



Erfolgskonzepte  
Praxis- & Krankenhaus-Management



Sander · Müller

# Meine Zahnarztpraxis – Ökonomie

- Finanz-,  
Liquiditäts- und  
Investitionsplanung
- Honorare
- Steuern
- Gewinn



Springer

Thomas Sander  
Michal-Constanze Müller

**Meine Zahnarztpraxis – Ökonomie**

Finanz-, Liquiditäts- und Investitionsplanung, Honorare,  
Steuern, Gewinn

## Auch diese Bücher könnten Sie interessieren

### Unsere Reihe »Erfolgskonzepte – Zahnarztpraxis & Management«

- Schurr, Kunhardt, Dumont  
**Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement**  
Aufbau – Existenzsicherung – Altersvorsorge  
2009, 178 S. 91 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-48559-9
- Schüller, Dumont  
**Die erfolgreiche Arztpraxis**  
Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing  
3. Aufl. 2010. 192 S. 20 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-00733-0
- Papenhoff, Platzköster  
**Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken**  
Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen  
2010. 152 S. 30 Abb. in Farbe. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89090-4
- Hollmann  
**Führungskompetenz für Leitende Ärzte**  
Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus  
2010. 200 S. 30 Abb. Geb. € (D) 44,95  
ISBN 978-3-642-05264-4
- Frank  
**Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt**  
Die besten Strategien, Ideen und Konzepte  
2010. 190 S. 15 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89088-1
- Schäfer  
**Honorararzt - Flexibilität und Freiberuflichkeit**  
Akquise, Organisation, Recht, Finanzen  
2011, 200 S., 25 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-13081-6
- Sander, Müller  
**Meine Zahnarztpraxis – Marketing**  
Patientengewinnung, Markenbildung, Positionierung  
2011. 165 S. 42 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-13081-6
- Tafuro, Franzen  
**Unternehmen Zahnarztpraxis – die Bausteine des Erfolgs**  
Teamführung, Betriebswirtschaft, Marketing, Zeitmanagement, Zukunftstrends  
2012. 209 S. 23 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-17169-7
- Johannes, Wölker  
**Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement**  
Mustervorlagen und Checklisten für ein gesetzeskonformes Qualitätsmanagement in der Arztpraxis  
2. Aufl. 2012. 94 S. 25 Abb. Mit CD-ROM.  
Geb. € (D) 89,95  
ISBN 978-3-642-21788-3
- Kirchner, Schroeter, Flesch  
**Personalakquise im Krankenhaus**  
Ärzte gewinnen, binden, entwickeln  
2012.ca. 275 S. 75 Abb. Geb. € (D) 49,95  
ISBN 978-3-642-24993-8  
Voraussichtlicher Erscheinungstermin:  
April 2012
- Schramm  
**Online-Marketing für die erfolgreiche Zahnarztpraxis**  
Website, SEO, Social Media, Werberecht  
2012. ca. 200 S. 15 Abb. Geb. € (D) 44,95  
ISBN 978-3-642-25337-9  
Voraussichtlicher Erscheinungstermin:  
April 2012
- Weimann, Weimann  
**High performance im Krankenhausmanagement**  
Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik  
2012. ca. 200 S. 60 Abb. Geb. € (D) 49,95  
ISBN 978-3-642-25067-5  
Voraussichtlicher Erscheinungstermin:  
Mai 2012

Thomas Sander  
Michal-Constanze Müller

# Meine Zahnarztpraxis – Ökonomie

Finanz-, Liquiditäts- und Investitionsplanung, Honorare,  
Steuern, Gewinn

Mit 37 Abbildungen und 38 Tabellen

**Prof. Dr.-Ing. Thomas Sander**  
Medizinische Hochschule Hannover  
OE 7705 Praxisökonomie  
Carl-Neuberg-Straße 1  
30625 Hannover  
E-Mail: sander.thomas@mh-hannover.de

**Dr. med. dent. Michal-Constanze Müller**  
Heidornstraße 2  
30171 Hannover  
E-Mail: drmichalmueller@web.de

ISBN-13 978-3-642-24991-4 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**SpringerMedizin**  
Springer-Verlag GmbH  
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg  
Projektmanagement: Kerstin Barton, Heidelberg  
Lektorat: Bettina Arndt, Gorchheimertal  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Einbandabbildungen: © photos.com  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN: 80124366

Gedruckt auf säurefreiem Papier 22/2122 – 5 4 3 2 1 0

## Vorwort

---

Neben der fachlichen Qualität wird im zahnärztlichen Berufsalltag auch eine betriebswirtschaftliche Orientierung zunehmend bedeutsam. Mit unserem zweiten Buch der Reihe »Meine Zahnarztpraxis« möchten wir Praxisgründern und -entwicklern dabei helfen, das notwendige Wissen zu erlangen, um auch diese Anforderung professionell meistern zu können. Dabei ist uns besonders wichtig, dass der Leser sein unternehmerisches Vorhaben im Vorfeld intensiv reflektiert und dann die notwendigen Schritte selbstbewusst und mit dem nötigen Grundwissen verantwortungsvoll angeht.

Auch wenn Zahnärzte häufig eher geringe ökonomische Kenntnisse und Neigungen haben, tragen sie als Praxisinhaber unweigerlich immer die volle betriebswirtschaftliche Verantwortung für ihr Unternehmen. Ein eventuelles betriebswirtschaftliches Nicht-Wissen schützt hierbei nicht vor dem »Verantworten-Müssen« der eigenen Entscheidungen und ihrer Folgen.

Nach unserer Auffassung braucht ein Zahnarzt dabei allerdings nicht alles zum Thema »Betriebswirtschaft in der Praxis« im Detail zu wissen und zu verstehen. Deshalb soll dieses Buch nicht nur zielgerichtet das aus unserer Sicht notwendige Wissen vermitteln, sondern insbesondere das Problembewusstsein zur Thematik vertiefen und dabei auch die Grenzen aufzeigen, ab denen die Einbindung von Fachleuten sinnvoll ist. Wesentlich ist, dass der Zahnarzt genügend Kompetenz erlangt, um mit Banken, Steuerberatern und anderen Geschäftspartnern und Beratern auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dies ist auch wichtig zum Schutz und Erhalt der Handlungs- und Entscheidungsautonomie der zahnärztlichen Profession. Diese gerät sonst aus Sicht der Autoren immer mehr in Gefahr, sich zu sehr in Abhängigkeit von externen, nicht zahnmedizinischen betriebswirtschaftlichen Leistungsanbietern, wie z. B. Controllern oder Beratungsnetzwerken der Dentaldepots, zu begeben. Externe Ratschläge und Empfehlungen können eine wichtige Unterstützung sein – sie ersetzen aber niemals die verantwortungsvolle Entscheidung durch den Zahnarzt und Unternehmer selbst.

Dieses Buch ist »aus der Praxis für die Praxis« geschrieben. Das bedeutet, dass sämtliche Kapitel aus dem praktischen Diskurs mit zahnärztlichen Unternehmern und deren Expertise sowie insbesondere auch den eigenen Erfahrungen beider Autoren in Unternehmensaufbau, -führung und -entwicklung entstanden sind.

Bei der Erarbeitung hat uns – wie schon beim ersten Buch »Meine Zahnarztpraxis – Marketing« – Frau Bettina Arndt als Lektorin in unentbehrlicher Weise geholfen. Sie hat den Text mit großem Interesse, vielen Anregungen und größtmöglicher Sorgfalt zu dem gemacht, wie er jetzt vorliegt. Frau Kerstin Barton hat uns von der Planung bis zur Realisierung dieses Buchprojekts sehr engagiert begleitet und kompetent unterstützt. Beiden sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt.

Wir wünschen den Lesern bei der Lektüre dieses Buches und auch beim gelegentlichen Nachschlagen oder Lernen viel Erfolg im Hinblick auf die positive Entwicklung der eigenen Praxis.

**Prof. Dr. Thomas Sander, Dr. Michal-Constanze Müller**  
Hannover, im Januar 2012

## Über die Autoren

---



### **Prof. Dr. Thomas Sander**

Thomas Sander ist Professor für Infrastrukturökonomie. Er hat Ingenieurwissenschaften studiert und beschäftigt sich seit 1990 mit praktischen Fragen der wirtschaftlichen Optimierung infrastruktureller Einrichtungen. 1999 erhielt er den Ruf an die Fachhochschule Hannover, wo er seine wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Infrastrukturökonomie intensivieren konnte.

Seit 2001 beschäftigt sich Professor Sander auch mit Fragen der Ökonomie von Arzt- und Zahnarztpraxen. Im Auftrag der Zahnärztekammer Schleswig-Holstein hat er an der Entwicklung eines der ersten Qualitätsmanagementsysteme für Zahnarztpraxen mitgewirkt. Seine Erfahrungen konnte er seitdem in zahlreichen Vorträgen und Workshops für Ärzte und Zahnärzte weitergeben und in der Auseinandersetzung mit den Praxen erweitern.

In 2005 wechselte Professor Sander an die Medizinische Hochschule Hannover (MHH), wo er neben projektbezogenen Tätigkeiten für die MHH das Lehrgebiet Praxisökonomie aufbaute. Der Schwerpunkt seiner Forschungsaktivitäten liegt im Bereich des Praxismarketings für Zahnärzte.

Professor Sander berät auch weiterhin Praxen und erarbeitet Lösungen für diese mit folgenden Themenschwerpunkten:

- Marketing
- Positionierungsstrategien
- Unternehmensberatung
- Internetauftritte
- Praxisarchitektur
- Existenzgründung



**Dr. med. dent. Michal-Constanze Müller**

Michal-Constanze Müller ist niedergelassene Zahnärztin in einer allgemein Zahnärztlich ausgerichteten Praxis in Hannover. Sie studierte von 1995–2001 Zahnmedizin an der Medizinischen Hochschule Hannover. Nach ihrer zahnärztlichen Approbation im Jahr 2001 erfolgte 2003 die Promotion zur Dr. med. dent. Zahnärztlich tätig ist Frau Dr. Müller seit 2002. Ihre Niederlassung folgte in 2004.

Von 2007–2009 hat sie berufsbegleitend das Masterstudium »Integrierte Zahnheilkunde – Wissensentwicklung und Qualitätsförderung in der Zahnmedizin« an der Akademie für zahnärztliche Fortbildung Karlsruhe und an der Universität Magdeburg absolviert und mit dem Master of Arts »Integrated Practice in Dentistry« abgeschlossen.

Neben ihrer zahnärztlichen Tätigkeit ist Frau Dr. Müller als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Medizinischen Hochschule in Hannover (Abteilung Neuroanatomie, Prof. Dr. Claudia Grothe) beschäftigt und dort im Rahmen der anatomischen Ausbildung von Zahnmedizinistudenten eingesetzt.

Zudem bietet sie an der Hochschule in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Thomas Sander verschiedene berufspraxisbezogene Seminare an und wirkt an der Betreuung unterschiedlicher Forschungsprojekte mit.

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung</b> .....	1
	<i>Th. Sander, M.C. Müller</i>	
2	<b>Selbstständigkeit und Praxisentwicklung – die Entscheidung</b> .....	5
	<i>M.C. Müller, Th. Sander</i>	
2.1	<b>Sich selbst finden – was will ich?</b> .....	6
2.2	<b>Existenzgründung – Chancen und Risiken der Selbstständigkeit</b> .....	10
2.3	<b>Bin ich ein Unternehmertyp?</b> .....	11
2.3.1	Es muss passen – Welche Eigenschaften sind für einen Unternehmer wichtig? .....	11
2.3.2	Unternehmeralltag kennen (lernen) .....	13
2.3.3	Das eigene Unternehmerprofil .....	13
2.4	<b>Alternativen zur Selbstständigkeit für Zahnärzte</b> .....	14
2.5	<b>Allein oder gemeinsam?</b> .....	16
2.6	<b>Der Entwicklungszahnarzt</b> .....	16
2.7	<b>Zusammenfassung</b> .....	18
3	<b>Unternehmer sein – was ist wichtig zu wissen?</b> .....	21
	<i>M.C. Müller, Th. Sander</i>	
3.1	<b>Die Praxis als Teil der Gesellschaft</b> .....	23
3.1.1	Rechtsordnung kennen und mit ihr leben .....	23
3.1.2	Verantwortung übernehmen .....	26
3.1.3	Professionelle Selbstverantwortung wahrnehmen .....	27
3.2	<b>Verträge abschließen und einhalten</b> .....	28
3.2.1	Rechtsgeschäftlich tätig werden .....	28
3.2.2	Wirksamkeit von Rechtsgeschäften und Verträgen .....	28
3.2.3	Haftung aufgrund vertraglicher Verbindlichkeiten .....	30
3.2.4	Verträge, die Sie als einzelner Unternehmer mit Geschäftspartnern schließen .....	32
3.2.5	Vertragsentwurf – ein Vertrag entsteht .....	32
3.2.6	Vertragsverhandlungen führen .....	35
3.2.7	Von der Sicherheit, Dynamik und Haltbarkeit von Verträgen .....	38
3.2.8	Der Streitfall: Verbindlichkeiten einfordern – Forderungen abwehren .....	39
3.3	<b>Gemeinsam etwas unternehmen</b> .....	41
3.3.1	Eine Gesellschaft gründen .....	41
3.3.2	Rechte und Pflichten der Gesellschafter .....	42
3.3.3	Vertragsfreiheit und ihre Grenzen .....	43
3.3.4	Kommunikation zwischen Vertragspartnern .....	44
3.3.5	Vorsicht Falle: Scheinselbstständigkeit .....	44
3.3.6	Risiken einer gemeinsamen Unternehmung .....	45
3.3.7	Auflösung eines gemeinsamen Unternehmens .....	46
3.4	<b>Risikoabsicherung privat und beruflich</b> .....	47
3.4.1	Möglichkeiten und Grenzen von Versicherungen .....	47
3.4.2	Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichern .....	47
3.4.3	Persönliche Vorsorge .....	48
3.4.4	Familiäre Vorsorge .....	48
3.4.5	Absicherung der betrieblichen Vermögenswerte .....	48

3.4.6	Unabhängigkeit des Vermögenswertes Ihres Unternehmens sichern .....	49
3.5	<b>Fachliche Unterstützung für Unternehmer</b> .....	50
3.5.1	Eigene fachliche Grundorientierung .....	50
3.5.2	Persönliches Beraternetzwerk und Umgang mit Beratungen .....	50
3.5.3	Coaching/Begleitung – Erfahrung anderer Unternehmer nutzen .....	50
3.5.4	Die richtigen Leute finden und was sie kosten (dürfen) .....	50
3.6	<b>Selbstständiger Zahnarzt in Deutschland</b> .....	52
4	<b>Praxis (neu) planen – wie gehe ich vor?</b> .....	55
	<i>Th. Sander, M.C. Müller</i>	
4.1	<b>Ökonomische Rahmenbedingungen</b> .....	56
4.2	<b>Geschäftsidee entwickeln</b> .....	61
4.2.1	Alleinstellungsmerkmal (USP) .....	61
4.2.2	Positionierung und Spezialisierung .....	61
4.2.3	Konzept .....	62
4.3	<b>Die Umsetzung planen</b> .....	64
4.3.1	Zeitenplan .....	64
4.3.2	Standort .....	65
4.3.3	Kooperationsformen .....	65
4.3.4	Corporate Identity .....	67
4.4	<b>Praxisgestaltung</b> .....	68
4.4.1	Raumplanung .....	69
4.4.2	Design .....	70
4.4.3	Leitungen .....	71
4.5	<b>Praxiswert und Investition</b> .....	73
4.5.1	Alte Ärztekammermethode .....	76
4.5.2	Neue Ärztekammermethode .....	78
4.5.3	IBT-Methode .....	79
4.6	<b>Finanzplanung</b> .....	80
4.6.1	Einführung .....	80
4.6.2	Begriffe .....	82
4.6.3	Der große Irrtum von der Absatzbarkeit .....	85
4.6.4	Finanzplanung für die neue Praxis .....	86
4.6.5	Darlehen und Kredite .....	94
4.6.6	Vorsicht vor der Steuer .....	98
4.6.7	Besonderheiten von KFO und MKG .....	99
4.6.8	Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeit für die etablierte Praxis .....	99
4.7	<b>Businessplan</b> .....	101
4.8	<b>Erfolgsaussichten</b> .....	102
5	<b>Ziel erreichen – welche Schritte sind nötig</b> .....	107
	<i>Th. Sander, M.C. Müller</i>	
5.1	<b>Geeignete Partner suchen</b> .....	108
5.1.1	Existenzgründungs- bzw. Praxisberater .....	108
5.1.2	Steuerberater .....	109
5.1.3	Anwalt .....	109
5.1.4	Architekt .....	110

5.1.5	Marketingberater und Mediengestalter .....	110
5.1.6	Depot .....	111
5.1.7	Bank .....	111
5.2	<b>Vom Konzept zum Objekt</b> .....	112
5.2.1	Rechtsform .....	112
5.2.2	Partner .....	112
5.2.3	Mietobjekt oder Kauf .....	113
5.2.4	Goodwill und materieller Wert .....	113
5.2.5	Preise .....	113
5.2.6	Baupreise .....	114
5.2.7	Generalunternehmer .....	114
5.2.8	Telefon- und IT-Planung .....	114
5.2.9	Systematische Projektplanung .....	115
5.2.10	Konkretisierung des Businessplans .....	115
5.3	<b>Unternehmensanmeldungen</b> .....	115
6	<b>Die Betriebswirtschaftslehre in der Zahnarztpraxis</b> .....	117
	<i>Th. Sander, M.C. Müller</i>	
6.1	<b>Erlöse, Umsätze, Kosten und Gewinn</b> .....	118
6.2	<b>Einnahmen und Ausgaben</b> .....	119
6.3	<b>Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)</b> .....	119
6.4	<b>Abschreibungen</b> .....	120
6.5	<b>Anmerkung zu Wirtschaftlichkeit und Effizienz</b> .....	122
6.6	<b>Controlling</b> .....	123
6.6.1	Controlling für die kleine Praxis .....	123
6.6.2	Vertieftes Controlling .....	124
6.7	<b>Der Zahlungsfluss in der Zahnarztpraxis</b> .....	128
6.7.1	Preiselastizität .....	131
6.7.2	Synergiepotenziale .....	132
7	<b>Qualitätsmanagement und Wirtschaftlichkeit</b> .....	135
	<i>Th. Sander, M.C. Müller</i>	
7.1	<b>Geschichte</b> .....	136
7.2	<b>Grundgedanken</b> .....	136
7.3	<b>Wichtige Begriffe</b> .....	137
7.4	<b>Qualitätsmanagement in der Medizin</b> .....	138
7.4.1	Qualitätsmanagementsysteme .....	140
7.5	<b>Kritische Diskussion</b> .....	140
8	<b>Die steuerliche Gestaltung der Praxis</b> .....	143
	<i>C. Summa, R. Grastorff</i>	
8.1	<b>Einleitung</b> .....	144
8.2	<b>Der Beginn der Selbstständigkeit</b> .....	144
8.3	<b>Grundsätze der Buchführung</b> .....	144
8.3.1	Betriebseinnahmen .....	145
8.3.2	Betriebsausgaben .....	145
8.4	<b>Steuerliche Gestaltung</b> .....	147

8.4.1	Einkommensteuer .....	147
8.4.2	Lohnsteuer .....	148
8.4.3	Sozialversicherung .....	148
8.4.4	Umsatzsteuer .....	148
8.4.5	Gewerbsteuer .....	149
8.5	<b>Was ist steuerlich zu beachten?</b> .....	150
8.5.1	Bei Praxisgründung .....	150
8.5.2	Bei Praxisverkauf .....	150
9	<b>Marketing – die Praxis zum Erfolg führen</b> .....	151
	<i>Th. Sander, M.C. Müller</i>	
9.1	<b>Begriffsbestimmung</b> .....	152
9.2	<b>Die acht Grundpfeiler des zahnärztlichen Marketings</b> .....	153
9.2.1	Emotionen – Patientensicht einnehmen und positionieren .....	153
9.2.2	Marktführerschaft – der Beste sein und die Nr. 1 werden .....	154
9.2.3	Beständigkeit – konsequent handeln und nicht nachahmen .....	154
9.2.4	Systemwechsel – anders sein und Systemwechsel einleiten .....	155
9.2.5	Geduld haben und Geld ausgeben – Erfolg kann nicht erknausert werden .....	156
9.2.6	Authentizität – ehrlich sein und Schwächen zum Vorteil machen .....	157
9.2.7	Zahlengefahr – Controlling richtig machen und Zahlen vergessen .....	157
9.2.8	Augen auf! Vorsicht vor Prognosen und Erfolglosen .....	158
9.3	<b>Das Marketingkonzept</b> .....	158
9.3.1	Aufgabenstellung .....	159
9.3.2	Ausgangssituation .....	159
9.3.3	Konzeptgrundlagen .....	159
9.3.4	Praxispositionierung .....	160
9.3.5	Aktuelles .....	161
9.3.6	Weiteres Vorgehen .....	161
9.3.7	Werbekonzept .....	161
9.4	<b>Empfehlungsmarketing und Patientenbindung</b> .....	162
9.5	<b>Die besondere Bedeutung der Website</b> .....	163
9.6	<b>Werbekonzept</b> .....	165
9.7	<b>Erfolgsmessung (Werbe-Controlling)</b> .....	167
9.8	<b>Besonderheiten des Zuweisermarketings</b> .....	169
9.9	<b>Soziale Netzwerke</b> .....	169
10	<b>Berechnungstabellen und Checklisten</b> .....	171
	<i>Th. Sander, M.C. Müller</i>	
10.1	<b>Berechnungstabellen</b> .....	172
10.1.1	Berechnung der Gleichheit von Tilgungsdarlehen und Annuitätendarlehen .....	172
10.2	<b>Checklisten und Annuitätentabelle</b> .....	174
10.2.1	Honorarplanung (■ Tab. 10.4) .....	174
10.2.2	Planung des Honorarumsatzes (■ Abb. 10.1) .....	175
10.2.3	Investitionskosten für eine Zahnarztpraxis .....	176
10.2.4	Investitionsplanung (■ Tab. 10.6) .....	177

10.2.5	Planung: private Ausgaben (■ Tab. 10.7) .....	178
10.2.6	Typische Praxiskosten und -erlöse einer KFO-Einzelpraxis (■ Tab. 10.8) .....	179
10.2.7	Praxiskosten für verschieden große Praxen (■ Abb. 10.2) .....	180
10.2.8	Annuitätentabelle (■ Abb. 10.3) .....	181
	<b>Literatur</b> .....	183
	<b>Glossar</b> .....	185
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	191

## Autorenverzeichnis

---

**Sander, Thomas,  
Prof. Dr.-Ing.**

OE 7705 Praxisökonomie  
Medizinische Hochschule  
Hannover  
Carl-Neuberg-Straße 1  
30625 Hannover

**Müller, Michal-Constanze,  
Dr. med. Dent**

Heidornstraße 2  
30171 Hannover  
drmichalmueller@web.de

**Grastorff, Ralf (StB),  
Dipl.-Oec.**

Summa Mahnken Grastorff  
Steuerberatungsgesellschaft  
mbH  
Erich-Koch-Weser-Platz 1  
27568 Bremerhaven  
kanzlei@summa-mahnken.de

**Summa, Carsten (StB)**

Summa Mahnken Grastorff  
Steuerberatungsgesellschaft  
mbH  
Erich-Koch-Weser-Platz 1  
27568 Bremerhaven  
kanzlei@summa-mahnken.de

# Einleitung

*Th. Sander, M.C. Müller*

Das vorliegende Buch richtet sich an Zahnärzte, die ihre Existenzgründung planen oder schon begonnen haben, und gleichermaßen an bereits niedergelassene Zahnärzte, die sich mit den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (BWL) der Praxis auseinandersetzen oder die Praxis neu aufstellen und sie weiterentwickeln wollen. Weiterhin werden die persönlichen Voraussetzungen für den Schritt in die Selbstständigkeit oder die Praxisentwicklung diskutiert und die rechtlichen Voraussetzungen um die Praxisgründung sowie den Praxisbetrieb erörtert.

Im ersten Buch der Reihe »Meine Zahnarztpraxis« haben wir uns mit dem aktuellen Wissensstand zum Thema »Zahnärztliches Marketing« beschäftigt (Sander u. Müller 2011). Dieser Punkt wird auch in diesem Buch aufgegriffen und aus der rein praktischen Sicht beleuchtet: Was muss der Praxisinhaber konkret im Zusammenhang mit Marketing beachten und tun, um die Wirtschaftlichkeit seiner Praxis positiv zu entwickeln bzw. weiter zu entwickeln?

Beim Schreiben des Buches haben wir die Inhalte so aufbereitet, dass sie von einem Zahnarzt ohne Kenntnis der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen verstanden werden können. Es wird ein Programm vorgestellt, mit dem sämtliche Gründungs- und Entwicklungsvorhaben betriebswirtschaftlich begleitet werden können. Mit diesem Programm haben beide Autoren langjährige Erfahrungen beim Schulen von Studierenden, von Assistenzärzten vor der Niederlassung und von »alten Hasen«, die ihre Praxis neu positionieren wollen.

Diese Erfahrungen haben auch zur Grenzziehung geführt, was der Zahnarzt betriebswirtschaftlich selbst wissen bzw. können und ab wann er einen Experten zu Rate ziehen sollte. Wir haben die Inhalte entsprechend nicht überladen und ab einem gewissen Punkt auf weitergehende Literatur bzw. auf Fachleute verwiesen. Aus unseren Lehr- und Praxiserfahrungen wissen wir, dass der Stoff gut vermittelbar ist.

Neben den rechtlichen Fragen, dem Marketing und den Zahlen der Praxis haben wir uns mit den notwendigen Fragestellungen vor und während

der Gründung auseinandergesetzt: Fragen, die ein Zahnarzt an sich selbst richten sollte, aber auch Fragen, die von anderen zu beantworten sind. Hier stellt das Buch einen Leitfaden dar, um die richtigen Fragen und Ansprechpartner zu finden. Weiterhin wird beleuchtet, in welchem rechtlichen und unternehmerischen Umfeld sich eine Zahnarztpraxis in Deutschland bewegt. Wir geben Hinweise zur konkreten Projektplanung und -durchführung bis hin zum richtigen Einsatz des Controllings für die Praxis. Beim Lesen des Buches werden Sie begleitet von Lena und Tom.

### Lena und Tom

**Lena** ist eine junge Zahnärztin, die gerade die Hälfte ihrer Assistenzzeit hinter sich hat. Sie plant sich in der Stadt, in der sie jetzt lebt, niederzulassen. Lena ist Existenzgründerin.

**Tom** ist 45 Jahre alt und bereits selbstständig. Er ist allerdings mit seiner jetzigen Situation nicht zufrieden und möchte sich daher verändern. Tom ist ein Praxisentwickler.

Anhand der individuellen Situationen beider und ihrer Erfahrungen und denen ihrer Kollegen werden manche Zusammenhänge für den Leser konkreter fassbar.

Der Bedarf an zahnmedizinischer Versorgung wird weiter wachsen (Reich 2010), wobei sich der Trend zum Erhalt der Zähne fortsetzen wird. In Verbindung mit der demografischen Entwicklung steigt auch der Bedarf zur Vernetzung mit anderen medizinischen Fachdisziplinen. Insgesamt

» ... müssen Praxisgründungen und -übernahmen in Zukunft stärker auf die betriebswirtschaftliche Situation abgestimmt werden. Auch müssen die betriebswirtschaftlichen Steuerungsmöglichkeiten von Praxisinhabern stärker genutzt werden. Eine schon deutlich zu beobachtende Tendenz sind die vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten für Zahnärzte. (Reich 2010) «

Auch in diesem Sinne versteht sich das vorliegende Buch:

- **Den Praxisgründer bzw. Praxisentwickler betriebswirtschaftlich in notwendigem Maß auszubilden und zu unterstützen mit dem Versuch einer klaren Grenzziehung, ab welchem Punkt Fachleute hinzugezogen werden sollten.**

# Selbstständigkeit und Praxisentwicklung – die Entscheidung

*M.C. Müller, Th. Sander*

- 2.1      Sich selbst finden – was will ich? – 6**
- 2.2      Existenzgründung – Chancen und Risiken der  
            Selbstständigkeit – 10**
- 2.3      Bin ich ein Unternehmertyp? – 11**
  - 2.3.1    Es muss passen – Welche Eigenschaften sind für einen Unternehmer  
            wichtig? – 11
  - 2.3.2    Unternehmeralltag kennen (lernen) – 13
  - 2.3.3    Das eigene Unternehmerprofil – 13
- 2.4      Alternativen zur Selbstständigkeit für Zahnärzte – 14**
- 2.5      Allein oder gemeinsam? – 16**
- 2.6      Der Entwicklungszahnarzt – 16**
- 2.7      Zusammenfassung – 18**

## 2.1 Sich selbst finden – was will ich?

Bereits in der Vorphase einer eventuell geplanten Existenzgründung oder einer beruflichen Veränderung/Weiterentwicklung aus bereits bestehender Selbstständigkeit heraus ist es sehr wichtig, zunächst sich selbst bewusst und aktiv einem Selbsteinfühlungs- und Entscheidungsprozess zu widmen: Was genau möchte ich in meinem Leben privat und beruflich eigentlich in Zukunft verwirklichen?

» Wichtig ist zunächst, zu wissen, was man erreichen möchte, worauf es einem ankommt. Was sind meine Bedürfnisse? Auf welche Weise kann ich sie erfüllen? Das ist etwas anderes als zu wissen, was man nicht will. (Rechtsanwalt Klemeyer, in: Müller u. Sander 2008) «

Nur wenn Sie Klarheit darüber haben, was Ihnen wichtig ist und was Sie für sich persönlich brauchen, damit es Ihnen gut geht, können Sie Ihr Vorhaben wirklich stimmig für Sie selbst gestalten.

Wir halten diesen Selbstfindungsprozess nach den Erfahrungen unserer Arbeit im Vorfeld eines Vorhabens wie Praxisgründung oder -entwicklung für essenziell. Daher möchten wir Sie gleich zu Beginn hierzu anregen und bitten, sich die erforderliche Zeit dafür zu nehmen.

Im Zahnmedizinstudium wird das zahnärztlich Fachliche vermittelt – die wichtige Phase einer Selbst-Findung für die berufliche Zukunft und alles, was damit zusammengehört, wird allerdings weder angeregt noch im erforderlichen Ausmaß unterstützt oder gar vermittelt. Eher wird durch die Art und Struktur der zahnärztlichen Ausbildung noch verstärkt, was Sie auch schon in Ihrer Schulzeit gelernt haben, nämlich auf Ihre eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Vorstellungen eher keine Rücksicht zu nehmen, sondern sich dem bestehenden System so gut wie möglich anzupassen, wenig zu hinterfragen und äußeren Anforderungen und Empfehlungen zu folgen.

Wenn Sie aber mit Ihrer Entscheidung für Ihre berufliche Zukunft wirklich das erreichen wollen, was für Sie stimmig ist, mit dem Sie zufrieden oder noch besser: glücklich sind, ist es entscheidend, hierbei anders vorzugehen. Eben nicht einfach un-

hinterfragt das Nächstbeste oder Nächstliegende zu tun, sondern sich für diese Entscheidung genügend Raum und Zeit zu geben. Es geht darum, gerade hierbei nicht nur mit dem Kopf zu planen, sondern auch die Gefühle mit einzubeziehen, für sich zu klären, womit Sie sich wirklich wohlfühlen. Denn letztlich ist diese Selbst-Erkenntnis »Was bin ich, was möchte ich und was kann ich« das Fundament für alle weiteren Schritte. Sei es, dass Sie das erste Mal eine Existenz gründen möchten oder dass Sie eine umfängliche unternehmerische (Neu-)Ausrichtung Ihres bereits bestehenden Unternehmens planen.

### ► Was Sie auch tun und wie Sie entscheiden – es muss für Sie selbst stimmig sein.

Deutlich gewarnt sei davor, sich ausschließlich von Ratschlägen Ihnen bekannter Personen, z. B. Familie oder Freunde, leiten zu lassen. Oft raten diese, sich für »die Vernunft« zu entscheiden: es sei ohnehin die einzige Lösung, es folge einer Tradition in der Familie, oder der Trend gebe eine bestimmte Richtung vor, der man eben folgen müsse.

Möglicherweise finden Sie z. B. als Existenzgründer mit Hilfe dieser Selbstfindungsphase sogar heraus, dass Sie eigentlich doch gar nicht wirklich eine eigene Existenz aufbauen möchten oder zumindest zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht, oder dass Sie vielleicht lieber zunächst einmal eine Weile als angestellter Zahnarzt arbeiten möchten. Vielleicht stellen Sie aber auch fest, dass dieser Schritt das einzig Richtige für Sie ist. Nehmen Sie sich in jedem Fall ganz bewusst Zeit für die Klärung dieser Frage.

Außerdem ist es entscheidend, dass Sie auch einen Überblick über die möglichen beruflichen Alternativen mit deren Vor- und Nachteilen bekommen, damit Sie wissen, welche Wahlmöglichkeiten Sie haben und was diese für Sie in der Praxis bedeuten.

Je besser Sie sich dabei selbst kennen und je klarer Sie wissen, was Sie möchten, desto stimmiger können Sie für sich selbst Entscheidungen treffen. Das ist notwendig, wenn Sie mit sich selbst auf Dauer im Einklang leben möchten. Wenn Sie z. B. neben dem ausgeprägten eigenen Bedürfnis nach Autonomie viel Freiheit in Ihren beruflichen und unternehmerischen Entscheidungen brauchen,

■ **Tab. 2.1** Bedürfniserklärung

Bedürfnis	Punkte (1–10)
Finanzielle Sicherheit (geregeltes Einkommen)	
Planungssicherheit (feste Arbeitszeiten)	
Ordnung/Struktur (geregelte Abläufe in der Praxis/feste Regeln)	
Unabhängigkeit/Freiheit	
Selbstverwirklichung im beruflichen Wirken (persönliche Werte und Vorstellungen leben)	
Autonomie/Selbstverantwortung (selbst entscheiden und verantworten)	
Gemeinschaft Unterstützung (zusammen arbeiten, sich gegenseitig unterstützen)	
Ruhe/Abstand (zum Beruf, Feierabend haben)	
Entwicklung (Veränderung/Abwechslung)	

kann es sein, dass Sie als angestellter Zahnarzt früher oder später in den Konflikt kommen mit dem Praxiskonzept, so wie Sie es entsprechend den Weisungen Ihres Arbeitgebers leben müssen. Vielleicht vertreten Sie ja ganz andere fachliche oder ethische Auffassungen dazu. Das kann schnell dazu führen, dass Sie sich mit einer Vielzahl von Dingen, die Sie im Alltag machen müssen, sehr unwohl fühlen, weil Sie hierbei nicht mehr mit sich verbunden bleiben können bei dem, was Sie tun. Wenn Sie frei so leben und entscheiden wollen, wie Sie es für richtig halten, wird für Sie wahrscheinlich eher eine eigene Existenz auf Dauer zu Zufriedenheit führen als der Status eines Angestellten.

Sind Ihnen Gemeinschaft und Unterstützung durch andere Menschen sehr wichtig, kann es sein, dass Sie sich dafür entscheiden, eher nicht allein, sondern lieber mit mehreren Kollegen zusammen zu arbeiten. Allerdings wäre dabei für Sie wieder zu berücksichtigen, dass damit auch Ihre alleinige Gestaltungsfreiheit als Unternehmer, beispielsweise durch den Zusammenschluss mit anderen Menschen, in gewissem Grad eingeschränkt wird.

Brauchen Sie bei Ihrer Berufstätigkeit sehr viel Sicherheit und finden es sogar angenehm, eher geringen eigenen Gestaltungsfreiraum zu haben, weil Ihnen das noch mehr Sicherheit für den Alltag gibt, dann ist für Sie eine eigene Unternehmensgrün-

dung möglicherweise überhaupt nicht geeignet. Sie wären vielleicht viel zufriedener, wenn Sie im Angestelltenverhältnis ein Praxiskonzept bei guter existenzieller Sicherheit einfach mittragen und unterstützen können.

Letztlich können Sie nur für sich selbst herausfinden, was für Sie im Einzelnen derzeit stimmig ist. Die nachfolgende Übung soll Anregung und ein Einstieg für einen solchen Selbsteinfühlungsprozess sein. Oft kann aber auch eine Unterstützung in Form eines gezielten Coachings zu dieser Fragestellung sehr hilfreich sein.

#### ■ Übung zur Unterstützung bei der Selbstklärung

Was möchte ich und was brauche ich, damit es mir gut geht? Klären Sie für sich, wie wichtig Ihnen auf einer Skala von 1–10 die in ■ Tab. 2.1 genannten Bedürfnisse im beruflichen Alltag sind. Und für Praxisentwickler: Klären Sie zusätzlich **anschließend**, wie gut das jeweilige Bedürfnis nach Ihrem persönlichen Empfinden in Ihrer aktuellen beruflichen Situation tatsächlich gerade erfüllt ist (10=sehr wichtig/voll erfüllt, 1=unwichtig/gar nicht erfüllt).

Tab. 2.2 Lenas Selbstfindung

Bedürfnis	Punkte
Finanzielle Sicherheit (geregeltes Einkommen)	4
Planungssicherheit (feste Arbeitszeiten)	3
Ordnung/Struktur	8
Unabhängigkeit/Freiheit	10
Selbstverwirklichung	9
Autonomie/Selbstverantwortung	8
Gemeinschaft/Unterstützung	6
Ruhe/Abstand	5
Entwicklung	9

**Lena**

Lena bereitet der Beruf viel Freude. Besonders gern kommuniziert sie mit den Patienten und berät sie auch gern. Sie weiß, dass ihr jetziger Chef viele Dinge in der Zahnmedizin und beim Umgang mit den Patienten anders sieht als sie; und das wurmt sie. Sie träumt davon, ihre Vorstellungen in der eigenen Praxis zu verwirklichen. Lena macht den Test (Tab. 2.2).

Das Testergebnis verdeutlicht, wie hoch im Vergleich zu den anderen Eigenschaften die Werte Unabhängigkeit bzw. Freiheit für unsere Lena wiegen. Wie geht sie mit dieser Erkenntnis vor?

**Lena**

Lena wird mit dem Ausfüllen der Tabelle klar, wie wichtig es ihr ist, allein die Verantwortung für ihre berufliche Zukunft zu übernehmen. Sie ist sich darüber im Klaren, dass es die absolute finanzielle Sicherheit nicht gibt. Auch mit der Freizeit wird es – zumindest am Anfang – knapp. Aber das ist ihr nicht so wichtig wie die Autonomie in einer eigenen Praxis. Die Möglichkeit, hier etwas zu entwickeln, was genau zu ihr passt, wiegt alle Nachteile auf. Zusammen mit anderen muss nicht sein, sie hat bisher auch alles allein hinbekommen. Lena ist sich sicher: »Die Selbstständigkeit in der Einzelpraxis ist das richtige für mich.« Sie bespricht das auch mit Freunden und Familie. Wichtig sind ihr dabei die Äußerungen von Menschen, die viel berufliche Er-

fahrung haben und sich auch schon mal kritisch äußern. Nur Onkel Kurt will sie nicht fragen: Der sieht nämlich immer alles negativ.

Eine Freundin rät Lena, bereits jetzt einen Praxisberater zu kontaktieren. Sie kennt einen, der nicht nur am Beraterhonorar interessiert ist und deshalb auch schon mal jungen Zahnärzten von der Selbstständigkeit abgeraten hat. An den will Lena sich wenden.

Wenden wir uns zum Thema Selbstfindung nun Toms beruflicher Ausgangssituation zu:

**Tom**

Tom ist vor 5 Jahren in die bereits seit 15 Jahren bestehende Praxis des Kollegen Tim eingestiegen und hat mit ihm eine Berufsausübungsgemeinschaft gegründet. Die Entscheidung war damals spontan gefallen. Tim wuchs die Arbeit über den Kopf und er hatte inseriert, dass er einen Juniorpartner suche. Tom hatte gerade die Vorbereitungsassistentenzeit absolviert und wollte in jedem Fall nicht allein, sondern mit einem anderen Kollegen zusammenarbeiten – über eine Anzeige kam die berufliche Partnerschaft innerhalb eines halben Monats zum Abschluss.

Schon nach einiger Zeit der Zusammenarbeit stellte Tom allerdings fest, dass er sich das in vielen Punkten anders vorgestellt hatte. Insbesondere pochte Tim häufig auf seine Vorrechte als ursprünglicher Praxisgründer. Es dauert nicht lange, und