

# BWL-Fitness für Ihr Zahnärzte-MVZ

| Antje Isbaner

Mit der Möglichkeit, zahnärztliche MVZs zu errichten, ergeben sich für unternehmerisch ambitionierte Praxisinhaber attraktive neue Chancen. Zur Rechtsgestaltung ist vieles zu lesen. Die von den Juristen propagierten „weitreichenden Wachstumschancen“ sind nach Auffassung unserer langjährigen BWL-Fachautorin Maike Klapdor jedoch nur dann nachhaltig realisierbar, wenn auch die kaufmännische Steuerung im wachsenden Betrieb auf eine professionelle Ebene gehoben wird. Was ist konkret zu tun? Im Vorfeld der in 2016 erscheinenden mehrteiligen ZWP-Fachbeitragsserie sprach die Redaktionsleiterin der ZWP, Antje Isbaner, mit Maike Klapdor über die Chancen und Risiken von MVZs.

*Frau Klapdor, was halten Sie von dem MVZ-Hype, der unsere Branche offenbar voll erfasst hat?*

Das ist wirklich spannend zu beobachten. Die rechtlichen Änderungen waren ja erwartet worden; trotzdem hat man den Eindruck, als wäre eine Bombe eingeschlagen. Persönlich freue ich mich sehr über die neuen Möglichkeiten, weil wachstumsorientierte Praxen nun die Chance haben, ihre Zukunftsziele ohne energieraubende Umgehungsstrukturen zu realisieren.

*Was meinen Sie konkret damit?*

Wir arbeiten ja vorrangig für entwicklungsfreudige Mehrbehandlerpraxen, die eine Teamstärke zwischen circa 20 und 40 Mitarbeitern aufweisen. In diesen Praxen gibt es meistens einen unternehmerisch orientierten Gründer-Zahnarzt, der irgendwann vor der Frage stand, wie er sich arrangiert mit den bekannten Limits in der Zahl angestellter Zahnärzte. Die Aufnahme eines gleichberechtigten zahnärztlichen Partners kommt für diese Gründer-Persönlichkeiten – aus verschiedenen, absolut nachvollziehbaren Gründen – nicht infrage. Vor dem Zahnärzte-MVZ gab es demnach nur die Möglichkeiten, a) Wachstum irgendwann zu stoppen, b) eine mitunter wackelige Konstruktion von Teilzulassungen aufzubauen oder c) einen nicht kapitalbeteiligten Partner aufzunehmen. Alles unbefriedigende Lösungsansätze, die nun glücklicherweise nicht mehr erforderlich sind. Auch als Rentenmodell kann das MVZ übrigens passend sein.

Maike Klapdor von KlapdorKollegen Dental-Konzepte.



*Bevor wir gleich über BWL reden: Es klingt so, als wären Sie ein großer Fan von Mehrbehandlerpraxen?*

Ja, der bin ich in den letzten Jahren geworden, und ich kann Ihnen auch sagen, warum: Nach meiner Überzeugung lässt sich in einer Mehrbehandlerpraxis mit Spezialistenkonzept in idealer Weise hochwertige, patientenorientierte Zahnmedizin mit den persönlichen Bedürfnissen und fachlichen Interessen der Menschen, die in einer Zahnarztpraxis arbeiten, verbinden. Kleinere Praxen arbeiten natürlich auch erfolgreich und profitieren von einer Fülle spezifischer Vorteile. Die zentralen Zukunftstrends unserer Branche – Digitalisierung mit entsprechendem Investitionsvolumen, fachliche Spezialisierungen, Prophylaxe, Wünsche nach Teilzeitarbeit und kollegialem Austausch, Servicegedanken und so weiter – können jedoch eher in durchdachten Mehrbehandlerkonzepten umgesetzt werden. Deshalb steigt ja auch der Anteil großer Praxen im Markt. Diese Betriebe haben nun die Möglichkeit, ein MVZ zu werden. Voraussetzung für das nachhaltige Funktionieren großer Zahnarztpraxen ist allerdings, dass sie umsichtig geführt werden.

*Damit sind wir bei der Betriebswirtschaft und der kaufmännischen Steuerung. In Zusammenhang mit dem Zahnärzte-MVZ ist immer wieder zu hören, dass „größere Strukturen“ zu organisieren sind und die Praxis ein professionelles betriebswirtschaftliches Management braucht. Was ist damit konkret gemeint?*

Damit ist das Erkennen und sachkundige Erledigen der Führungs- und Managementaufgaben gemeint. Sagt sich so leicht, ist aber für die Chefetage einer Mehrbehandlerpraxis eine satte Herausforderung, weil die meisten aus kleinen Praxen entstanden und einen vergleichsweise geringen Managementaufwand ge-



wohnt sind. In kleineren Praxen kommt man mitunter mit gesunder Intuition für Menschen und Abläufe im Alltag, Verfolgung von einigen Statistiken und Kontoständen ganz gut zurecht, solange nichts Besonderes ansteht.

*Das ist bei Mehrbehandlerpraxen, also auch beim MVZ, anders?*

Allerdings. Denn große Zahnarztpraxen haben völlig andere Organisations- und Kostenstrukturen. Wo mehrere angestellte Zahnärzte plus ein entsprechend großes Prophylaxeteam arbeiten, steigen beispielsweise die Fixkosten. Personalkosten wachsen auf Quoten jenseits der 40 Prozent. Die Umsatzrendite, also der Anteil des Gewinns vom Umsatz, fällt gleichlaufend rapide ab. Dadurch sind große Betriebe krisenanfälliger. Man muss besser aufpassen, kleinschrittiger planen und näher dran sein an Menschen, Zahlen und Statistiken. Ferner haben dynamische Wachstumsphasen finanzielle Besonderheiten. Wer die nicht kennt und vorausschauend einplant, kann nervös werden. Die Liquidität ist eng im Auge zu behalten, ebenso wie die langfristig positive Vermögensentwicklung auf der privaten Seite des Praxisinhabers. Beim MVZ kommen noch einige BWL-Parameter hinzu. Wenn eine GmbH errichtet wird, ist beispielsweise darauf zu achten, dass sie keine Überschuldung entwickelt, denn das hätte prekäre Rechtsfolgen. Natürlich ist es auch ein gravierender Unterschied, ob der Arbeitsalltag von zehn Menschen zu organisieren ist oder von 30. Der Praxisinhaber hat in einer großen Praxis eine grundlegend andere Führungsrolle.

*Hört sich logisch an. Welches sind die zentralen Führungsaufgaben aus Ihrer Sicht?*

Es gibt eine Vielzahl von Führungsaufgaben mit verzahnter Wirkung. Extrem wichtig ist die Organisation klarer, effizienter Ablaufprozesse. Daraus entstehen attraktive Stundensätze, hohe Patientenbindung und eine allgemeine Zufriedenheit bei Patienten und im Praxisteam. Dann natürlich betriebswirtschaftliche Planung und Controlling, um Leistungstransparenz und wirtschaftliche Planungssicherheit zu

erzeugen. Strategische Positionierung und Marketing sind ebenfalls relevant. Ferner das Prägen einer positiven Unternehmenskultur, um selber mit Freude zur Arbeit zu gehen, attraktiv zu sein für gute Mitarbeiter und ein stabiles, einsatzfreudiges Team entstehen zu lassen.

*Das sind viele interessante Details. Dazu werden wir im nächsten Jahr sicherlich noch einiges von Ihnen lesen. Abschließend noch eine Frage zum Thema Steuern. Was empfehlen Sie dem Zahnärzte-MVZ?*

Die Umwandlung einer Zahnarztpraxis in ein MVZ braucht sachkundige Beratung, weil ansonsten viel Geld verschenkt wird. Obacht bei der Wahl des Steuerberaters! Für Zahnärzte-MVZs gibt es keine Lösung von der Stange, deshalb braucht man einen Steuerberater, der sich in die individuelle Lage seines Mandanten intensiv einkennt, sich mit den Rechtsformen gut auskennt und die definitiv vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten bestmöglich nutzt. Natürlich sollte auch eine Steuerplanung vorliegen, bevor das MVZ errichtet wird. Betriebswirtschaft, Recht und Steuern fließen ineinander und haben Wechselwirkungen; deshalb sollten Anwalt und Berater frühzeitig koordiniert werden. Im Übrigen ist das MVZ zweifellos hochinteressant, aber deshalb nicht zwangsläufig die richtige Wahl. Ich empfehle jedem MVZ-interessierten Praxisinhaber eine fundierte Vorteilsabwägung, um anschließend die für ihn passende, zukunftssichere Entscheidung treffen zu können.

*Vielen Dank für das Gespräch!*



Maike Klapdor  
Infos zur Person



Antje Isbaner  
Infos zur Autorin

[ NICHTS ]

## SIE SEHEN HIER NICHTS?

Das ist vollkommen in Ordnung.

Mit dem Plasmahandgerät **piezobrush® PZ2** feinreinigen & sterilisieren Sie unterschiedlichste Oberflächen im Handumdrehen. Mit den **neuen Düsen** auch sensible und leitfähige Materialien. Ideal im Labor, in der Implantologie und Zahnmedizin.

Durch die Aktivierung von Oberflächen mit **kaltaktivem Plasma** erfolgt nicht nur eine überdurchschnittliche Reinigung, auch die **Osteointegration** speziell von PEEK Implantaten wird positiv beeinflusst.

Lesen Sie mehr auf  
[www.piezobrush.com](http://www.piezobrush.com)

### piezo brush® PZ2



DAS PLASMAHANDGERÄT.  
STERILISIEREN. AKTIVIEREN. FUNKTIONALISIEREN.

..... PLASMA TECHNOLOGIE DESIGNED IN GERMANY .....

relyon **plasma**



RELYON PLASMA GMBH REGENSBURG  
TELEFON +49 941 60098-0  
EMAIL INFO@RELYON-PLASMA.COM  
WEB WWW.RELYON-PLASMA.COM