

 Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management

Thomas Sander  
Michal-Constanze Müller  
*Hrsg.*

# Meine Zahnarztpraxis – Ökonomie

Finanz-, Liquiditäts- und Investitions-  
planung, Honorare, Steuern, Gewinn

*2. Auflage*

**EBOOK INSIDE**

 Springer

# Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management

### **Erfolgs-Konzepte für Ihre Zahnarztpraxis**

Als Zahnarzt sind Sie auch Führungskraft und Manager: Teamführung, Qualitätsmanagement, Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leistungsspektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung ...

Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg.

Agieren statt reagieren

Gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens - als Organisator, Strategie und Vermarkter.

Weitere Bände in dieser Reihe: <http://www.springernature.com/series/8782>

Thomas Sander  
Michal-Constanze Müller  
*Hrsg.*

# **Meine Zahnarztpraxis – Ökonomie**

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

2., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage

Mit 40 Abbildungen und 39 Tabellen

*Herausgeber*

**Thomas Sander**

OE 7705 Praxisökonomie  
Medizinische Hochschule Hannover  
Hannover, Deutschland

**Michal-Constanze Müller**

Zahnarztpraxis Dr. Müller  
Hannover, Deutschland

Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management

ISBN 978-3-662-54560-7

ISBN 978-3-662-54561-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54561-4>

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

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2012, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © alimyakubov/de.fotolia.com, ID: 84397150

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH Deutschland und ist Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Vorwort zur 1. Auflage

---

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

# Vorwort zur 2. Auflage

---

Im Vorwort der ersten Auflage haben wir geschrieben, dass dieses Buch „aus der Praxis für die Praxis“ entstanden ist, also 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.

Die Überarbeitung des Buches für die 2. Auflage stand ganz in diesem Zeichen – und es gab in den letzten Jahren wieder vielfältige neue Impulse, die hierbei umfanglich Eingang in das Buch gefunden haben.

So ist zum Beispiel die Entscheidung, ► Kap. 4 um das neue Unterkapitel „Technische Planung“ intensiv zu erweitern, aufbauend auf die aktuellen Entwicklungen und Anforderungen in diesem Bereich aus der persönlichen Erfahrung der Autoren gefallen. Besonderer Dank gilt an dieser Stelle dem Elektrotechniker und Spezialisten für Sicherheits- und Steuerungstechnik, Herrn Hakan Meyvahos, den Dental-Servicetechnikern Herrn Andreas Bartel, Herrn Gerhard Eisele und Herrn Andreas Taeger sowie dem IT-Techniker Herrn Bernd Roessler für ihre ausführlichen Erläuterungen und die zahlreichen guten praktischen technischen Anregungen, die umfangreich Eingang in dieses Kapitel gefunden haben.

Auch das ► Kap. 7 wurde aufgrund der steigenden Relevanz der Thematik noch

einmal umfangreich erweitert um den Bereich rechtlich vorgeschriebener Prüfungen und deren inzwischen nicht mehr unerheblichen unter „Sonstiges“ zu subsumierenden Kosten erweitert. Ebenfalls wurde der kritische Diskurs zu diesem Thema noch einmal weiter vertieft.

Zusätzlich zu der von den Autoren entwickelten Exceldatei für die Erstellung der Finanzplanung einer Praxis enthält die neue Auflage des Buches nun auch noch eine für die Projektentwicklung speziell entwickelte EDV-gestützte Planungsmatrix, mit deren Hilfe ein Gründungs-/ Umbau- oder Entwicklungsvorhaben in Form von Meilensteinen und Zeiträumen übersichtlich strukturiert geplant werden kann.

Bei der Überarbeitung des Buches zur 2. Auflage haben uns wieder Frau Kerstin Barton und Herr Hinrich Kuester in bewährter Weise sehr engagiert begleitet und kompetent unterstützt. Beiden sei an dieser Stelle wiederum ganz herzlich für die erneute und gute Zusammenarbeit 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 September 2017

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung</b> .....	1
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
2	<b>Selbstständigkeit und Praxisentwicklung – die Entscheidung</b> .....	5
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
2.1	<b>Sich selbst finden – was will ich?</b> .....	6
2.2	<b>Existenzgründung – Chancen und Risiken der Selbstständigkeit</b> .....	9
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>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</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.....	28
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.....	33
3.2.6	Vertragsverhandlungen führen.....	36
3.2.7	Von der Sicherheit, Dynamik und Haltbarkeit von Verträgen.....	39
3.2.8	Der Streitfall: Verbindlichkeiten einfordern – Forderungen abwehren.....	40
3.3	<b>Gemeinsam etwas unternehmen</b> .....	42
3.3.1	Eine Gesellschaft gründen.....	42
3.3.2	Rechte und Pflichten der Gesellschafter.....	43
3.3.3	Vertragsfreiheit und ihre Grenzen.....	45
3.3.4	Kommunikation zwischen Vertragspartnern.....	45
3.3.5	Vorsicht Falle: Scheinselbstständigkeit.....	46
3.3.6	Risiken einer gemeinsamen Unternehmung.....	47
3.3.7	Auflösung eines gemeinsamen Unternehmens.....	48
3.4	<b>Risikoabsicherung privat und beruflich</b> .....	48
3.4.1	Möglichkeiten und Grenzen von Versicherungen.....	48
3.4.2	Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichern.....	49
3.4.3	Persönliche Vorsorge.....	49
3.4.4	Familiäre Vorsorge.....	50



3.4.5	Absicherung der betrieblichen Vermögenswerte .....	50
3.4.6	Unabhängigkeit des Vermögenswertes Ihres Unternehmens sichern .....	50
3.5	<b>Fachliche Unterstützung für Unternehmer</b> .....	51
3.5.1	Eigene fachliche Grundorientierung .....	51
3.5.2	Persönliches Beraternetzwerk und Umgang mit Beratungen.....	52
3.5.3	Coaching/Begleitung – Erfahrung anderer Unternehmer nutzen .....	52
3.5.4	Die richtigen Leute finden und was sie kosten (dürfen) .....	52
3.6	<b>Selbstständiger Zahnarzt in Deutschland</b> .....	54
4	<b>Praxis (neu) planen – Von der Idee zum Konzept</b> .....	57
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
4.1	<b>Ökonomische Rahmenbedingungen</b> .....	59
4.2	<b>Geschäftsidee entwickeln</b> .....	64
4.2.1	Alleinstellungsmerkmal (USP) .....	65
4.2.2	Positionierung und Spezialisierung.....	65
4.3	<b>Kooperationen und deren Rechtsformen</b> .....	66
4.3.1	Vor- und Nachteile von Kooperationen .....	66
4.3.2	Kooperationsformen.....	67
4.3.3	Vorgespräche und Vertrag .....	69
4.4	<b>Standort</b> .....	70
4.5	<b>Mietobjekt oder Kauf – die Entscheidung</b> .....	70
4.6	<b>Raumplanung</b> .....	71
4.6.1	Raumaufteilung.....	71
4.6.2	Design.....	73
4.7	<b>Technische Planung</b> .....	75
4.7.1	Erforderliches Unternehmerwissen .....	75
4.7.2	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	79
4.7.3	Ganzezeitliche vorausschauende Leitungsplanung.....	80
4.7.4	Elektrische Versorgungsleitungen.....	81
4.7.5	Leitungen für Telefon und IT .....	83
4.7.6	Klingelanlage und Hausrufsysteme .....	85
4.7.7	Automatisierungs- und Steuerungstechnik.....	85
4.7.8	Sicherheitstechnik.....	86
4.7.9	Wasser, Abwasser und Absauganlage.....	88
4.7.10	Druckluft/Kompressor.....	89
4.7.11	Technikraum.....	90
4.7.12	Lüftung/Klimatisierung.....	90
4.7.13	Dentalgeräte .....	91
4.7.14	EDV Anlage .....	92
4.7.15	Konzepte technischer Betriebssicherheit .....	92
4.8	<b>Praxiskonzept</b> .....	94
4.9	<b>Corporate Identity</b> .....	95
4.10	<b>Finanzplanung Praxis</b> .....	96
4.10.1	Einführung .....	96
4.10.2	Begriffe .....	96
4.10.3	Der große Irrtum von der Absatzbarkeit.....	100
4.10.4	Finanzplanung für die neue Praxis.....	100
4.10.5	Darlehen und Kredite .....	109

4.10.6	Vorsicht vor der Steuer.....	112
4.10.7	Besonderheiten von KFO und MKG .....	113
4.10.8	Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeit für die etablierte Praxis.....	114
4.11	<b>Persönliche Finanzziele definieren</b> .....	116
4.12	<b>Businessplan</b> .....	118
4.13	<b>Erfolgsaussichten</b> .....	119
<b>5</b>	<b>Die Planung umsetzen – Vom Konzept zum Objekt</b> .....	<b>123</b>
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
5.1	<b>Meilensteine und Projektplanungsmatrix</b> .....	125
5.2	<b>Geeignete Partner suchen</b> .....	125
5.2.1	Existenzgründungs- bzw. Praxisberater .....	125
5.2.2	Steuerberater .....	131
5.2.3	Anwalt .....	132
5.2.4	Architekt .....	132
5.2.5	Marketingberater und Mediengestalter.....	134
5.2.6	Depot.....	134
5.2.7	Bank .....	135
5.2.8	Fördermittel.....	136
5.2.9	Einzelne Gewerke oder ein Generalunternehmer für alles?.....	136
5.2.10	Bauplanung und Bau-„Controlling“ – die wichtigsten Punkte .....	137
5.2.11	Personalaquisition .....	138
5.3	<b>Preise und Preisverhandlungen</b> .....	140
5.3.1	Beratungskosten .....	140
5.3.2	Material- und Gerätekosten.....	140
5.3.3	Baupreise .....	141
5.3.4	Mietpreise .....	142
5.4	<b>Praxiswert und seine Ermittlung</b> .....	142
5.4.1	Goodwill und materieller Wert .....	142
5.4.2	Unternehmensbewertung .....	142
5.4.3	Praxisbewertung speziell Bereich Medizin .....	144
5.5	<b>Unternehmensanmeldungen</b> .....	150
5.6	<b>Konkretisierung Business- und Zeitplan</b> .....	151
5.6.1	Systematische Projektplanung.....	151
5.6.2	Konkretisierung des Businessplans.....	151
<b>6</b>	<b>Die Betriebswirtschaftslehre in der Zahnarztpraxis</b> .....	<b>153</b>
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
6.1	<b>Erlöse, Umsätze, Kosten und Gewinn</b> .....	154
6.2	<b>Einnahmen und Ausgaben</b> .....	155
6.3	<b>Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)</b> .....	155
6.4	<b>Abschreibungen</b> .....	156
6.5	<b>Anmerkung zu Wirtschaftlichkeit und Effizienz</b> .....	158
6.6	<b>Controlling</b> .....	159
6.6.1	Controlling für die kleine Praxis .....	161
6.6.2	Vertieftes Controlling .....	162

6.7	<b>Der Zahlungsfluss in der Zahnarztpraxis</b> .....	167
6.7.1	Preiselastizität .....	168
6.7.2	Synergiepotenziale .....	171
7	<b>Qualitätsmanagement und Wirtschaftlichkeit</b> .....	173
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
7.1	<b>Geschichte</b> .....	174
7.2	<b>Grundgedanken</b> .....	174
7.3	<b>Wichtige Begriffe</b> .....	176
7.4	<b>Qualitätsmanagement in der Medizin</b> .....	176
7.4.1	Qualitätsmanagementsysteme .....	178
7.5	<b>Kritische Diskussion</b> .....	179
7.5.1	Was QM leistet und was es nicht leisten kann .....	179
7.5.2	QM und die gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen .....	181
7.5.3	Probleme und Unklarheiten mit Prüfungen und Protokollen .....	184
7.5.4	Kosten.....	185
8	<b>Die steuerliche Gestaltung der Praxis</b> .....	187
	<i>Carsten Summa</i>	
8.1	<b>Einleitung</b> .....	188
8.2	<b>Der Beginn der Selbstständigkeit</b> .....	188
8.3	<b>Grundsätze der Buchführung</b> .....	188
8.3.1	Betriebseinnahmen.....	189
8.3.2	Betriebsausgaben.....	189
8.4	<b>Steuerliche Gestaltung</b> .....	192
8.4.1	Einkommensteuer .....	192
8.4.2	Lohnsteuer .....	192
8.4.3	Sozialversicherung .....	193
8.4.4	Umsatzsteuer .....	193
8.4.5	Gewerbsteuer .....	194
8.5	<b>Was ist steuerlich zu beachten?</b> .....	194
8.5.1	Bei Praxisgründung .....	194
8.5.2	Bei Praxisverkauf.....	195
9	<b>Marketing – die Praxis zum Erfolg führen</b> .....	197
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
9.1	<b>Begriffsbestimmung</b> .....	198
9.2	<b>Die acht Grundpfeiler des zahnärztlichen Marketings</b> .....	199
9.2.1	Emotionen – Patientensicht einnehmen und positionieren.....	199
9.2.2	Marktführerschaft – der Beste sein und die Nr. 1 werden.....	200
9.2.3	Beständigkeit – konsequent handeln und nicht nachahmen .....	201
9.2.4	Systemwechsel – anders sein und Systemwechsel einleiten.....	202
9.2.5	Geduld haben und Geld ausgeben – Erfolg kann nicht erknausert werden .....	202
9.2.6	Authentizität – ehrlich sein und Schwächen zum Vorteil machen .....	203
9.2.7	Zahlengefahr – Controlling richtig machen und Zahlen vergessen.....	204
9.2.8	Augen auf! Vorsicht vor Prognosen.....	204

9.3	<b>Das Marketingkonzept</b> .....	205
9.3.1	Aufgabenstellung .....	205
9.3.2	Ausgangssituation .....	206
9.3.3	Konzeptgrundlagen .....	206
9.3.4	Praxispositionierung .....	207
9.3.5	Aktuelles .....	208
9.3.6	Weiteres Vorgehen .....	208
9.3.7	Werbekonzept .....	208
9.4	<b>Empfehlungsmarketing und Patientenbindung</b> .....	209
9.5	<b>Die besondere Bedeutung der Website</b> .....	210
9.6	<b>Werbekonzept</b> .....	213
9.7	<b>Erfolgsmessung (Werbe-Controlling)</b> .....	214
9.8	<b>Besonderheiten des Zuweisermarketings</b> .....	216
9.9	<b>Soziale Netzwerke</b> .....	216
10	<b>Berechnungstabellen und Checklisten</b> .....	217
	<i>Thomas Sander und Michal-Constanze Müller</i>	
10.1	<b>Berechnungstabellen</b> .....	218
10.1.1	Berechnung der Gleichheit von Tilgungsdarlehen und Annuitätendarlehen .....	218
10.2	<b>Checklisten und Annuitätentabelle</b> .....	220
10.2.1	Honorarplanung (■ Tab. 10.4) .....	220
10.2.2	Planung des Honorarumsatzes (■ Abb. 10.1) .....	220
10.2.3	Investitionskosten für eine Zahnarztpraxis .....	222
10.2.4	Investitionsplanung (■ Tab. 10.6) .....	223
10.2.5	Planung: private Ausgaben (■ Tab. 10.7) .....	224
10.2.6	Typische Praxiskosten und -erlöse einer KFO-Einzelpraxis (■ Tab. 10.8) .....	225
10.2.7	Praxiskosten für verschieden große Praxen (■ Abb. 10.2) .....	225
10.2.8	Annuitätentabelle (■ Abb. 10.3) .....	225
	<b>Serviceteil</b> .....	229
	Glossar .....	230
	Literatur .....	233
	Stichwortverzeichnis .....	235

# Über die Herausgeber

---



## **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.

2005 wechselte Professor Sander an die Medizinische Hochschule Hannover (MHH), wo er neben projektbezogenen Tätigkeiten für die MHH das Lehrgebiet Praxisökonomie aufbaute. Die Schwerpunkte seiner Forschungsaktivitäten liegen im Bereich des Praxismarketings und der Praxiswertermittlung für Zahnärzte.

Bereits 1997 gründete Professor Sander die Sander Concept GmbH, die Praxen in ganz Deutschland in allen Fragen der Praxisökonomie betreut. Themenschwerpunkte sind:

- Marketing für Zahnarztpraxen
- Internetauftritte, SEO und SMM
- Praxisfilme
- Logos, Flyer, Broschüren etc.
- Existenzgründungsberatung
- Abgabestrategien
- Praxiswertermittlung

**Dr. med. dent. Michal-Constanze Müller, M.A.**

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. Von 2015–2017 hat sich Frau Dr. Müller, ebenfalls berufsbegleitend, zur Fachkraft für Friedensarbeit entsprechend der Standards der Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden (AGDF) qualifiziert.

Neben ihrer zahnärztlichen Tätigkeit ist Frau Dr. Müller in freier Mitarbeit tätig an der Medizinischen Hochschule in Hannover: Sie wirkt mit bei der Studierendenausbildung und Betreuung und Gestaltung von Forschungsprojekten in den Abteilungen Neuroanatomie/Zahnmedizinische Anatomie (Prof. Dr. C. Grothe) sowie Praxisökonomie (Prof. Dr. Th. Sander). In ihrer Praxis hospitieren zudem regelmäßig Zahnmedizin studierende aus den klinischen Fachsemestern.

# Autorenverzeichnis

---

**Thomas Sander**

**Prof. Dr.-Ing.**

Hannover, Deutschland

sander.thomas@sander-concept.de

**Michal-Constanze Müller**

**Dr. med. dent**

Hannover, Deutschland

drmichalmueller@web.de

**Carsten (StB) Summa**

Geestland, Deutschland

mail@stb-summa.de

# Einleitung

*Thomas Sander und Michal-Constanze 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 und Müller 2011, 2. Auflage 2017). 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. Praxistentwickler 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

*Thomas Sander und Michal-Constanze Müller*

- 2.1 **Sich selbst finden – was will ich? – 6**
- 2.2 **Existenzgründung – Chancen und Risiken der Selbstständigkeit – 9**
- 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?

### 2

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 und 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 unhinterfragt das Nächste 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, 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 Unternehmensgründung 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. 2.1 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)	

### 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:

■ 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

„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 Erfahrung 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 Tom wurde mit der Situation höchst unzufrieden. Je mehr die Zeit voranschritt, desto mehr nervte ihn alles: dass sein Partner nicht bei all den neuen Ideen, die er hatte, mitzog, dass die Art der Organisationsstruktur der Praxis unmöglich war, dass es alles zu langsam ging, dass sein Büro zu klein war usw. – man hätte das alles so viel besser machen können. Wie genau es Tom für sich anders gestalten würde, wusste er allerdings auch noch nicht so recht – auch nicht, was er denn eigentlich genau möchte.

■ Tab. 2.3 Toms Selbstfindung

Bedürfnis	Anspruch	Aktuelle Wirklichkeit
Finanzielle Sicherheit	4	8
Planungssicherheit (feste Arbeitszeiten)	3	3
Ordnung/Struktur	8	2
Unabhängigkeit/Freiheit	10	2
Selbstverwirklichung	9	3
Autonomie/Selbstverantwortung	8	4
Gemeinschaft/Unterstützung	6	8
Freiraum/Abstand	5	4
Entwicklung	9	3

Auch für Tom ist es daher hilfreich, sich an dieser Stelle einmal bewusst Zeit zu nehmen und in sich hineinzuspüren, was ihm selbst wichtig ist. Tom arbeitet ebenfalls ■ Tab. 2.1 durch. Nachdem er sie ausgefüllt hat, schaut er, wie gut die einzelnen Bedürfnisse tatsächlich nach seinem Empfinden innerhalb seiner aktuellen beruflichen Tätigkeit erfüllt sind (■ Tab. 2.3). Die Diskrepanzen zwischen dem, was Tom wichtig ist, und der aktuellen Praxissituation sind deutlich: Tom ist an vielen Punkten, die für ihn sehr bedeutsam sind, zurzeit erheblich unzufrieden.

Die Zahlen zeigen aber auch deutlich, was Tom bei einer Neuausrichtung der Existenz besonders wichtig ist. Insbesondere der Schutz seiner persönlichen Freiheit und Selbstverwirklichung wird eingehend zu berücksichtigen sein, damit sich Tom mit dem neuen Projekt wirklich wohlfühlt.

#### ■ Gedanken zur privaten Lebensplanung

Machen Sie sich bitte auch Gedanken über die aktuellen Vorstellungen Ihrer außerberuflichen, privaten Zukunftsplanung. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, dass Sie diese mit in Ihre

Planung integrieren, denn nur selten lassen sich berufliche und familiäre Vorstellungen getrennt voneinander betrachten. Insbesondere ist auch die Frage zur Familienplanung und der Verbindung von Familie und Beruf wichtig.

Natürlich liefert das nur eine Momentaufnahme – Einstellungen und Lebenswünsche unterliegen einer kontinuierlichen Dynamik – und es macht Sinn, sich diese Fragen auch zu einem späteren Zeitpunkt wiederum neu zu stellen. Aber der aktuelle Stand der Dinge legt zunächst einmal wichtige Entscheidungsweichen fest. Müssen Sie beispielsweise als Existenzgründer von Anfang an eine Familie durch Ihr Einkommen ernähren und brauchen hierfür eine gewisse finanzielle Sicherheit? Dann ist es wichtig, dass dies bei der Planung Ihres Vorhabens auch angemessen mit berücksichtigt wird.

#### ■ Übung: persönliche Reflexion und vor Existenzgründung

Machen Sie sich Gedanken über folgende Leitfragen zur persönlichen Reflexion und Stellungnahme vor einer Existenzgründung:

- Wo möchte ich leben?
- Wo möchte ich arbeiten?
- Wie viel möchte ich arbeiten – wie viel Freizeit möchte ich haben?
- Plane ich, eine Familie zu gründen/Kinder zu haben?
- Welche Lebensansprüche möchte ich finanziell für mich verwirklichen?

## 2.2 Existenzgründung – Chancen und Risiken der Selbstständigkeit

Eine eigene Praxis zu gründen bzw. zu betreiben bedeutet, selbstständig zu sein und auch je nach Praxisgröße und Zielsetzung neben der eigentlichen zahnärztlichen Tätigkeit immer mehr als Unternehmer zu agieren, denn mit abnehmender staatlicher Regulierung und zunehmender Privatisierung des Leistungsangebotes wird es für den Zahnarzt immer wichtiger, sich und seine Leistungen am Markt aufzustellen (Sander 2017).



Selbstständig und Unternehmer zu sein – dies alles hat eine Menge Konsequenzen für Ihr Leben, und es ist wichtig, dass Sie für sich prüfen, ob diese Rolle für Sie und Ihr Leben passt. Selbstständigkeit bietet eine Menge Chancen, aber mit der Entscheidung dafür nehmen Sie auch eine beträchtliche Menge an Risiken und Unsicherheiten in Ihre Verantwortung. Und es ist wichtig, dass Sie sich dennoch mit Ihrer Entscheidung wohl fühlen und Ihnen die Vorteile der Selbstständigkeit es wert sind, die damit verbundenen Risiken auch mit zu tragen.

Klare Vorteile der Selbstständigkeit sind, dass Sie selbst Ihre Vorstellungen und Werte, das was Ihnen am Herzen liegt und Ihnen wichtig ist, wirklich leben und verwirklichen können. Sie haben es selbst in der Hand und die Freiheit zu entscheiden, wie Ihre Praxis aussehen soll, welche Regeln gelten sollen, welche Behandlungsmethoden im Vordergrund stehen, wie die Unternehmensführung gestaltet werden soll. Selbstständig sein heißt aber auch, dass Sie viel Verantwortung übernehmen. Sie handeln autonom und im eigenen Namen, stehen aber auch für alle Entscheidungen, die Sie treffen, persönlich gerade. Sie können sich nicht auf eine höhere Instanz berufen, etwa dergestalt, dass Sie das oder jenes nur so entscheiden konnten, weil es eben nicht anders ging oder es vorgeschrieben wurde.

➤ **Machen Sie es sich bewusst: Sie tragen die Konsequenz für Ihr Handeln, egal wie Sie sich entschieden haben.**

Auch bedeutet Selbstständigkeit das, was das Wort ausdrückt, nämlich selbst und ständig. Sicherlich in unterschiedlichem Ausmaß, je nach Praxisplanung und den unterschiedlichen Gegebenheiten – aber eine Zeitplanung nach Stechuhr und feste Dienstzeiten sind mit einer echten Selbstständigkeit nur selten vereinbar oder zu verwirklichen. Es kann immer Unvorhergesehenes dazwischenkommen, was zusätzliche Arbeit erforderlich macht. Gerade in der Betriebsgründungszeit sind durchschnittliche Wochenarbeitszeiten von bis zu 60 Stunden eher die Regel als die Ausnahme. Und

es muss für Sie möglich sein, Ihre Kraft möglichst vollständig und gezielt Ihrer Praxis zu widmen. Umfangreiche Nebentätigkeiten werden neben einer Selbstständigkeit zunächst einmal kaum möglich sein.

Auch die wirtschaftliche und soziale Verantwortung, die Sie mit einer Selbstständigkeit – gerade bei der Gründung einer Zahnarztpraxis – übernehmen, ist möglicherweise für Sie von erheblicher Bedeutung: Sie investieren und haben Verbindlichkeiten gegenüber der Bank und Ihren Angestellten. Ihre Person ist dabei der Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens. Gerade in den professionellen Selbstständigkeits, d. h. den Berufsgruppen, in denen die zu erbringende Leistung wesentlich vom Wissen und Können des Professionsträgers abhängt, ist für den Großteil Ihres praktischen Wirkens Ihre persönliche Anwesenheit zwingend notwendig. Auch wenn Sie eine Menge von Aufgaben delegieren können – letztlich bleibt es dabei: Wenn Sie nicht anwesend sind, können Sie keine Patienten behandeln und damit in Ihrem Unternehmen auch keine Einnahmen erzielen. Besonders brisant stellt sich das in einer Einzelpraxis dar, aber auch durch das Eingehen von beruflichen Kooperationen oder die Anstellung von Zahnärzten ist diese Tatsache nur bedingt und für einen bestimmten Zeitraum zu relativieren.

Ihre Einnahmen hängen von Art und Umfang Ihrer Tätigkeit ab. Zeiten geringer Nachfrage im Patientenbuch, Arbeitsausfälle wegen persönlicher Erkrankungen, die eigene Urlaubszeit, Abwesenheiten aufgrund eigener Fortbildung oder sonstiger familiärer Verbindlichkeiten sind mit direkten Einkommenseinbußen verbunden. Sie haben für diese Zeiten im Gegensatz zum Angestellten keine automatischen leistungsunabhängigen finanziellen Sicherheiten in Form einer Lohnfortzahlung. Dagegen haben Sie eine Menge finanzieller Verbindlichkeiten, die auch dann weiterlaufen, wenn Sie nicht arbeiten, beispielsweise die Gehälter der Angestellten, die Zahlungen an die Bank oder auch die Miete der Praxis.

Weiterhin zu bedenken ist, dass hinter jeder Praxisgründung letztlich das allgemeine



unternehmerische Risiko steht, das Sie auch dann bereit sein müssen zu tragen, falls sich die Dinge nicht so entwickeln sollten wie geplant. Etwas zu unternehmen ist immer ein gewisses Wagnis, das bedeutet, sich mutig auf die damit verbundene Entwicklung einzulassen in dem Bewusstsein, dass nicht alles mit letzter Sicherheit und punktgenau für die kommenden Jahre planbar ist. Eine Garantie, dass alles auf Dauer nach Plan funktionieren wird, kann Ihnen keiner geben. Auch wenn Sie eine noch so genaue Umfeldanalyse des Marktes machen – Sie haben keine letzte Sicherheit, dass nicht genau Ihnen gegenüber nach einem Jahr eine weitere Praxis eröffnet und Sie völlig umdenken müssen. Ebenso können Änderungen der allgemeinen Wirtschaftslage, der gesetzlichen Bestimmungen oder finanziellen Vergütungen und vieles Weitere mehr die gesamte bisherige inhaltliche und finanzielle Planung Ihrer Praxis wieder neu in Frage stellen. Sie sind als Selbstständiger mit einem kleinen Unternehmen in dauerhafter dynamischer Interaktion mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen Ihrer Umgebung.

## **2.3 Bin ich ein Unternehmertyp?**

### **2.3.1 Es muss passen – Welche Eigenschaften sind für einen Unternehmer wichtig?**

Die oben im Detail geschilderten Chancen und Risiken der Selbstständigkeit haben Ihnen hoffentlich einen ersten Einblick vermittelt, was eine Entscheidung für die Selbstständigkeit bedeutet. Um erfolgreich als Unternehmer sein zu können, ist es hilfreich, wenn Sie für sich prüfen, ob Sie für sich die notwendigen persönlichen und fachlichen Voraussetzungen hierfür mitbringen:

Bei den Persönlichkeitsvoraussetzungen gehören hierzu zunächst einmal eine hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft, denn ohne diese werden Sie das erhebliche Arbeitsaufkommen, insbesondere in den ersten Jahren des Unternehmensaufbaus, nicht bewältigen können.

Sie müssen auch bereit sein, am Wochenende und abends Arbeiten zu erledigen, wenn dies betrieblich erforderlich ist.

Weitere wichtige Eigenschaften sind Durchhaltevermögen, Stress- und Frustrationstoleranz. Immer wieder werden Sie erleben, dass Dinge nicht so oder zumindest nicht so schnell so laufen, wie Sie es sich eigentlich vorgestellt haben. Hierbei ist wichtig, dass Sie dennoch nicht aufgeben, sondern den Kurs beibehalten bzw. ihn entsprechend möglicherweise geänderter Anforderungen auch wieder neu korrigieren müssen. Auch Zusatzbelastungen durch unvorhergesehene Ereignisse sind eher Regel als Ausnahme und müssen neben dem normalen Alltag mit bewältigt werden können.

Darüber hinaus brauchen Sie auch als Entscheidungsträger ein gutes Maß an Selbstsicherheit, und es ist gut, wenn Sie sich nicht leicht durch das Spannungsfeld verschiedener Meinungen und Auffassungen zu einem Thema oder durch Kritik in Ihrem Tun verunsichern lassen (von Collrepp 2007).

Des Weiteren sollten Sie beherzigen, dass Sie Ihre persönlichen Leistungsgrenzen bei allem Einsatz für Ihr Unternehmen nicht übersehen dürfen, damit Sie sich nicht kurz- oder langfristig überfordern – deshalb sei an dieser Stelle als weitere wichtige Unternehmereigenschaft die Selbstsorgefähigkeit genannt. Ohne diese Fähigkeit geraten Sie sonst nämlich schnell in Gefahr, dass Ihre Arbeitskapazität langfristig aufgrund fortdauernder körperlicher, geistiger und emotionaler Überbelastung und zunehmender Erschöpfung nicht aufrechterhalten werden kann. Seine Grenzen zu erkennen und sich nicht zu überfordern, kann manchmal gar nicht so einfach sein, insbesondere wenn der Druck der Banken als hoch empfunden wird oder man es eigentlich aufgrund eines hohen perfektionistischen Selbstanspruches gewohnt ist, von sich selbst stets das Maximum und Optimum zu fordern (Winter 2011).

Ebenso entscheidend für das Gelingen eines Unternehmens ist das Vorhandensein eines funktionsfähigen sozialen Netzwerkes. Wenn sich durch die Entscheidung für die Selbstständigkeit für Sie z. B. kontinuierliche