praxis besteht vor allem darin, Patienten des Abgebers zu halten und neue Patienten zu gewinnen. Wirtschaftlich stehen hinter diesem rigorosen Konzeptwechsel mutige Investitionen und hohe monatliche Fixkosten. Gemeinsam mit ihrem Niederlassungsberater Jochen C. Brückmann von der ZSH GmbH hatte die ambitionierte Zahnärztin exakte Kostenstrukturen und den Mindestumsatz berechnet. Aufgrund dieser Ertrags- und Finanz-

planung ermöglichte ihr die Bank durch eine Finanzierung die Realisierung ihres Konzeptes.

Aus langjähriger Erfahrung weiß Steuerberater Prof. Bischoff aus Köln: „Die hohen finanziellen Belastungen stellen frisch gebackene Praxisinhaber in der Tat unter hohen Erfolgsdruck. Sie haben noch nicht das Geld, sich einen Fehlgriff leisten oder spät auf Fehlentwicklungen reagieren zu können. Deswegen ist eine professionelle Praxissteuerung von Anfang an so wichtig.“ Dr. Bellen-Kortevoß erinnert sich: „Steuerlich und betriebswirtschaftlich war ich, wie die meisten Praxisgründer auch, sehr unerfahren. Ich war also auf der Suche nach einem Steuerberater, der mich an die Hand nimmt und mir sagt, wo ich welche Belege abzulegen habe. Außerdem sollte er geduldig meine Anfängerfragen beantworten und nicht zu teuer sein. Vor allem aber sollte er die Zahlen meiner Praxis verständlich aufbereiten. Mit einer BWA – wie ich sie in den Unterlagen meines Abgebers gesehen hatte – hätte ich nichts anfangen können. Andererseits wollte ich mir auch nicht wie ein Kind alle Zahlen erklären lassen müssen, sondern sie selbst verstehen.“

Aus diesem Grund entschied sie sich nicht für einen Steuerberater in ihrer Nähe, sondern für einen Spezialisten für Zahnärzte in Köln. Prof. Bischoff fasst seinen ersten Eindruck von der Zahnärztin aus Neuwied zusammen: „Ich fand ihre Praxiskonzeption sehr konsequent durchdacht, ihr Servicekonzept überzeugend und ihre Einstellung sehr unternehmerisch. Das heißt,

es war ihr klar, dass sie in den ersten Jahren sehr viel würde arbeiten müssen und mit besonderen Serviceangeboten, wie patientenfreundlichen Öffnungszeiten und unverwechselbaren Schwerpunkten wie der Kinderzahnheilkunde, einen eigenen Patientenstamm aufbauen musste. Das sind gute Voraussetzungen, um erfolgreich zu starten und hohe finanzielle Hürden zu überwinden.“

Aus dem kostenlosen Erstgespräch erfuhr Prof. Bischoff viele, für den Aufbau des Steuerungsinstrumentes wichtige Besonderheiten der Praxis. Was sind die Behandlungsschwerpunkte? Gibt es ein Eigenlabor, Cerec oder Laser? Und welche Abrechnungssoftware wird eingesetzt? Ferner erschließt sich im Gespräch die Struktur der Praxisausgaben und finanziellen Belastungen und es wird klar, für welche Bereiche seiner Praxis der Mandant grobe und für welche er differenzierte Informationen wünscht.

„Die große Kunst besteht darin“, so Prof. Bischoff, der vor einigen Jahren das Steuerungsinstrument PraxisNavigation® gemeinsam mit der Bergischen Universität Wuppertal entwickelt hat, „sämtliche Daten aus der Buchhaltung, der Praxissoftware und der Praxisplanung sowie statistische und rechtliche

aus der Abrechnungssoftware über die abgerechneten Leistungen nur dann wirtschaftlich zu beurteilen, wenn sie den Kosten gegenübergestellt werden. Auch die exakte Erfassung der Arbeitszeiten ergibt erst unter Einbeziehung der Einnahmen und der Kosten pro Behandlungsstunde oder -minute Aufschluss über die Produktivität des Praxisteams bei einzelnen Behandlungsmethoden.“

Das „Start-Paket“ von PraxisNavigation® enthält einen Quartalsbericht, der genau auf die Praxis und deren Auswertungsbedürfnisse zugeschnitten ist, sowie einen Belegablageordner mit beschrifteten Ablagefächern. Heute weiß Dr. Bellen-Kortevoß, wie wichtig eine ordentliche und saubere Belegablage für ihre Auswertungen ist, und es sei mit PraxisNavigation® so einfach, dass sie es sogar gerne selbst macht: „Ich habe mir angewöhnt, sämtliche Belege wie Rechnungen und Bankauszüge am selben Tag in meinem Ablageordner abzuheften. Das nimmt keine zwei Minuten in Anspruch. Am Quartalsende schicke ich den Belegordner mit den abgestimmten Quartalsdaten aus meiner Abrechnungssoftware – ein Mausklick genügt – zu Prof. Bischoff & Partner nach Köln. Einige Tage später erhalte ich den Ordner

ihre Helferin ist und ob sie eventuell personelle Entscheidungen treffen muss. Sobald sie mit Gewinn gearbeitet hat, findet sie einen Hinweis, wie viel sie auf das für Steuerzahlungen eingerichtete Festgeldkonto überweisen soll. So wird sie nicht, wie viele ihrer Kollegen, von Steuerzahlungen überrascht.

Konkrete Zahlen haben gerade in der Anfangszeit noch einen weiteren wichtigen Vorteil, weiß Prof. Bischoff: „Sie schulen die Fähigkeit der Praxisgründer, ein Gespür für die eigene Produktivität zu entwickeln. So hatte Frau Dr. Bellen-Kortevoß im Februar das subjektive Gefühl, zu wenig erwirtschaftet zu haben. Die objektiven Daten zeigten aber das Gegenteil. Sie hatte nämlich eine größere privatärztliche Prothetik nicht mehr bedacht. Auch im umgekehrten Fall bietet der Bericht ein wertvolles Korrektiv.“

Die Zahnärztin aus Neuwied ist zufrieden: „PraxisNavigation® liefert mir die Informationen, die ich für die Steuerung meiner Praxis brauche. Ich verwende darauf weit weniger Zeit als viele meiner Kollegen, weil meine Belege gut sortiert und die Aufbereitung so glasklar ist. Und für dieses wertvolle Steuerungsinstrument zahle ich keinen Euro zusätzlich. Nur die ganz normalen Steuerberatergebühren, die jeder an-



Praxisinhaberin Frau Dr. Claudia Bellen-Kortevoß

Daten so miteinander zu verknüpfen, dass der Praxisgründer sie von Anfang an verstehen und seine individuellen Fragen damit konkret beantworten kann. So sind beispielsweise die Daten

---

## „PraxisNavigation® liefert mir die Informationen, die ich für die Steuerung meiner Praxis brauche.“

(Dr. Claudia Bellen-Kortevoß)

---

schon zurück. Er enthält meinen PraxisNavigation®-Bericht mit Grafiken, die meine Praxisentwicklung sichtbar und auf einen Blick transparent machen.“ Vergleiche zeigen ihr Optimierungspotenziale auf, aber auch in welchen Bereichen sie hinter ihren Planungsvorstellungen zurück bzw. wo sie über dem Planziel liegt. Sie sieht nicht nur den Praxisgewinn, sondern auch wie viel Geld ihr bleibt und wo es privat hingeflossen ist. Im Bereich Prophylaxe kann sie klar erkennen, wie produktiv

ihre Steuerberater mir auch ohne dieses Instrument in Rechnung stellen würde.“

Und wenn PraxisNavigation® auch noch die Entwicklung der Kinderzahnheilkunde in ihrer Praxis berücksichtigen würde und in naher Zukunft die Implantologie, dann wäre alles perfekt. Wünsche, die Prof. Bischoff dankbar aufnimmt, „denn sie machen PraxisNavigation® so individuell und leistungsstark, dass von Anfang an nichts schiefgeht.“

# Praxisgründung: Nichts zu verschenken

Ob niederlassungswillige Zahnärzte eine Praxis neu gründen, eine Praxis übernehmen oder als Partner in eine Praxis einsteigen – nur wenige schöpfen ihre Steuervorteile voll aus.



**S**teuern kann man schon vor der Gründung sparen. So entstehen beispielsweise in der Vorbereitungsphase Kosten für die Suche und Auswahl einer Praxis. Diese können Steuern mindernd als vorweggenommene Praxisausgaben im Jahr der Bezahlung geltend gemacht werden. Das Gleiche gilt zum Beispiel für Honorare für Niederlassungsberatung, Fahrtkosten zu den Objekten, Reisekosten, Verpflegungsaufwand im Zusammenhang mit Fahrten zu den Objekten, Anzeigenkosten. Die daraus resultierenden negativen Einkünfte aus freiberuflicher Tätigkeit können vom Gründer mit anderen Einkünften, beispielsweise aus seiner Angestelltentätigkeit, verrechnet werden und mindern somit die Steuern. Während der Praxisvorbereitung sollten deshalb alle angefallenen Kosten durch entsprechende Belege und Aufzeichnungen (z.B. Fahrten) dokumentiert werden. Viel verschenkt wird aber auch bei der eigentlichen Gründung. Werden bei der Niederlassung Anlagegüter aus dem Privatvermögen in die Praxis eingebracht, so kann dies – grundsätzlich – wie bei gekauftem Anlagevermögen steuerlich

berücksichtigt werden. Dabei handelt es sich um Anlagegüter aus dem Privatvermögen wie Fachbücher, ein PC, EDV-Programme, Instrumente, Einrichtungsgegenstände. Diese in die Praxis überführten Gegenstände des Anlagevermögens werden mit ihrem Wert zum Zeitpunkt der Einbringung angesetzt. Wurden Kosten solcher Anlagegüter allerdings bereits als Werbungskosten berücksichtigt, dürfen sie nicht nochmals als Werbungskosten geltend gemacht werden.

Um die steuerliche Berücksichtigung von Pkw-Kosten ranken sich viele Legenden. Der Pkw kann (muss aber nicht) steuerlich dem Betriebsvermögen der Praxis zugeordnet werden, vorausgesetzt er wird mindestens zu zehn Prozent für die Zahnarzt Tätigkeit genutzt. Die Frage ist aber, ob sich dies für den Praxisinhaber rechnet.

Kann durch geeignete Aufzeichnungen über mindestens drei Monate nämlich nicht nachgewiesen werden, dass der Pkw überwiegend für die Praxis genutzt wird, erkennt das Finanzamt nur einen kleinen Prozentsatz der Pkw-Kosten steuerlich als Betriebsausgabe an (z.B. 20 Prozent der Kosten). Obwohl deshalb

nur ein kleiner Teil der Wertminderung (Abschreibung) steuerlich berücksichtigt wird, möchte der Fiskus bei einem Verkauf des Pkw die Differenz zwischen Verkaufspreis und Buchwert voll als Veräußerungsgewinn besteuern. Dies wird schnell zu einem schlechten Geschäft.

Kann der Zahnarzt nachweisen, dass er seinen Pkw zumindest 50 Prozent für die Praxis nutzt, so können alle Aufwendungen für den Pkw steuerlich als Betriebsausgabe voll angesetzt werden. Allerdings muss für die private Nutzung in aller Regel ein Prozent des Bruttolistenpreises pauschal als fiktive Praxiseinnahme gewinnerhöhend angesetzt werden. Hier können sich je nach eingebrachten Pkw wirtschaftlich völlig absurde Steuerbelastungen ergeben. Deshalb sollte der Praxisgründer die Einbringung seines Pkws ins Betriebsvermögen vorher mit seinem Steuerberater abstimmen.

Übernimmt der Praxisgründer eine Einzelpraxis oder tritt er in eine Gemeinschaftspraxis ein, so zahlt er in aller Regel nicht nur für die übernommenen Einrichtungsgegenstände, sondern auch für den ideellen Praxiswert (Goodwill), das heißt für die übernommenen Patientenbeziehungen und die eingeführte Praxisstruktur. Dieser Kaufpreis wird steuerlich bei einer Einzelpraxis auf drei bis fünf Jahre, bei Eintritt in eine Gemeinschaftspraxis auf sechs bis zehn Jahre abgeschrieben.

#### Beispiel Einzelpraxis:

Gezahlter Goodwill:	120.000 Euro
Abschreibungsdauer:	5 Jahre
Monatliche Gewinnminderung (Abschreibung):	2.000 Euro

# ZWP

# ZAHNARZT WIRTSCHAFT-PRAXIS



**KOSTENLOSES  
PROBEABO**

Bestellung auch online möglich unter:  
[www.oemus.com/abo](http://www.oemus.com/abo)

## Das führende Wirtschaftsmagazin für den Zahnarzt

### Eine Ausgabe kostenlos! Sichern Sie sich jetzt Ihr Probeabo!

Ja, ich möchte das Probeabo beziehen. Bitte liefern Sie mir die nächste Ausgabe frei Haus.

Soweit Sie bis 14 Tage nach Erhalt der kostenfreien Ausgabe keine schriftliche Abbestellung von mir erhalten, möchte ich die ZWP im Jahresabonnement zum Preis von 70 EUR/Jahr (inkl. MwSt. und Versand) beziehen. Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt wird (Poststempel genügt).

#### Widerrufsbelehrung:

Den Auftrag kann ich ohne Begründung innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung bei der OEMUS MEDIA AG, Holbeinstraße 29, 04229 Leipzig schriftlich widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt.

Praxisstempel

Datum/Unterschrift

Name

Vorname

Straße

PLZ/Ort

Telefon

Fax

E-Mail

Datum/Unterschrift

### ABONNEMENT-SERVICE

OEMUS MEDIA AG  
Herr Andreas Grasse  
Holbeinstraße 29 | 04229 Leipzig  
Tel.: 03 41/4 84 74-2 01 | Fax: 03 41/4 84 74-2 90  
[grasse@oemus-media.de](mailto:grasse@oemus-media.de)



# Praxisniederlassung: Ende nicht wie ein Anfänger!

Wer sich heute als Zahnarzt in eigener Praxis niederlassen will, steht vor großen Herausforderungen. Mit dem Einsatz eines modernen Steuerungsinstrumentariums lässt sich Wirtschaftlichkeit vor der Niederlassung leicht einschätzen und in der schwierigen Aufbauzeit komfortabel steuern. Die ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis sprach darüber mit Steuerberater Professor Bischoff.



Mit diesen Instrumenten kann der junge Zahnarzt Wirtschaftlichkeit professionell analysieren, Auswirkungen simulieren und die richtigen Entscheidungen treffen.

Oder ganz kurz: Sie sorgen dafür, dass der junge Zahnarzt nicht endet wie ein Anfänger.

*Seit vielen Jahren betreuen Sie Zahnarztpraxen in ganz Deutschland und beobachten den Markt. Hat sich bei der Niederlassung etwas verändert?*

Einiges, denn immer weniger junge Zahnärzte gründen eine Praxis neu. Die meisten übernehmen eine Alterspraxis oder steigen als Partner in eine bestehende Praxis ein. Um ihr finanzielles Risiko überschaubar zu halten, nutzen viele junge Zahnärzte auch die Möglichkeit einer Partnerschaft ohne Vermögensbeteiligung oder eine Anstellung bei einem Kollegen. In diesem

Zusammenhang ist sicher auch relevant, dass heute die meisten Absolventen weiblich sind. Bei Frauen gibt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oft die Richtung für den Berufsstart vor und führt nicht zwangsläufig in die klassische Niederlassung.

*Zurzeit kommen viele Abgabepraxen auf den Markt. Wird es ein Überangebot geben?*

Es besteht bereits, allerdings mit starken regionalen Unterschieden. Paradox an der Situation ist, dass die meis-



ten jungen Zahnärzte trotzdem große Schwierigkeiten haben, eine passende Praxis zu finden.

### *Der Zahnarzt muss aber doch nur aus dem reichhaltigen Angebot wählen. Was ist das Problem?*

Stellen Sie sich vor, sie wollen ein Kostüm kaufen und müssen in einer Boutique aus drei Modellen eines auswählen. Entweder haben Sie Glück und finden zufällig genau das Richtige oder, was die Regel sein dürfte, Sie wählen zwangsläufig ein Modell mangels Alternativen, obwohl es nicht perfekt ist. Sie machen also einen Kompromiss an der falschen Stelle. So ähnlich ist es mit dem Praxisangebot in Deutschland. Es gibt zwar eine Reihe von Praxisbörsen im Markt, aber viele haben nur wenige Praxen im Angebot und sind unzureichend vernetzt. Und um im Bild zu bleiben: Ihr Kostüm bleibt im schlimmsten Fall im Schrank hängen und Sie kaufen ein besseres. Der Kauf der falschen Praxis lässt sich nicht so ohne Weiteres korrigieren.

### *Wie prüft ein junger Zahnarzt vor der Niederlassung, welche Praxis mit welcher Ausstattung für ihn wirtschaftlich am sinnvollsten ist?*

Hier kommt er oder ein von ihm beauftragter Berater ums Rechnen nicht herum. Wie viel Geld braucht er bei den einzelnen Alternativen. Wie hoch müssen die Praxiseinnahmen sein, um die Kosten der neuen Praxis sowie seinen Lebensunterhalt, Tilgung, Versorgungswerk, Steuern abzudecken? Wichtig ist nicht nur, diese Praxiseinnahmen zu berechnen, sondern auch zu hinterfragen. Etwa: Steht den Patienten am Praxisstandort die hierzu benötigte Kaufkraft tatsächlich zur Verfügung? Und kann der Praxisinhaber das auf ihn zukommende Behandlungsvolumen überhaupt bewältigen? Natürlich müssen die Finanzierungskosten einbezogen werden. Stellt man diese Berechnungen für fünf oder sechs Praxen mit unterschiedlichen Ausstattungsvarianten auf, ist man beschäftigt.

### *Gibt es keinen einfacheren Weg?*

Den haben wir mit der Bergischen Universität Wuppertal lange gesucht und inzwischen gefunden. Spätestens zur

IDS 2009 wird es ein neues Instrument geben, mit dem ein Praxisgründer ganz einfach im Internet die wirtschaftlichen Eckdaten eines Praxisangebotes in wenigen Minuten selbst prüfen kann – unverbindlich und kostenlos. Dies könnte einige davor bewahren, aus Angst vor dem Risiko mit einer so schlecht ausgestatteten Praxis zu starten, dass nur eine Kümmerexistenz dabei herauskommt. Andere würden sich davor schützen, die Praxis so überdimensioniert mit Technik auszustatten, dass sie sich ohne wirtschaftlichen Erfolg krumm arbeiten. Wer sich grundsätzlich für die Funktionsweise dieses Planrads interessiert, kann sich gerne bei uns für die Pilotphase anmelden (E-Mail: [info@bischoffundpartner.de](mailto:info@bischoffundpartner.de)).

### *Angenommen ein Zahnarzt hat nun seine Traumpraxis gefunden. Gibt es ein Erfolgskonzept für wirtschaftlichen Erfolg?*

Blickt man hinter die Kulissen erfolgreicher Praxen, offenbart sich fast immer eine konsequente und den Marktverhältnissen optimal angepasste Ausrichtung. Bei den einen ist es die Konzentration auf Tätigkeitsschwerpunkte oder auf eine Nischenstrategie, wie die Kinderzahnarztpraxis. Bei anderen heißt das Erfolgsrezept bestmögliche Ausnutzung technischer und persönlicher Ressourcen der Praxis durch Kooperationsmodelle wie Praxisgemeinschaft oder Gemeinschaftspraxis. Entscheidend ist, dass die Mittel in der Praxis sinnvoll eingesetzt und die Wirtschaftlichkeit nach Niederlassung oder Übernahme sauber analysiert und zielgerichtet gesteuert wird.

### *Gerade in der hektischen Anfangszeit muss der Praxisinhaber seine wirtschaftliche Situation im Griff behalten. Wie macht er das?*

Das ist die entscheidende Phase, in der nichts schiefgehen darf. Jetzt geht es darum, die Praxis mit aller Kraft ans Laufen zu bringen. Dazu kommen die hohen Verbindlichkeiten und Fixkosten, die jeden Monat verdient sein wollen. In dieser anstrengenden und wirtschaftlich sensiblen Aufbauzeit kann es der Gründer heute leichter haben als früher. Denn auch hier ist der Einsatz moderner Instrumente zur Praxissteuerung, wie

PraxisNavigation®, mittlerweile gang und gäbe. Ein frisch gebackener Praxisinhaber wird damit frühzeitig auf Fehlentwicklungen aufmerksam gemacht und kann rechtzeitig gegensteuern – ohne betriebswirtschaftliches Know-how, ohne spezielle Soft- oder Hardware und ohne zusätzlichen Aufwand an Zeit und Geld.

### *Wie muss man sich ein solches Steuerungsinstrument praktisch vorstellen?*

Der Zahnarzt erhält quartalsweise einen Bericht, in dem er alle wesentlichen Fragen über die Wirtschaftlichkeit und die planmäßige Entwicklung seiner Praxis fundiert und leicht verständlich beantwortet bekommt.

Der Zahnarzt übergibt hierzu seine sortierten Belege monatlich oder quartalsweise zur Verbuchung. Ergänzt werden diese Belege durch abgestimmte Auswertungen aus der Praxissoftware, welche die meisten Programme heute per Knopfdruck zur Verfügung stellen. Entscheidend für die Aussagekraft dieser Daten ist die Art der Verknüpfung.

### *Welche Fragen beantwortet der Bericht?*

Entwickeln sich Kosten und Praxiseinnahmen nach Plan? Was kostet die Behandlungsstunde in der neuen Praxis tatsächlich? Wie viel Geld kann ich monatlich aus meiner Praxis entnehmen? Wofür habe ich meine privaten Entnahmen verwendet? Rentieren sich z. B. Implantologie, Chairside-CAD/CAM oder Praxisshop. Beeinflusst meine Prophylaxehelferin das Ergebnis positiv? Welche Kosten liegen höher als geplant? Konnten die geplanten Behandlungsschwerpunkte tatsächlich durchgesetzt werden? Diese Antworten sind gerade in der Anfangsphase Stellschrauben für den wirtschaftlichen Erfolg.

### *Wie würden Sie die Vorteile dieser Planungs- und Steuerungsinstrumente auf den Punkt bringen?*

Mit diesen Instrumenten kann der junge Zahnarzt Wirtschaftlichkeit professionell analysieren, Auswirkungen simulieren und die richtigen Entscheidungen treffen. Oder ganz kurz: Sie sorgen dafür, dass der junge Zahnarzt nicht endet wie ein Anfänger.

# Kein Geld in die falsche Strategie



Wer seine eigenen Fähigkeiten und Zielsetzungen vor der Niederlassung nicht genau überprüft, läuft Gefahr in die falschen Praxiskonzepte zu investieren. Ein Luxus, den sich in wirtschaftlich turbulenten Zeiten erst recht niemand leisten kann.

**S**ie haben ein anspruchsvolles Studium erfolgreich absolviert und in Ihrer Assistenzzeit den zahnärztlichen Praxisalltag kennengelernt. Aufgrund der positiven und negativen Erfahrungen, die Sie dort gemacht haben, glauben Sie nun zu wissen, wie Ihre Wunschpraxis aussehen soll. So haben schon viele gedacht und mit viel Elan versucht Konzepte umzusetzen, die vielleicht ihrem Traum entsprachen, mit der Realität und der Person aber wenig zu tun hatten. Das Ergebnis: Praxiskonzepte, die nicht zu ihrem Inhaber passen, gehen einfach nicht auf und belasten die Zukunft des Praxisinhabers. Zur Verdeutlichung einige Beispiele:

## Wunschdenken

Stellen Sie sich einen Zahnarzt vor, der sich im Kopf als Inhaber einer Großpraxis sieht, aber weder über die dafür notwendige Flexibilität, Führungs- noch Akquisitionsstärke verfügt. Statt eine gut eingeführte Praxis zu übernehmen, die seinen Fähigkeiten als fleißiger, etwas introvertierter Einzelkämpfer mehr entgegengekommen wäre, gründet er auf 200 m<sup>2</sup> eine große Praxis mit vier Behandlungseinheiten, aufwendiger Ausstattung und Technik. Er startet mit einer großen finanziellen Monatsbelastung und unzureichender Auslastung. Ihm bleibt am Ende nichts als viel Arbeit und wenig Geld.

## Zu klein gedacht

Ein anderer Fall: Eine Zahnärztin verbaut sich mit der Übernahme einer kleinen, räumlich nicht ausbaufähigen Einzelpraxis im 2. Obergeschoss ihre Zukunftschancen.

Im Laufe der Praxistätigkeit stellt sie fest, dass sie fachlich und unternehmerisch das Zeug für eine gut gehende Praxis mit anderen Zahnärzten gehabt hätte, mit ihrer „kleinen“ Entscheidung aber in einer Sackgasse gelandet ist, in der sie wirtschaftlich und zahnmedizinisch unter ihren Möglichkeiten bleibt. Sie müsste umziehen oder neu gründen, um ihre Situation zu ändern.

## Am falschen Platz

Ein letztes Beispiel: Ein Zahnarzt, der sich als Teamarbeiter einschätzt, kauft sich als Junior-Partner in eine große, erfolgreiche Praxis ein. Leider stellt er zu spät fest, dass er in dieser Praxis weder sein unternehmerisches Potenzial entfalten noch seine Vorstellungen von einer modernen Zahnmedizin umsetzen kann. Trotz wirtschaftlich vernünftiger Ergebnisse fühlt er sich unwohl, kann aber seine Entscheidung nicht einfach so rückgängig machen. Mit anderen Worten: Überprüfen Sie, ob das Konzept, das Sie in Ihrem Kopf haben, auch tatsächlich zu Ihnen passt, bevor Sie sich neue Praxisräume für eine Niederlassung suchen oder nach

---

Ein erfolgreiches Praxiskonzept zeichnet sich dadurch aus, dass es das Eigenpotenzial und die gesetzlichen Rahmenbedingungen realistisch einschätzt und den tatsächlichen „Marktverhältnissen“ in dem geplanten Einzugsgebiet entspricht.

---

einem Praxisübernahmeangebot Ausschau halten. Stellen Sie sich die richtigen Fragen und beantworten Sie diese offen und ehrlich. Hier eine Auswahl:

- Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsweise ein? (Teamarbeiter/Einzelkämpfer, funktionsorientiert/ästhetisch)
- Welche Leistungen können und wollen Sie anbieten? (Behandlungsschwerpunkte, geplante Zusatzausbildungen)

- Welche Zielgruppen favorisieren Sie? (Kinder/Erwachsene/Senioren)
- Wie steht es mit Ihrem betriebswirtschaftlichen Verständnis? (kaum vorhanden/interessiert/versiert)
- Sind Sie ein kommunikativer oder introvertierter Mensch? (Beratung/Akquisition/Behandlung, Praxisneuaufbau/Praxisübernahme mit Patientenbestand)
- Können Sie führen oder arbeiten Sie lieber weisungsgebunden? (Inhaber/Partner/Angestellter einer Großpraxis)
- Wie sieht Ihre private Planung aus? (Familienplanung)
- Wie ehrgeizig sind Sie?

Ein erfolgreiches Praxiskonzept zeichnet sich dadurch aus, dass es das Eigenpotenzial und die gesetzlichen Rahmenbedingungen realistisch einschätzt und den tatsächlichen „Marktverhältnissen“ in dem geplanten Einzugsgebiet entspricht.

Eine zu Ihnen passende strategische Positionierung und eine tragfähige wirtschaftliche Struktur sind die Vor-

aussetzungen dafür. Denn erst wenn Sie wirklich wissen, was Sie wollen, können Sie zielgerichtet suchen.

Und liegen Ihnen dann entsprechende Angebote vor, sollten Sie in der Lage sein, anhand der wirtschaftlichen Eckdaten schnell und einfach die jeweils dahinterstehenden Herausforderungen zu berechnen, zum Beispiel: Wie viel Honorar müssen Sie pro Tag oder Stunde erarbeiten, um alle Kosten dieser Praxis und Ihren notwendigen Privatbedarf abzudecken?

Praxisniederlassung, Teil 2

# Schnell durchrechnen, sicher entscheiden

Wer die richtigen Zahlen zur Hand hat, weiß innerhalb von fünf Minuten, auf was er sich bei seiner Niederlassung einlässt. Ein kleiner Rechner macht's möglich. Das folgende Beispiel zeigt, wie einfach es geht.

Eine junge Zahnärztin möchte die Praxis eines Kollegen für 90.000 Euro übernehmen. Da die Praxis nicht mehr ganz zeitgemäß eingerichtet ist, plant sie eine der beiden Behandlungseinheiten durch eine neue zu ersetzen und ein digitales Röntgengerät, ein Sterilisationsgerät sowie einige Instrumente anzuschaffen. Diese Investition beläuft sich, laut Depot, auf 100.000 Euro. Außerdem rechnet die Zahnärztin mit 20.000 Euro für neue Hard- und Praxissoftware und mit weiteren 20.000 Euro für eine zweckmäßige, aber nicht luxuriöse Renovierung der Rezeption und des Wartebereichs. All diese Daten gibt sie über ihre Tastatur in den Rechner ein (Abb. 1). Darüber hinaus benötigt sie eine Anfangsausstattung an Praxismaterial und rechnet dabei mit rund 5.000 Euro. Der Vermieter fordert eine Kautions von 5.000 Euro.

## Finanzierung

Laut Rechner benötigt die Zahnärztin insgesamt eine langfristige Finanzierung von 240.000 Euro. Bei sechs Prozent Effektivzinssatz fallen künftig monatlich 1.200 Euro Zinsen an. Die monatlichen Abschreibungen auf Investitionen, so der Rechner, belaufen sich auf 3.216 Euro.

## Fixkosten

Vom Vorgänger übernimmt die junge Zahnärztin eine Stuhlassistentin, eine Rezeptions-/Abrechnungskraft sowie eine Auszubildende. Sie gibt die Gehälter in den Rechner ein. Die monatlichen Personalkosten werden mit 5.110 Euro berechnet.

Dazu kommen noch 1.800 Euro monatliche Miete und sonstige laufende Praxisausgaben, die bei 650 Euro im Monat liegen.



Abb. 1

## Mindestumsatz

Die Fixkosten summieren sich damit auf 11.976 Euro (Abb. 2). Um alle fixen Kosten und zusätzlich die umsatzabhängigen



Abb. 2



Abb. 3

gen Labor- und Materialkosten abdecken zu können, benötigt sie einen Mindestumsatz von 205.303 Euro pro Jahr oder 139 Euro pro Behandlungsstunde.

unterhalt, sondern zum Beispiel auch Privatmiete, Versorgungswerk, Krankenversicherung und Steuern. Bei genauer Berechnung fällt dieser Betrag er-

Natürlich ersetzt dieser kleine, grüne Rechner keine detaillierte Planung, die Kreditinstitute für eine Finanzierung verlangen. Vielmehr soll er jungen Zahnärzten die Möglichkeit geben, die wirtschaftlichen Herausforderungen, die hinter einem Praxisangebot und Investitionen in Technik stehen, schnell durchzurechnen. Das zeigt den Weg.

#### Privatbedarf

Die vorstehenden Berechnungen decken aber noch nicht den Privatbedarf der Zahnärztin ab. In der Startphase der Praxis rechnet sie bei knapper Kalkulation mit 2.800 Euro pro Monat. Diese Summe enthält nicht nur den Lebens-

fahrungsgemäß höher aus als anfänglich vermutet. Möchte sie monatlich 2.800 Euro bzw. jährlich 33.600 Euro mehr aus der Praxis entnehmen, muss sie natürlich auch mehr einnehmen. Sie gibt also ihren jährlichen Privatbedarf in den Rechner ein. Das Ergebnis:

Jetzt muss sie Mindesteinnahmen von 260.434 Euro pro Jahr oder 177 Euro pro Behandlungsstunde erzielen. Die mit den steigenden Einnahmen verbundenen höheren Labor-/Praxismaterial- und Factoringkosten berücksichtigt der Rechner dabei ganz automatisch (Abb. 3).

Da ihr Vorgänger in den letzten drei Jahren durchschnittlich 320.000 Euro erwirtschaftet hat, schreckt sie das Ergebnis nicht sonderlich.

#### Alternativen

Die Zahnärztin überlegt jetzt, wie sich die jährlichen, notwendigen Praxiseinnahmen verändern würden, wenn sie direkt am Anfang nicht nur eine Behandlungseinheit, sondern gleich beide durch neue ersetzen würde und den Wartebereich aufwendiger renovieren und neu einrichten würde. Dazu wären zusätzlich weitere 50.000 Euro Investitionen erforderlich. Laut Rechner erhöhen sich für sie dadurch die notwendigen Praxiseinnahmen um 8,50 Euro pro Behandlungsstunde.

Noch stärker als diese Zusatzinvestitionen würde sich die Übernahme der Auszubildenden nach der Lehre auswirken. Auch die erwartete Erhöhung ihres Privatbedarfs, zum Beispiel durch Steuerzahlungen, höhere Beiträge zum Versorgungswerk oder andere Faktoren führt zur Erhöhung der notwendigen Mindesteinnahmen und kann ebenso leicht am Rechner simuliert werden.

Natürlich ersetzt dieser kleine, grüne Rechner keine detaillierte Planung, die Kreditinstitute für eine Finanzierung verlangen. Vielmehr soll er jungen Zahnärzten die Möglichkeit geben, die wirtschaftlichen Herausforderungen, die hinter einem Praxisangebot und Investitionen in Technik stehen, schnell durchzurechnen. Das zeigt den Weg.

ANZEIGE

[www.zwp-online.info](http://www.zwp-online.info)

FINDEN STATT SUCHEN.

ZWP online

# Kooperation in welcher Rechtsform?



Ein Zahnarzt, der sich niederlassen möchte, kann dies heute nicht nur in Form der traditionellen Einzelpraxis tun, sondern auch mit Partnern – an einem oder mehreren Standorten. Wissenswertes rund um die wichtigsten Rechtsformen einer Zahnarztpraxis finden Sie hier zusammengestellt.

## Einzelpraxis oder Kooperation

Die Einzelpraxis entspricht dem klassischen Bild des Freiberuflers. Immer noch zwei Drittel aller Praxen sind Einzelpraxen, und auch bei Neugründungen dominiert diese rechtlich einfache Form der zahnärztlichen Berufsausübung. Allerdings setzt die Arbeitskapazität des Praxisinhabers hier natürliche Entwicklungsgrenzen, wie zum Beispiel die Umsetzung flexibler Öffnungszeiten, die Ausbildung einer Spezialisierung oder auch die wirtschaftliche Auslastung hochwertiger Technik. Grundsätzlich bietet eine Kooperation gegenüber der Einzelpraxis betriebswirtschaftliche und zahnmedizinische Vorteile. Greifen mehrere Zahnärzte beispielsweise auf einen Laser oder einen DVT zu, rechnet sich die Investition in diese Technik viel schneller. Die sogenannten Kostendegressionseffekte senken erfahrungsgemäß die Kosten je Behandlungsstunde um bis zu 40 Prozent gegenüber einer Einzelpraxis.

Die Ausgestaltungsmöglichkeiten einer zahnärztlichen Kooperation sind vielschichtig. Sogenannte Berufsausübungsgemeinschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass die Zahnärzte hier gemeinsam auftreten und die Gewinne aus der gemeinsamen Tätigkeit zwischen den beteiligten Zahnärzten aufgeteilt werden.

## Gemeinschaftspraxis (GbR)

Die verbreitete und besonders flexibel gestaltbare Rechtsform der Berufsausübungsgemeinschaft ist die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (§ 705 BGB), die sogenannte Gemeinschaftspraxis (GbR). Die beteiligten Zahnärzte treten gemeinsam nach außen auf und teilen gemeinsam erwirtschaftete Gewinne bzw. Verluste nach vertraglich fixierten Regeln untereinander auf. In der Praxis sind unterschiedliche Beteiligungen am Vermögen der Gesellschaft möglich. Oft wird ein junger Zahnarzt nur in sehr geringem Umfang oder gar nicht am Vermögen beteiligt und erhält eine Gewinnbeteiligung, die sich nicht nach dem Gesamtergebnis, sondern nach

dem von ihm erwirtschafteten Honorar bemisst. Vorteil der Gemeinschaftspraxis (GbR) sind die wenigen Formalia. Nachteil ist die gesamtschuldnerische Haftung aller beteiligten Zahnärzte mit ihrem Privatvermögen, die auch noch fünf Jahre nach Bekanntgabe des Ausscheidens eines Zahnarztes bestehen bleibt.

## Partnerschaftsgesellschaft (§ 1 PartGG)

Sie ist eine Personengesellschaft, wie die GbR, und durch die Eintragung in das Partnerschaftsregister sind die rechtlichen Gegebenheiten auch nach außen klar dokumentiert. Die Partnerschaftsgesellschaft ist speziell auf die Erfordernisse der Zahnarztpraxis ausgerichtet.

---

**Der Zahnarzt kann neben seiner eigentlichen Praxis bei bestimmten Leistungen mit anderen Zahnärzten kooperieren.**

**Beispiel: eine schwerpunktmäßig prothetisch arbeitende Zahnärztin erbringt zusammen mit einem implantologisch arbeitenden Zahnarzt implantologische Leistungen, die beide gemeinsam abrechnen.**

---

**Die Partnerschaftsgesellschaft ist speziell auf die Erfordernisse der freien Berufe zugeschnitten. Die Partner haften hier nicht für Behandlungsfehler anderer Partner, aber die Gewinn- und Vermögensverteilung kann genauso flexibel geregelt werden wie bei der Gemeinschaftspraxis (GbR).**



dernisse der freien Berufe zugeschnitten. Die Partner haften hier nicht für Behandlungsfehler anderer Partner, aber die Gewinn- und Vermögensverteilung

kann genauso flexibel geregelt werden wie bei der Gemeinschaftspraxis (GbR). Zur Eintragung bedarf es allerdings einer notariellen Beglaubigung.

#### **Kapitalgesellschaft (GmbH/AG)**

Für Berufsausübungsgemeinschaften sind auch die Rechtsformen der GmbH und der Aktiengesellschaft möglich, wenn die eigenverantwortliche, zahnmedizinisch unabhängige sowie nicht gewerbliche Berufsausübung der Zahnärzte gewährleistet ist. Vorteile der GmbH sind die Haftungsbegrenzung der Gesellschafterzahnärzte, ein leichter Austausch von Gesellschaftern sowie die klaren Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnisse.

Obwohl inzwischen standesrechtlich und weitgehend kassenrechtlich anerkannt, stoßen sie aber noch oft als Form der Berufsausübung niedergelassener Zahnärzte auf eine Reihe von praktischen Problemen. So verweigern private Krankenversicherungen teilweise Patienten einer Zahnärzte GmbH/AG die Erstattung, weil sie bei ambulanten Behandlungen nach AKB (Allgemeine Krankenversicherungsbedingungen) nur die Kosten niedergelassener Zahnärzte, nicht aber die einer Zahnärzte GmbH oder AG ersetzen müssen. Bei Praxiskliniken ist die Rechtsform der GmbH oder AG beliebt, da sie frei von engen standesrechtlichen Restriktionen Marketing ermöglicht. Die ambulante Behandlung und Abrechnung hinter einer solchen GmbH erfolgt hingegen regelmäßig direkt über die Praxen der Gesellschafter.

#### **Teilberufsausübungsgemeinschaft**

Der Zahnarzt kann neben seiner eigentlichen Praxis bei bestimmten Leistungen mit anderen Zahnärzten kooperieren. Beispiel: eine schwerpunktmäßig prothetisch arbeitende Zahnärztin erbringt zusammen mit einem implantologisch arbeitenden Zahnarzt implantologische Leistungen, die beide gemeinsam abrechnen.

Gewinne und Verluste werden dabei nach vertraglich festgelegten Regeln aufgeteilt. Darin liegt, neben dem fachlichen Erfahrungsaustausch und Know-how-Zuwachs in den beteiligten Praxen, der Vorteil dieser Kooperationsform.

#### **Praxisgemeinschaft**

Hier nutzen mehrere Zahnärzte Räumlichkeiten, Behandlungseinheiten oder Technik gemeinsam für ihre jeweils getrennten Praxen und teilen sich die Kosten. Jeder der Zahnärzte bleibt aber im Verhältnis zu Patienten und zur KZV in eigener Praxis niedergelassen. Organisatorisch ist das nicht immer einfach: So müssen die Patientendaten der einzelnen Praxen, obwohl sie mit gemeinsamer Rezeption und gemeinsamen Kräften besetzt sind, strikt getrennt sein.

Die gegenseitige Einsichtnahme der Zahnärzte in Patientendaten des anderen ist nicht zulässig. Es dürfen nur Kosten, keine Gewinne, verteilt werden.

#### **Apparate- oder Laborgemeinschaft**

Bei einer Apparategemeinschaft nutzen mehrere Zahnarztpraxen teure Technik gemeinsam und teilen sich die Kosten. Auch Eigenlabore lassen sich von mehreren Praxen gemeinsam betreiben. Ebenso wie bei den Berufsausübungsgemeinschaften sind neben der am weitesten verbreiteten Gesellschaft bürgerlichen Rechts auch Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) möglich.

Besonders bei von mehreren Zahnärzten betriebenen Laboren ist eine GmbH als Rechtsform sehr beliebt, setzt aber die Einstellung eines Zahntechnikermeisters zwingend voraus, wenn nicht ausnahmsweise einer der Zahnärzte eine vergleichbare Ausbildung nachweist.

#### **Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ)**

Dabei handelt es sich um fachübergreifende, ärztlich/zahnärztlich geleitete Einrichtungen, in denen Ärzte/Zahnärzte als Angestellte oder als Vertragsärzte tätig sind. Als Rechtsform sind zum Beispiel auch Kapitalgesellschaften möglich.

Im Gegensatz zum ärztlichen Bereich hat das MVZ in der Zahnmedizin in den meisten Kammerbezirken keine praktische Relevanz. So gibt es im gesamten Zahnärztekammerbezirk Nordrhein zurzeit nur zwei medizinische Versorgungszentren.

# Steuerpflicht mit Vorteilen

Wer sich als Zahnarzt in Deutschland niederlässt, wird Unternehmer und geht steuerliche Verpflichtungen ein. Wer bei der Niederlassung die Weichen richtig stellt, kann die Belastungen deutlich reduzieren.

**A**ls niedergelassener Zahnarzt mit Wohnsitz in Deutschland sind Sie einkommensteuerpflichtig. Der Gewinn oder Verlust Ihrer Praxis gehört dabei grundsätzlich zu den Einkünften aus selbstständiger Tätigkeit. Das gilt sowohl für Zahnärzte mit Einzelpraxis als auch für Zahnärzte, die in einer Gemeinschaftspraxis oder Partnerschaft tätig sind. Zum zu versteuernden Einkommen gehören neben dem Praxisgewinn auch andere Einkünfte, wie Mieteinnahmen oder Kapitalerträge. Sind Sie verheiratet, werden im Rahmen der Zusammenveranlagung auch die Einkünfte Ihres Ehepartners berücksichtigt.

Zur Feststellung der Einkommensteuer geben Sie in jedem Kalenderjahr eine Einkommensteuererklärung an das Finanzamt ab. In Höhe der voraussichtlichen Einkommensteuer leisten Sie vierteljährlich Vorauszahlungen, die dann auf die tatsächliche Einkommensteuer angerechnet werden. In der Aufbauphase einer neuen Praxis entstehen fast immer Verluste. Diese können Sie mit anderen Einkünften, auch denen des Ehepartners, verrechnen.

## Einnahme-Überschuss-Rechnung

Um den Gewinn oder Verlust Ihrer Praxis bestimmen zu können, sind Sie als niedergelassener Zahnarzt dazu verpflichtet, Belege wie Kontoauszüge, Kassenaufzeichnungen und Rechnungen zu sortieren und daraus eine Buchhaltung zu erstellen. Als Freiberufler müssen Sie aber nicht bilanzieren, sondern dürfen die einfache Form der Gewinnermittlung – die Einnahme-Überschuss-Rechnung nach § 4 Abs. 3 EStG – wählen. Bei der Einnahme-Überschuss-Rechnung wird gegenüberge-

stellt, was der Zahnarzt an Honoraren beispielsweise auf dem Bankkonto oder in bar eingenommen hat und was an Praxisausgaben vom Konto oder in bar bezahlt wurde. Das hat einen steuerlichen Vorteil: Da sowohl die Bezahlung von Praxisausgaben als auch der Geldzugang von Patienten „gesteuert“ werden können, bietet die Einnahme-Überschuss-Rechnung legale Möglichkeiten, die Höhe des Gewinns oder Verlusts eines Jahres zu beeinflussen.

## Sonderabschreibung teuer bezahlt

Als neu niedergelassener Zahnarzt könnten Sie Investitionen steuerlich im ersten Jahr hoch abschreiben. Das scheint auf den ersten Blick sinnvoll, da es beispielsweise Steuererstattungen aus Vorjahren bringt. Wie bei kommunizierenden Röhren führt jedoch die starke Gewinnreduzierung im Gründungsjahr zu weniger Abschreibungsmöglichkeiten in der Folgezeit und damit zu hohen Gewinnen und in aller Regel zu wesentlich höheren Steuermehrbelastungen.

## Gewerbe und Freiberuflichkeit

Erzielen Sie als Zahnarzt auch gewerbliche Einkünfte und sind diese nicht klar von Ihren freiberuflichen Einkünften als Zahnarzt getrennt, so laufen Sie Gefahr, dass Ihre zahnärztliche Tätigkeit auch steuerlich als gewerblich gilt. Dann unterliegt nicht nur Ihr Praxisgewinn zusätzlich der Gewerbesteuer, sondern Sie werden darüber hinaus dazu verpflichtet, Ihren Gewinn durch die aufwendigere Bilanzierung zu ermitteln. Praktische Gefahrenquellen sind der Verkauf von Mundhygieneartikeln im Praxisshop und neuerdings auch Niederlassungen, die durch an-

gestellte Zahnärzte verantwortlich geführt werden.

## Umsatzsteuer

Als Zahnarzt sind Sie umsatzsteuerlich ein Unternehmer und unterliegen grundsätzlich mit allen Leistungen, die Sie erbringen, der Umsatzsteuer. Gemäß § 4 Nr. 14 UStG sind aber die Umsätze aus der Tätigkeit als Zahnarzt steuerfrei, mit Ausnahme der Lieferung oder Wiederherstellung von „Zahnprothesen“ und kieferorthopädischen Apparaten aus eigenem Labor. Leider wurde diese klare und für Zahnärzte vorteilhafte Regelung durch das Urteil des Europäischen Gerichtshofes vom 14.09.2000 eingeengt. Demnach sind die Leistungen des Zahnarztes nur steuerbefreit, wenn sie der Diagnose oder der Behandlung von Krankheiten dienen. Umsatzsteuerpflichtig sind nicht nur Eigenlaborumsätze, sondern auch nicht medizinisch indizierte Leistungen wie das Bleaching, Zahnschmuck, aber auch Honorare für Vorträge oder Gutachten.

Hat ein junger Zahnarzt einige umsatzsteuerpflichtige Praxiseinnahmen, wird die Umsatzsteuer nicht erhoben, wenn folgende Voraussetzung vorliegt: Alle seine Umsatzsteuerpflichtigen Umsätze lagen im Vorjahr unter 17.500 Euro und werden im laufenden Jahr 50.000 Euro voraussichtlich nicht überschreiten.

Stellen Sie allerdings Umsatzsteuer in Rechnung oder geben freiwillig Umsatzsteuererklärungen ab, gelten diese Umsatzgrenzen nicht. Dies kann gerade im Jahr der Niederlassung sinnvoll sein, denn dann erhalten Sie auch (anteilig) Umsatzsteuer, die von anderen Unternehmen zum Beispiel für

Praxisinvestitionen in Rechnung gestellt werden, vom Finanzamt zurück. Beispiel: Kauf eines CEREC-Gerätes für 60.000 Euro zuzüglich 11.400 Euro Umsatzsteuer. Die Umsatzsteuer von 11.400 Euro wird dem Zahnarzt vom Finanzamt voll erstattet, wenn er freiwillig zur Umsatzsteuer optiert.

#### Steuersparpotenzial nutzen

Sämtliche Kosten für die Suche (auch

für die vergebliche) und die Auswahl der Praxis sowie die Vorbereitung der Niederlassung sind steuerlich (vorweggenommene) Betriebsausgaben. Dazu zählen zum Beispiel Honorare für die Niederlassungsberatung, Fahrtkosten und Anzeigekosten. Bringen Sie Anlagegüter aus Ihrem Privatvermögen in die Praxis ein, so kann dies grundsätzlich – wie bei gekauftem Anlagevermögen – steuerlich berücksichtigt werden. Sol-

che Anlagevermögen aus dem Privatvermögen sind zum Beispiel Fachbücher, PC, EDV-Programme, Instrumente, Einrichtungsgegenstände. Diese in die Praxis überführten Gegenstände werden bei der Einbringung mit dem Zeitwert berücksichtigt. Der Nachweis über die Einbringung erfolgt durch Aufschreibung in eine Liste, der Wert wird im Allgemeinen „freihändig“ geschätzt.

Praxisniederlassung, Teil 5

# Erfolg braucht Patienten



Das ideale Praxiskonzept, die schönste Praxiseinrichtung und die beste zahnärztliche Ausbildung bringen nichts, wenn keine Patienten da sind. Marketing muss deshalb bereits im Rahmen der Praxisplanung ein fester Bestandteil sein.

**E**in Patient vereinbart einen Termin in einer neu gegründeten Praxis. Die Empfehlung eines Bekannten oder Familienmitglieds oder eine ansprechend gestaltete Anzeige in der Zeitung haben ihn veranlasst, diesen ersten Schritt zu tun. Als Patient bleibt er der Praxis nur erhalten, wenn Leistung und Service des Praxisteam seinen Wünschen und Erwartungen entsprechen. Danach gilt – wie im Übrigen für jedes andere Unternehmen auch – der Grundsatz: „Patienten halten ist leichter als neue zu gewinnen.“

#### Strategische Ausrichtung

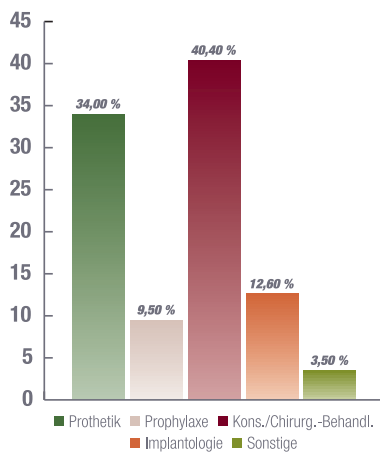
Mit einer klaren Fokussierung bietet die

Praxis ihren Patienten ein, zumindest am Praxisstandort, unverwechselbares Erscheinungsbild. Dies kann zum Beispiel die funktionale Zahnmedizin zum kleinen Preis in Gegensatz zur hochwertigen Ästhetik sein. Ebenso denkbar ist die Konzentration auf bestimmte Behandlungen, wie die Implantologie, oder auf Zielgruppen, wie Kinder. Gerade im urbanen Umfeld bieten solche eindeutigen Positionierungen, mit denen man sich als neue Praxis von den bereits niedergelassenen Kollegen gut abhebt, gute Chancen für ein schnelles Wachstum der Behandlungszahlen. Dazu muss sich der junge Zahnarzt nicht nur über seine eigenen Stärken

und Vorlieben im Klaren sein, sondern auch die Gegebenheiten am Standort – Wettbewerber, Bevölkerungsstruktur, mögliche Überweiserpraxen, Laufkundschaft etc. – kennen. Ist der Praxisbetrieb erst einmal angelaufen, ist es wichtig, den Zielerreichungsgrad der strategischen Ausrichtung der Praxis zu kontrollieren.

Die Erfahrung zeigt nämlich, dass im oft hektischen und noch nicht richtig eingefahrenen Alltag der neu gegründeten Praxis, der Blick für die gut durchdachte Strategie leicht verloren gehen kann. Das Praxisteam reagiert dann auf spontane und zufällige Patientenbedürfnisse und verliert seinen



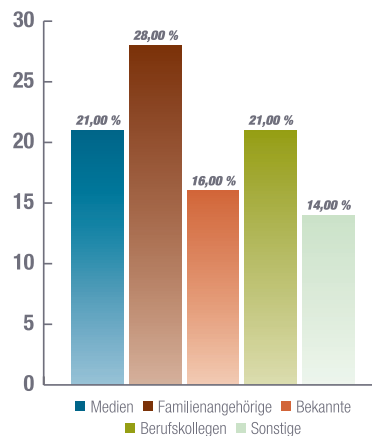


Grafik 1: Praxisbereiche.

Weg, manövriert sich damit im schlimmsten Fall ins wirtschaftliche Abseits. Der Quartalsbericht des Praxissteuerungsinstruments Praxis-Navigation® bietet hierzu beispielsweise leicht nachvollziehbare und individuell gestaltete Kontrollgrafiken (Grafik 1).

### Preispolitik

Zahnärztliche Leistungen konkurrieren heute längst mit anderen Konsumgütern und Wellness-Produkten, denn Privatliquidationen machen einen immer größeren Teil der zahnärztlichen Honorare aus. Patienten wollen im Rahmen ihrer individuellen Preisgrenzen zufriedengestellt werden. Dieser „Marktsituation“ muss sich die junge Praxis bewusst sein und ihr professionell begegnen. Beratungsgespräche sind deshalb umfassend, kompetent, eindeutig und mit der angebrachten Sensibilität zu führen. Eine treffsichere Differenzierung der Leistung in jedem einzelnen Fall ist notwendig. Privatliquidation heißt eben nicht: „Wie kann ich die hochwertigste Zahnmedizin betreiben und sie dabei am höchsten abrechnen.“ In der Anfangszeit ist es für die junge Praxis darüber hinaus besonders wichtig, die Zahlungsfähigkeit des einzelnen Patienten richtig einzuschätzen und bei großen prothetischen Versorgungsmöglichkeiten ein Ratenzahlungsangebot unterbreiten zu können. Den daraus resultierenden Verwaltungsaufwand und Finanzbedarf lagern viele Praxen, zumindest in der Anfangszeit, an Factoring-Gesellschaften aus.



Grafik 2: Marketing/Controlling – „Wer empfiehlt?“.

### Öffentlichkeitsarbeit

Durch Eröffnungsfeiern, Patientenveranstaltungen, kleine Anzeigen in der lokalen Presse oder zahnmedizinische Redaktionsbeiträge macht die neue Praxis auf sich aufmerksam. Daneben präsentiert die Zahnarztpraxis sich und ihr Leistungsangebot heute im Internet und in Form von Prospekten und Faltblättern. Bei der Gestaltung greift der Zahnarzt dabei nicht nur auf individuell arbeitende Werbeagenturen zurück. Längst bieten spezialisierte Anbieter strukturell vorkonzipierte Webseiten, Broschüren, Praxisflyer sowie eine Geschäftsausstattung an, in die das individuelle Logo und der Stil der Praxis einfließen. Der finanzielle Aufwand ist überschaubar. Nachbestellungen sind günstig und nicht an feste Auflagen gebunden.

Bei der Gestaltung und Ausformulierung der Inhalte und der Verbreitung dieser Werbemittel sind dem Zahnarzt per Gesetz, trotz aller Liberalisierung, immer noch recht enge Grenzen gesetzt. Nach herrschender Auffassung ist es zum Beispiel unzulässig, mit Postwurfsendungen und Flugblättern auf Leistungen der Praxis hinzuweisen oder Leistungen der Praxis „reklameähnlich“ anzupreisen. Ebenfalls verboten, aber dennoch weitverbreitet, ist die Auslage von Informationsbroschüren in anderen Praxen, Apotheken oder gar in Kosmetikstudios.

### Kommunikation

Führt man sich vor Augen, wie wichtig ein professionelles Beratungsgespräch

für die erfolgreiche Patientengewinnung und -bindung ist, sollte man darüber nachdenken, in die Kommunikationsfähigkeiten von Zahnarzt und Praxisteam zu investieren. Denn patientenorientierte Fragetechnik und Gesprächsführung lassen sich trainieren, Recalls organisieren und empathische Kommunikation erlernen. Da viele Patienten die eigentliche zahnärztliche Leistung nicht wirklich beurteilen können, werden Service und Patientenfreundlichkeit zur Bewertungsgrundlage für oder gegen eine Praxis. Das Praxisteam, das versteht auf seine Patienten einzugehen, bietet hier einen klaren Wettbewerbsvorteil.

**Läuft es für die neu gegründete Praxis ideal, gewinnt sie durch kreative und mit überschaubarem Aufwand finanzierte Marketingaktionen neue Patienten [...]**

### Marketingenerfolg

Viele Zahnarztpraxen stecken viel Geld in Maßnahmen zur Patientengewinnung. Aber nur die wenigsten wissen, mit welchen Maßnahmen sie tatsächlich neue Patienten gewonnen haben und mit welchem finanziellen oder zeitlichen Aufwand. Ein Luxus, den sich junge Praxen in der Regel überhaupt nicht leisten können. Sinn macht auch hier ein Praxissteuerungsinstrument, wie z.B. PraxisNavigation®, welches geeignete Grafiken, die den Erfolg Marketinginstrumente und -aktionen messbar machen, zur Verfügung stellt (Grafik 2). Läuft es für die neu gegründete Praxis ideal, gewinnt sie durch kreative und mit überschaubarem Aufwand finanzierte Marketingaktionen neue Patienten, hält sie durch gute, am Puls der Zeit und den Bedürfnissen der Patienten orientierte zahnärztliche Leistung und überzeugenden Service und wird im Laufe der Jahre durch Empfehlungen einen festen Platz am Standort sichern können.

# Alle Zahlen im Griff

Mit der Praxiseröffnung beginnt der Ernst des Lebens. Alles Geplante ist umgesetzt, und jetzt kommt es darauf an, dass Sie die Praxis ans Laufen bringen. Aber reichen die Praxiseinnahmen aus, um sämtliche Praxiskosten und den Privatbedarf abzudecken? Rechnet sich die Implantologie? Welche Einnahmen brauchen Sie pro Behandlungsstunde wirklich?



**E**ins steht fest: Nach der Niederlassung liegen Ihnen Daten in Hülle und Fülle vor. Aus den Statistiken der Praxissoftware können Sie ablesen, was Sie abgerechnet haben, auch in einzelnen Behandlungsbereichen. Eine Übersicht über die Geldgänge oder die entstandenen Kosten geben diese Auswertungen allerdings nicht. Diese wird in der laufenden Buchhaltung oder zusammengefasst in der Einnahme-Überschuss-Rechnung abgebildet. Ansätze zur Optimierung der Kostenstruktur Ihrer Praxis entnehmen

Sie einem Vergleich mit anderen Praxen. Zahlen hierzu finden sich zum Beispiel im aktuellen KZBV-Jahrbuch. In der Anfangszeit produzieren viele Praxen meist noch Verluste. Ob Sie mit Ihren Kosten und Einnahmen noch im Plan liegen, zeigt ein Vergleich mit der Praxisplanung beziehungsweise der Mindest-Umsatz-Berechnung. Viele Gründer erstellen Tagesstatistiken oder erfassen die Zahl der Prophylaxebehandlungen, der prothetischen Versorgungen oder dokumentieren, über welchen Weg neue Patienten in die Praxis

gefunden haben (Empfehlung, Überweisung, Kommunikationsmaßnahmen wie Flyer, Internet, Anzeigen). Daten gibt es also reichlich.

## Viele Zahlen, aber keine Übersicht

Trotzdem fühlen sich viele niedergelassene Zahnärzte über Ihre Zahlen nicht ausreichend informiert. Ihnen fehlt Transparenz und die Beantwortung zentraler Fragen zur Wirtschaftlichkeit Ihrer Praxis. Das hat einen Grund: Die vielen Daten stehen isoliert nebeneinander und sind in keiner Weise so mit-

einander verknüpft, als dass sie schnell, verständlich und zuverlässig wichtige Fragen beantworten könnten, wie zum Beispiel:

- Wo liegen meine Kosten über dem Branchendurchschnitt?
- Was hat mich eine Behandlungsstunde tatsächlich gekostet und wie viel habe ich pro Stunde eingenommen?
- Wie entwickelt sich meine Liquidität und bin ich noch richtig und ausreichend finanziert?
- Wie viel kann ich investieren?
- Wie viel Geld kann ich monatlich aus meiner Praxis entnehmen, wie viel habe ich tatsächlich entnommen und wofür habe ich meine Entnahmen verwendet?
- Wie viele Steuerzahlungen schiebe ich vor mir her?
- Wie rentabel sind beispielsweise CEREC, das Röntgengerät, die Implantologie, die Individualprophylaxe oder mein eigenes Labor?

Das von der Bergischen Universität Wuppertal zusammen mit Zahnärzten und Prof. Dr. Bischoff & Partner entwickelte Steuerungsinstrument Praxis-Navigation® setzt beispielsweise genau hier an und verknüpft alle zur Verfügung stehenden Daten zu aussagefähigen Informationen (siehe Grafik).

#### Praxissteuerung ohne Aufwand

Auf der einen Seite leiden Sie als Praxisgründer in der Startphase unter chronischem Zeitmangel, auf der anderen Seite wollen Sie aber Transparenz in Ihren Zahlen, um die Entwicklung Ihres Unternehmens besser überwachen zu können. Ein modernes Steuerungsinstrument bietet diese Transparenz ohne zusätzlichen Aufwand für den Praxisinhaber. Weder müssen Sie selbst buchen, denn das kostet wertvolle Arbeitszeit, noch benötigen Sie Geld für ein zusätzliches EDV-Programm. Wie steuerlich vorgeschrieben und deshalb erforderlich, legen Sie die Praxisbelege nach einem einfachen und bewährten System in einem Buchhaltungsordner ab und lassen sie monatlich oder quartalsweise verbuchen. Das geht einfach und sehr schnell. Das Sortieren der Geldeingänge nach Behandlungsarten ist da-

bei zum Beispiel nicht nötig. Der einzige Unterschied zur traditionellen Belegvorbereitung liegt darin, dass Sie ein Blatt mit einigen Daten aus der Praxissoftware zusätzlich beilegen. Auch das ist nicht wirklich mit Aufwand verbunden, da viele Praxissoftware-Hersteller hierzu eine kostenlose Schnittstelle anbieten.

#### Von Anfang an im Bilde

Wer ein Steuerungsinstrument einsetzt, greift von Anfang an auf betriebswirtschaftliche Auswertungen – auf Papier oder elektronisch – zu, die weit über die übliche Auflistung von Zahlen hinausgeht. Denn neben den tabellarischen Auflistungen bietet der sogenannte Quartalsbericht eine Zusammenfassung aussagefähiger und für die Praxisführung relevante Informationen: Grafiken, die Entwicklungen sichtbar machen, Vergleiche Ihrer Zahlen mit validen Benchmarks, die Optimierungspotenziale aufzeigen, Grafiken, denen Sie auf einen Blick entnehmen können, welche Behandlungsbereiche sich in Ihrer Praxis rechnen und welche nicht. Außerdem können Sie damit überwachen, ob Sie noch ausreichend und fristgerecht finanziert sind, oder mit Ihrer Bank über eine Nachfinanzierung reden müssen. Stehen unternehmerische Entscheidungen an, wie die Einstellung einer zusätzlichen Helferin, oder weitere Investitionen, z.B. in Chairside-CAD/CAM oder in ein Röntgengerät, berechnen Sie mit wenigen Mausklicks die konkreten Auswirkungen, die das in Ihrer Praxis hat. Praxissteuerung bedeutet weder zeitaufwendiges „Zahlen schieben“ noch zusätzliche Kosten, zum Beispiel für EDV-Programme. Es baut vielmehr auf Informationen auf, die bereits in der Praxis zur Verfügung stehen. Durch die intelligente und differenzierte Verbuchung und Vernetzung mit anderen Datenquellen entsteht ein transparentes Steuerungsinstrument, das Vermutungen durch Fakten ersetzt, und Praxisentwicklung durch visuell gut aufbereitete Daten im wahrsten Sinne des Wortes sichtbar macht. Durch diese transparente Darlegung der wirtschaftlichen Praxissituation lässt sich Praxiserfolg in der Tat zeitnah und zuverlässig überwachen – von Anfang an.

# www.zwzp-online.info

**ZWP** online

**FINDEN STATT SUCHEN.**



www.zwp-online.at



Auch in Österreich und der Schweiz!

www.zwp-online.ch

# Praxiseinnahmen besser überwachen

Die Praxis ist eröffnet und ganz allmählich stellt sich so etwas wie Alltagsroutine ein. Woher wissen Sie aber, ob die erwirtschafteten Praxiseinnahmen tatsächlich ausreichen, um sämtliche Praxiskosten und den Privatbedarf abzudecken und ob die Einnahmenentwicklung und -zusammensetzung tatsächlich der strategischen Ausrichtung Ihrer Praxis entspricht?

**D**ie von einer Zahnarztpraxis erbrachten Leistungen müssen abgerechnet werden. In der Startphase liegen die Praxiseinnahmen häufig deutlich unter den abgerechneten Leistungen bzw. hinken diesen zeitlich hinterher. Natürlich fehlt dann das Geld auf dem Girokonto der Praxis. Die Statistik der Abrechnungssoftware verschafft hier leider keine Klarheit bezüglich der Einnahmenverhältnisse, denn sie berücksichtigt nur die abgerechneten Leistungen, nicht die vereinnahmten. Die Differenz zwischen abgerechneten Leistungen und Einnahmen ist aber eine wichtige Information für den Praxisinhaber (Abb. 1). Werden die unbezahlten Rechnungen von Patienten zu hoch, beauftragen viele Gründer eine Factoringgesellschaft, welche die abgerechneten Leistungen zeitnah an den Zahnarzt überweist und damit die Liquidität der Praxis stabilisiert.

## Entwickeln sich die Einnahmen planmäßig?

Die Finanzierung der Praxis durch die Bank setzt in aller Regel voraus, dass für die Praxis eine nachvollziehbare Planung vorgelegt wurde. Daraus ergibt sich unter anderem auch, wie viel Geld die Praxis benötigt. Werden die erwarteten Einnahmen nicht erreicht, so sprengt dies schnell den vereinbarten Kontokorrentrahmen. Für Sie als Praxisgründer ist es deshalb wichtig, dass sie zu jeder Zeit und auf einen Blick erkennen, ob sich Ihre Praxiseinnahmen planmäßig entwickelt haben oder

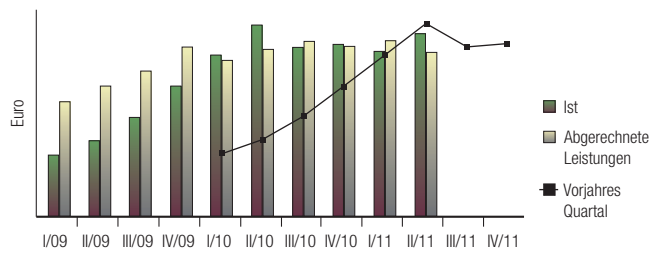


nicht. Nur so können Sie durch Verschieben von Ausgaben, zusätzliche Marketingmaßnahmen oder Factoring rechtzeitig gegensteuern, bevor die Situation zu stark auf Ihrem Girokonto durchschlägt.

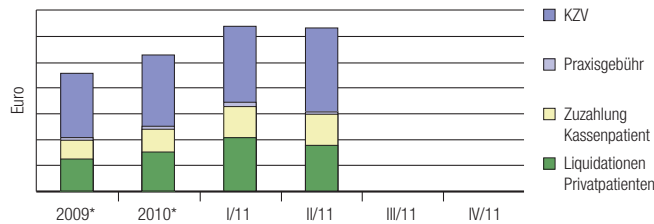
## Wie setzen sich die Einnahmen zusammen?

Wer weiß, wie hoch die Einnahmen sind, möchte im nächsten Schritt wissen, wie sie sich zusammensetzen. Aus einer entsprechenden Abbildung (Abb. 2) können Sie ganz schnell ab-

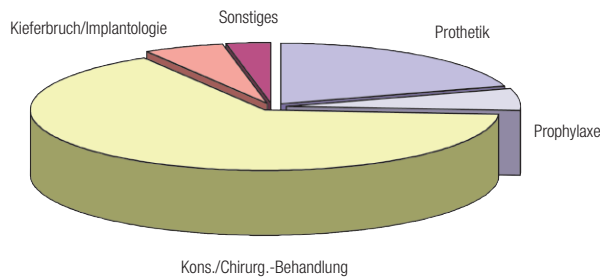
lesen, wie sich die Geldzuflüsse zum Beispiel auf KZV-Zahlungen, Zuzahlungen/Eigenleistungen von Kassenpatienten und Liquidationen bei Privatpatienten verteilen. Für die Wirtschaftlichkeit junger Praxen sind zuzahlende Kassenpatienten von wesentlicher Bedeutung. Deshalb sollten Sie als Praxisinhaber die Entwicklung der Zuzahlungen pro Kassenpatient und das Verhältnis von Zuzahlungen zu KZV-Zahlungen regelmäßig überwachen. Auch hierfür gibt es beispielsweise bei Praxis-Navigation® leicht lesbare Grafiken.



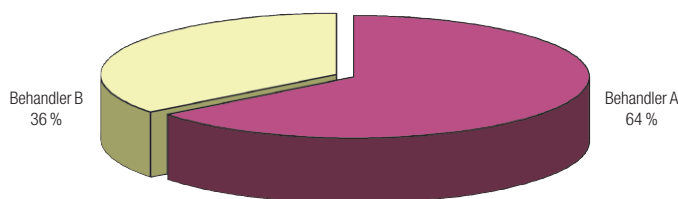
1



2



3



4

Abb. 1: Praxiseinnahmen im Vergleich zu abgerechneten Leistungen. – Abb. 2: Zusammensetzung der Praxiseinnahmen. – Abb. 3: Abgerechnete zahnärztliche Leistungen im Berichtsquartal. – Abb. 4: Aufteilung der abgerechneten Leistungen auf behandelnde Zahnärzte im Berichtsquartal.

### Gelingt die strategische Ausrichtung der Praxis?

Wollen auch Sie Ihre Praxis durch eine Fokussierung auf Zielgruppen – wie Kinder und Senioren – oder auf neue Behandlungsmethoden – wie Implantologie – von etablierten Praxen abgrenzen? Wenn ja, wie überprüfen Sie, ob Ihnen das auch gelingt? Ein Beispiel: Eine junge Praxis, die Ihren Behand-

lungsschwerpunkt in der hochwertigen implantologischen und prothetischen Versorgung sieht, wird häufig in den ersten beiden Quartalen schwerpunktmäßig noch kleinere konservierende Arbeiten durchführen. Sieht die Entwicklung aber so aus wie in Abbildung 3, so ist auf einen Blick erkennbar, dass diese Praxis keinen Behandlungsschwerpunkt Implantologie und hoch-

wertige Prothetik hat – wenn auch noch so gute Qualifikationen des Gründers vorliegen sollten, seine Patienteninformationen erstklassig sind und sein Internetauftritt hoch professionell. Die Abbildung 3 macht also die strategische Entwicklung der Praxis sichtbar, zeigt, ob die geplante Ausrichtung auch wirklich in Zahlen aufgeht oder in subjektiven Wunschdenken stecken bleibt.

### Wie erfolgreich sind einzelne Behandler?

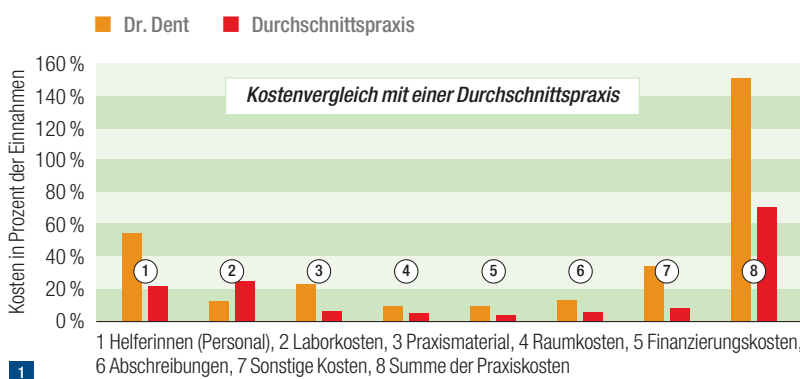
Immer mehr junge Zahnärzte beginnen ihr berufliche Tätigkeit von Anfang an in Praxen mit mehreren Behandlern. Abbildung 4 zeigt, welchen Beitrag jeder einzelne Zahnarzt zu den gesamten Honoraren beisteuert. Eine solche Auswertung dient als Grundlage für Wirtschaftlichkeitsanalysen von Teilbereichen (z. B. der Prophylaxe). Viel bedeutender ist diese fundierte Auswertung aber vor einem anderen Hintergrund: Fast alle Praxen mit mehreren als Partner eingebundenen Behandlern haben ganz oder teilweise an den „erarbeiteten Honoraren“ orientierte Gewinnverteilungsvereinbarungen. Oft werden in solchen Berufsausübungsgemeinschaften unterjährig die gleichen Beträge entnommen. Die aus den unterschiedlichen „erarbeiteten Honoraren“ resultierenden Gewinnanteile der Partner werden erst im Rahmen des Jahresabschlusses berechnet, mit demotivierenden Konsequenzen.

Ein Beispiel: Zwei Partner haben jeden Monat 7 Tsd. Euro entnommen, also jeder 84 Tsd. Euro pro Jahr. Im November des zweiten Jahres wird nun festgestellt, dass Partner A 130 Tsd. Euro und Partner B 70 Tsd. Euro vertraglich zustehen, die Liquidität der Praxis aber keine größeren Entnahmen zulässt. Dies hat zur Folge, dass Partner A 130 Tsd. Euro versteuern muss, obwohl er nur 84 Tsd. Euro aus der Praxis erhalten hat.

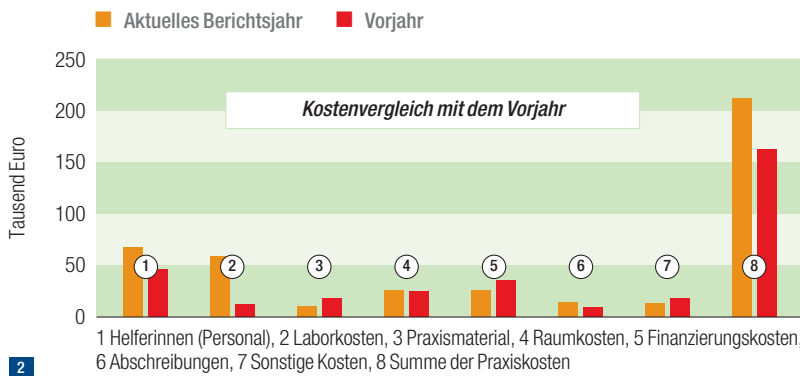
Partner B hat ein anderes Problem. Er muss 14 Tsd. Euro an die Gesellschaft zurückzahlen und weiß nicht woher. Mit der Abbildung 4 und einer darauf basierenden unterjährigen, dem Vertrag entsprechenden Gewinnverteilung, wären die Zahlungen an die Gesellschafter zeitnah in richtiger Höhe möglich gewesen.

# Praxiskosten unter Kontrolle

In den ersten Monaten nach der Praxisgründung fallen Kosten in beträchtlicher Höhe an. Gleichzeitig fehlt es noch an Einnahmen. Woher wissen Sie, ob der große Geldabfluss von Ihrem Konto im geplanten Rahmen bleibt? Und wie überprüfen Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Praxiskostenstruktur, finden Sie Optimierungspotenziale? Schließlich die Frage: Liegen die Praxiskosten pro Stunde in dem Rahmen, den Sie auch erwirtschaften können?



1



2

gen, wird Ihnen Abbildung 1 zunächst wenig Anlass zur Freude geben.

Bleiben die Kosten aber über die Anfangszeit hinaus deutlich höher als bei einer Durchschnittspraxis, so könnte das auf einen Optimierungsbedarf bei den Arbeitsabläufen oder auf mangelnde Produktivität oder Motivation der Mitarbeiterinnen hindeuten.

Zur Beantwortung der Frage, wie sich die eigenen Praxiskosten entwickelt haben, bietet sich ab dem zweiten Jahr ein interner Praxisvergleich über einen größeren Zeitraum an. In Abbildung 2 sehen Sie, dass im Vergleich zum Vorjahr die Personalkosten und die sonstigen Kosten stark gestiegen sind. Hier könnten Sie ähnliche Schlussfolgerungen ziehen wie aus dem Vergleich mit der Durchschnittspraxis. Sind aber beispielsweise die Praxiseinnahmen gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegen, so ist zu prüfen, ob hieraus auch der Kostenanstieg resultiert.

Nähezu jeder Praxisgründer muss seiner Bank einen detaillierten Businessplan vorlegen, um eine Finanzierung für seine Praxis zu erhalten. Darin enthalten sind die zu erwartenden Kosten, die den Finanzbedarf und das Finanzierungsvolumen mitbestimmen.

## Hohe Anfangskosten einkalkulieren

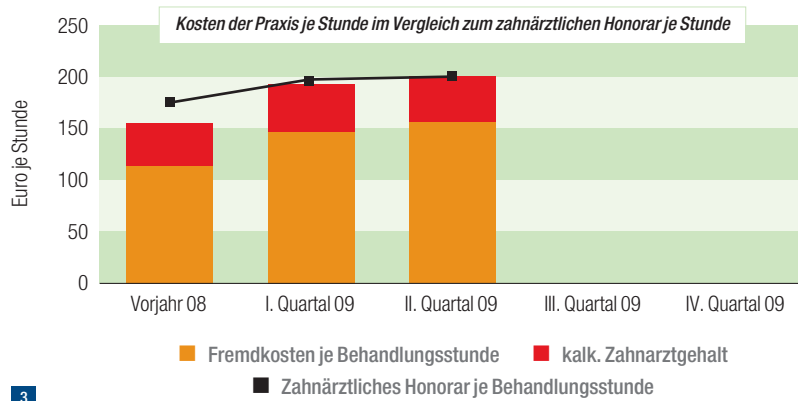
In der Startphase einer Zahnarztpraxis fallen hohe einmalige Gebühren an, wie Kosten für Drucksachen, für den Online-Auftritt der Praxis, für einmalige Marketingaktionen zur Bekanntmachung

der Praxis, für Berater, für Agio oder Zinscap-Gebühren\*. Darüber hinaus muss die Praxis einmalig komplett mit Material ausgestattet werden. Haben Sie oder Ihr Berater in der Praxisplanung nur schematisch nach Durchschnittskosten geplant, so wird das Girokonto aufgrund der vorstehenden Kosten natürlich weit höher belastet als vorgehen.

Da die Praxiseinnahmen in der Anfangszeit meist noch nicht auf „Normalniveau“ angekommen sind und die Kosten durch viele Sonderbelastungen überdurchschnittlich hoch lie-

## Was kostet die Behandlungsstunde?

Aus Abbildung 3 lesen Sie ab, welche Kosten pro Stunde in den einzelnen Quartalen entstanden sind. Hier werden alle Kosten der Praxis durch die Anzahl der Behandlungsstunden geteilt. Die Behandlungsstunden sollten sauber berechnet werden, das heißt unter Beachtung von Öffnungszeiten, Fortbildung und Urlaub. Und beachten Sie den feinen Unterschied: Hier geht es um Behandlungs- und nicht um Arbeitsstunden. Ein Anhaltspunkt: Durchschnittlich behandelt ein Zahnarzt laut KZBV Jahrbuch rund 1.470 Stunden pro Jahr.



Da Fremdlaborkosten üblicherweise durchlaufender Natur sind, rechnet man sie bei der Praxiskostenbetrachtung nicht mit ein. Logischerweise stellt man den Praxiskosten ohne Fremdlaborkosten dann aber auch nur das zahnärztliche Honorar gegenüber.

Empfehlenswert ist, die Kosten um ein kalkulatorisches Gehalt für Ihre Tätigkeit zu erhöhen, da in den Praxisaus-

gaben eine Vergütung Ihrer Tätigkeit nicht enthalten ist. Betriebswirtschaftlich korrekt ist als kalkulatorisches Zahnarztgehalt zu berücksichtigen, was ein angestellter Zahnarzt, der Ihre Arbeit übernimmt, verdienen würde. In der Praxis wird häufig als kalkulatorisches Gehalt angesetzt, was zur Abdeckung aller privaten Verpflichtungen gebraucht wird.

### Wirtschaftlich gezielt steuern

Die vorstehenden Betrachtungen zeigen, dass man eine Praxis wirtschaftlich nur steuern kann, wenn man von Anfang einen Überblick über die Praxiskosten hat und aufgrund leicht lesbarer Grafiken Fehlentwicklungen schnell erkennen und gegensteuern kann. Empfehlenswert ist der Einsatz eines professionellen Steuerungsinstrumentes, wie zum Beispiel Praxis-Navigation®.

\*Ein sogenannter Zinscap ist die Zinsobergrenze, welche bei einer Finanzierung oder einem Kredit das Darlehen nach oben hin begrenzt. Eine solide Zinsbegrenzung lassen sich Kreditinstitute durch Zinscap-Gebühren bezahlen.

## Praxisniederlassung, Teil 9

# Was wirklich bleibt

Praxiskosten und -einnahmen haben Sie unter Kontrolle. Das ist wichtig, aber noch nicht genug. Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist entscheidend, wie hoch das Praxisergebnis ausgefallen ist, wie es zu bewerten ist und wie viel Geld tatsächlich für Sie bleibt.

In den ersten Monaten nach der Praxisniederlassung blicken viele Gründer mit großen, ungläubigen Augen auf ihre Ergebnisse. Natürlich hatte man am Anfang nicht damit gerechnet, dass die Bäume in den Himmel wachsen. Aber dass das Ergebnis dann doch so schlecht ausfällt, ist für viele ein Schock. Rein steuerlich gesehen sind Verluste ja zunächst einmal nicht schlecht. Und so mancher tröstet sich damit, dass er sich die gezahlten Steuern aus den Vorjahren zurückholt und dass die abgerechneten Leistungen mit

fortschreitendem Praxisbetrieb ja auch ansteigen werden.

Doch der Blick auf die Kontoauszüge führt ohne Umwege in die Wirklichkeit zurück. Nicht nur steuerlich war das Ergebnis schlecht. Es hat auch auf dem Konto tiefe Spuren hinterlassen. Weiß man jetzt nicht, wie man diese Ergebnisse bewerten und einordnen soll, ist das nicht gut.

### Grafiken rücken das Bild gerade

Es ist also wichtig, die Ergebnisse von Anfang an im Blick zu haben und regel-

mäßig zu prüfen, ob die Anfangsverluste im Rahmen der Erwartungen liegen oder nicht. Als Beispiel gibt hier Abbildung 1 Auskunft. Hier zeigen Ihnen die roten Balken, was Sie im jeweiligen Quartal erreicht haben. Den blauen Balken gegenübergestellt sehen Sie, wie nah Sie Ihren Erwartungen gekommen oder sie gar übertroffen haben. Durch den Abgleich der roten Balken mit der Linie erkennen Sie darüber hinaus ab dem zweiten Jahr mit einem Blick, wie sich die aktuelle Entwicklung des Praxisgewinns im Vergleich zum Vorjahr darstellt.

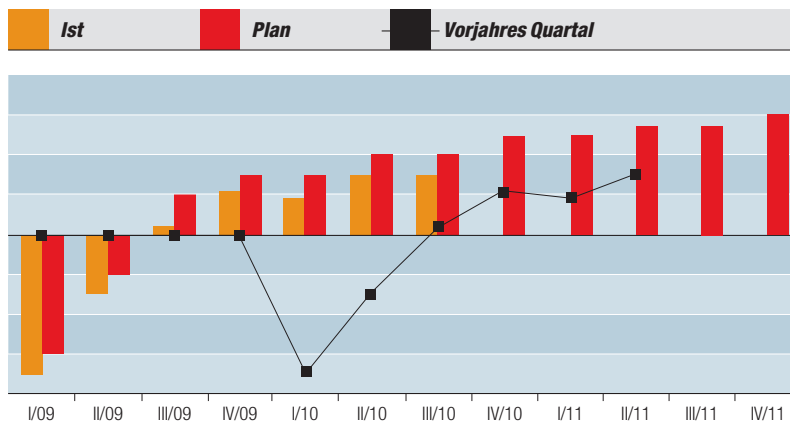


Abb. 1: Praxisergebnis.

	Ist Quartal
Praxisergebnis im letzten Quartal	-1.555
+ Abschreibung	7.597
= <b>Cash-Flow</b> (Geldzufluss vor Tilgung)	<b>6.042</b>
./. Investitionen	-17.186
+ Auszahlung von Praxisdarlehen	17.000
./. Tilgung von Praxisdarlehen	-2.500
= <b>Entnahmefähige Liquidität aus Praxis</b>	<b>3.356</b>
+ Ehegattengehalt	5.700
= <b>Liquidität vor privater Verwendung</b>	<b>9.056</b>

Abb. 2: Liquiditätsermittlung.

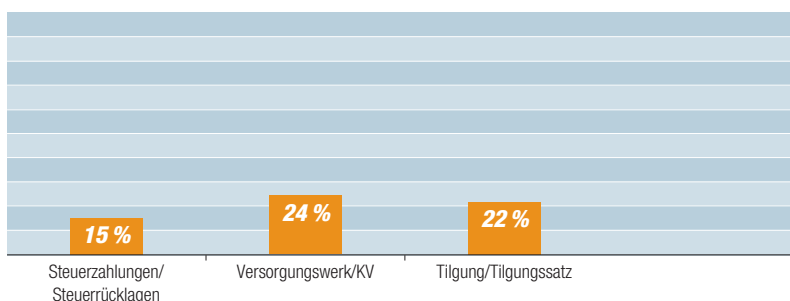


Abb. 3: Private Liquiditätsverwendung.

### Kein Grund zur Sorge

Gerade in der Startphase führt die Tatsache, dass die Einnahme-Überschuss-Rechnung erbrachte Leistungen erst zum Zeitpunkt des Geldeingangs berücksichtigt, oft zu unangebrachten Frustrationen. Viele einmalige Kosten im Zusammenhang mit der Praxisgründung wurden verbucht. Die Einnahmen fallen in dieser Zeit geringer aus als die tatsächlich erbrachten Leistungen der Praxis. So sind beispielsweise die Abschlagszahlungen der KZV in der Startphase regelmäßig zu gering bemessen und auch bei privat zu liquidierenden Leistungen geht das Geld oft erst später

ein. Das wirtschaftlich korrekte Ergebnis wäre also in der Startphase „an sich“ viel besser.

### Vorsicht Falle

In der Einnahme-Überschuss-Rechnung wird nur erfasst, was an Praxis-einnahmen eingezahlt und an Praxisausgaben bezahlt wurde. Dies entpuppt sich als regelrechte Falle bei jungen Praxen, die nicht so erfolgreich anlaufen. Denn: Unbezahlte Rechnungen mindern das Ergebnis nicht. Ist nämlich erst einmal der Kontokorrent bis zum Anschlag belastet, werden Zahlungen, wie zum Beispiel die an das

Labor, vom Praxisinhaber hinausgezögert. Auf der anderen Seite wird jede Möglichkeit, Zahlungseingänge früher zu realisieren, genutzt. Im Ergebnis zeigt die Einnahme-Überschuss-Rechnung dann Gewinne, die gar nicht erwirtschaftet wurden. Aufgrund solcher verzerrter Ergebnisse wägen sich hier viele junge Praxisinhaber bereits in Sicherheit, obwohl sie in Wirklichkeit schon nahe am Abgrund der Zahlungsunfähigkeit agieren.

### Gewinn und doch kein Geld

Wenn der Gewinn von Geldflüssen bestimmt wird, liegt die Überlegung nahe, dass letztendlich der Praxisgewinn zeigt, wie viel dem Gründer an Geld tatsächlich bleibt. Dieser Gedanke liegt nahe, ist aber falsch. So mancher Zahnarzt hat am eigenen Leib erfahren müssen, dass seine Betriebswirtschaftliche Auswertung hohe Gewinne ausweist, aber auf dem Konto kein Geld ist. Denn nicht der Gewinn steht Ihnen als Praxisinhaber in Form von Geld zur freien Verfügung, sondern die Liquidität, die ihm aus dem Gewinn nach Tilgung von Praxisdarlehen, Zahlungen in das Versorgungswerk, Zahlungen von Versicherungsbeiträgen etc. noch verbleibt. Beziehen Sie auch Ausgaben im Privatbereich mit ein, wissen Sie immer, ob Sie im Rahmen oder über Ihre Verhältnisse leben. Entsprechend zeigt Abbildung 2, was an Geld für die private Verwendung zur Verfügung steht. Sie verdeutlicht beispielsweise, dass die Tilgung Ihres Praxiskredits zwar von Ihrem Konto abgeht, nicht aber Ihren Gewinn mindert. Dies gilt auch für die Beiträge in das Versorgungswerk und die Lebensversicherung, mit der Sie später Ihren Praxiskredit abbezahlen möchten. Dagegen wird zum Beispiel der Gewinn durch die Wertminderung Ihrer Behandlungseinheiten gemindert, obwohl hierfür nichts von Ihrem Bankkonto abfließt. Der Kaufpreis wurde ja bereits im Vorquartal gezahlt. Um das Bild abzurunden, zeigt die Liquiditätsverwendung (Abb. 3), wo das Geld bleibt. Eine solche Aufbereitung Ihrer Zahlungsströme ist für steuerliche Zwecke nicht notwendig, sie liefert Ihnen aber von Anfang an Transparenz und Sicherheit.



# Stellschrauben für den Erfolg

Wer wirtschaftlichen Erfolg mit einem professionellen Instrument steuert, ist klar im Vorteil. Differenzierte Auswertungen zeigen nämlich, an welchen Stellen Entwicklungen nicht planmäßig verlaufen und geben konkrete Hinweise auf Optimierungspotenziale.

Die produktive Nutzung der eigenen Arbeitszeit und die optimale Auslastung der Technik gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren einer neu gegründeten Praxis. Ihre tatsächliche Auslastung kennen die meisten Zahnärzte allerdings nicht. Viele verlassen sich auf ihr Gefühl, und das kann trügerisch sein. In Grafik 1 sieht man beispielhaft die tatsächliche Auslastung der Behandlungszeit des letzten Quartals und wie sie sich im Vergleich zu Vorquartalen entwickelt hat. Ursache für eine unzureichende Auslastung kann eine zu niedrige Anzahl an Patienten sein oder ein suboptimales Terminmanagement einer vielleicht noch unerfahrenen Rezeptionskraft. Die qualitative Auslastung der Arbeitszeit, also wie viel Honorar pro Behandlungsstunde erwirtschaftet wurde und welche Kosten dem gegenüberstehen, lässt sich aus Grafik 2 ablesen. Steigert man die Zahl bestimmter Behandlungen oder spezialisiert sich darauf, verkürzt man durch Routine die Arbeitszeit für eine Behandlung und kann in der gleichen Zeit mehr Honorar pro Stunde erzielen.

## Steuern und Finanzierung im Griff

Viele erfolgreiche Gründer trifft nach zwei bis drei Jahren der sogenannte „Steuerschock“. Vorauszahlungen wurden nicht oder nicht in ausreichender Höhe geleistet und das Finanzamt fordert auf einen Schlag nicht nur Nachzahlungen, sondern passt auch die Höhe der Vorauszahlungen an – nicht selten für zwei Jahre. Diese Steuerzahlungen übersteigen häufig den Jahresgewinn und treffen viele Gründer völlig unvorbereitet. Deshalb sollte eine moderne Praxissteuerung eine Steuerhochrechnung

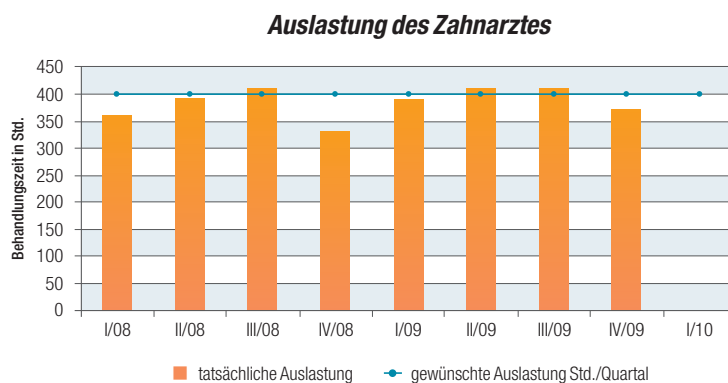


Abb. 1

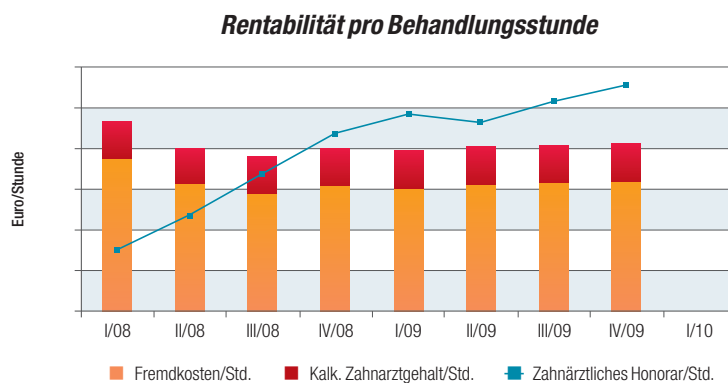


Abb. 2

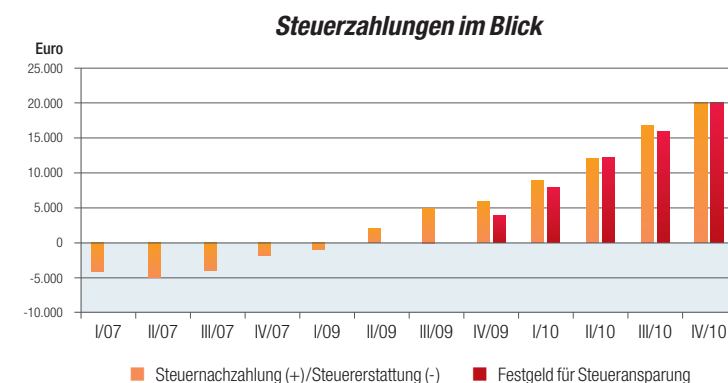


Abb. 3

als selbstverständliche Komponente enthalten. Besonders elegant ist dabei die Berücksichtigung des Festgeldes für Steuernachzahlungen (Grafik 3).

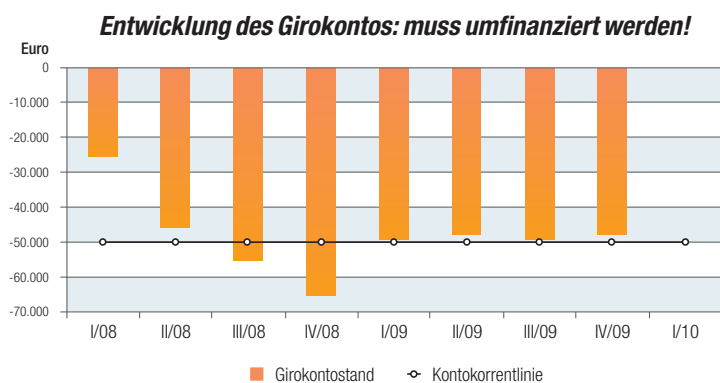


Abb. 4

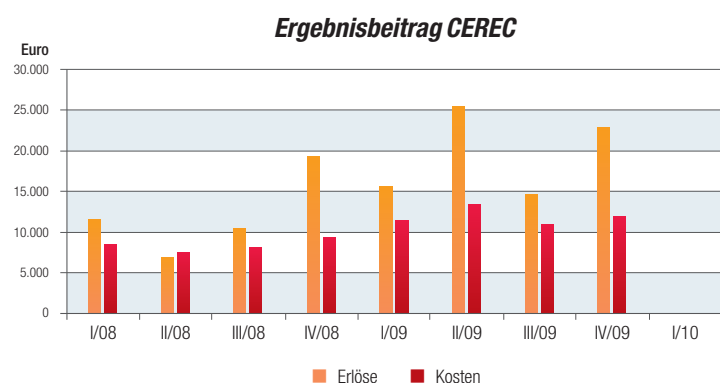


Abb. 5

	<b>Ist Quartal</b>
<b>Praxisergebnis im letzten Quartal IV/09</b> .....	<b>9.824 Euro</b>
+ Abschreibung .....	7.900 Euro
./. Investitionen .....	-1.240 Euro
+ Darlehen Restauszahlung .....	1.240 Euro
<b>= Entnahmefähige Liquidität aus Praxis</b> .....	<b>17.724 Euro</b>
./. Tilgungs(-ersatz) .....	-2.700 Euro
./. ESt-Steuervorauszahlungen/-nachzahlungen .....	-2.500 Euro
./. Versorgungswerk .....	-2.700 Euro
./. Krankenversicherung .....	-900 Euro
./. Lebensversicherungen etc. ....	-900 Euro
./. Miete Privatbereich .....	-3.700 Euro
./. Sonstiger Lebensunterhalt .....	-5.900 Euro
<b>= Liquidität zur freien Verfügung (+)/Unterdeckung (-)</b> .....	<b>-1.576 Euro</b>

Bei der Gründung einer Praxis wird häufig vorsichtshalber eine hohe Kontokorrentlinie vereinbart, damit man nicht in Zahlungsschwierigkeiten gerät, falls sich der Anlauf der Praxis schwieriger als erwartet gestaltet. Bewegt sich der Kontostand des Praxisinhabers aber zwei oder drei Jahre nach Gründung immer noch deutlich im Minus, ist die Praxis nicht mehr fristgerecht finanziert.

Der Zahnarzt nimmt den teuren und unsicheren Kontokorrent – die Bank kann diesen kurzfristig kürzen – als dauerhafte Finanzierung in Anspruch. Die Grafik 4 zeigt diesen Missstand sofort auf und sollte im Idealfall zu einer Umfinanzierung des Kontokorrents führen.

#### Rechnen sich Praxisbereiche?

Die Wirtschaftlichkeit der einzelnen

Bereiche der Praxis, wie Individualprophylaxe oder technische Geräte (z.B. CEREC, Laser) tragen zum Gesamterfolg der Praxis bei. Beispielhaft zeigt Grafik 5 durch Gegenüberstellung der Kosten und Einnahmen, ob CEREC die Wirtschaftlichkeit der Praxis belastet oder bereichert. Gemietete Geräte, die sich nicht rechnen, kann man entweder wieder zurückgeben oder durch Maßnahmen zur Patientengewinnung eine bessere Auslastung anstreben. Rechnet sich die Individualprophylaxe nicht, könnte der Zahnarzt zum Beispiel die Arbeitszeit seiner Dentalhygienikerin reduzieren oder die Auslastung durch gezielte Recall-Maßnahmen verbessern.

#### Lebensunterhalt absichern

Moderne Praxissteuerungsinstrumente betrachten nicht nur die Praxis, sondern auch den Privatbereich des Inhabers. Denn dauerhaft kann nur überleben, wer so viel Geld verdient, wie er privat benötigt. Bei der Planung wird oft übersehen, dass nicht nur Lebensunterhalt und Tilgung, sondern auch diverse private Versicherungen, Versorgungswerk, Krankenkasse, eventuell Unterhalt und Unterdeckung von Anlagen jeden Monat vom Konto bezahlt werden müssen. Wichtig ist also eine Übersicht (siehe Tabelle), die zeigt, was die Praxis auf der einen Seite an Geld abwirft (Liquiditätsüberschuss) – das ist nicht der Gewinn – und was auf der anderen Seite persönlich benötigt wird. Werden Liquiditätsüberschuss und Gewinn vertauscht, kann das Konto trotz vernünftiger Gewinne ins Minus rutschen. Dank aussagekräftiger Informationen, die weit über allgemeine Betriebswirtschaftliche Auswertungen und Statistiken aus der Praxissoftware hinausgehen, können Praxisgründer heute treffsicher die Stellschrauben für ihren Erfolg schnell und sicher identifizieren und konkret handeln. Bei der Wahl des richtigen Steuerinstrumentes sollte der Zahnarzt darauf achten, dass ihm dadurch kein zusätzlicher finanzieller noch zeitlicher Aufwand entsteht. Das in dieser Artikelreihe beschriebene Instrument wurde von Prof. Dr. Bischoff & Partner in Zusammenarbeit mit der Bergischen Universität entwickelt und befindet sich bundesweit im Einsatz.

Hiermit bestelle ich verbindlich einen Farbdruck der folgenden eBooks:



„Marketing in der Zahnarztpraxis“ Teil 1

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**15,- €**  
je Exemplar\*



„Der Zahnarzt als Unternehmer“ Teil 1

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**15,- €**  
je Exemplar\*



„Knochenregeneration und Weichgewebsmanagement“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**22,- €**  
je Exemplar\*



„Sinuslift“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**22,- €**  
je Exemplar\*



„Lasereinsatz in der Zahnmedizin“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**22,- €**  
je Exemplar\*



„Moderne Endodontie im Überblick“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**22,- €**  
je Exemplar\*



„Faltenbehandlung im Gesicht“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**22,- €**  
je Exemplar\*



„Nasenkorrekturen – Mikrochirurgie zwischen Ästhetik und Funktion“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**22,- €**  
je Exemplar\*



„Veneers“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**22,- €**  
je Exemplar\*



„KISS-Prinzipien der  
Ästhetischen Implantologie“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**11,- €**  
je Exemplar\*



„Innovative Kommunikations-  
strategien als Erfolgsmotor für  
die moderne Praxis“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**11,- €**  
je Exemplar\*



„Praxisgründung“

\_\_\_\_\_ Exemplar(e)

**15,- €**  
je Exemplar\*

\*inkl. MwSt. und Versand

Stand: 25. Oktober 2011

Ihre Antwort senden Sie bitte per Fax an **03 41/4 84 74-2 90** oder per E-Mail an **grasse@oemus-media.de**

Name, Vorname

Telefon

Straße

Fax

PLZ, Ort

E-Mail

Praxisstempel

Datum/Unterschrift