

# Spitzenverdienst im Anstellungsverhältnis? Chancen und Risiken

**PRAXISMANAGEMENT** Großpraxen sehen sich zunehmend mit Problemlagen konfrontiert, die sich an der Vergütung angestellter Zahnärzte entzünden. Sie bieten Rahmendaten, die es angestellten Zahnärzten ermöglichen, sehr hohe Honorarumsätze von 500.000 EUR und mehr pro Jahr zu erzielen. Wenn diese Umsätze mit den branchenüblichen Provisionsgehältern vergütet werden, droht eine komplexe Schiefelage für das Gesamtsystem.



Angestellter Zahnarzt, 32 Jahre, sehr gut ausgebildet, einsatzfreudig, 40-Stunden-Woche, keine Überstunden, 30 Tage Urlaub, keine Personalverantwortung, kein unternehmerisches Risiko, Jahresgehalt 150.000 EUR brutto. Personalaufwand für die Arbeitgeberpraxis über 180.000 EUR.

Das Statistische Jahrbuch der Kassenzahnärztlichen Bundesvereinigung weist einen durchschnittlichen Praxisgewinn für selbstständige Praxisinhaber von 136.800 EUR aus (Median 2014 laut KZBV-Jahrbuch 2016, Seite 121). Merkwürdig? Genau. Irgendwas passt da nicht.

Wie kommen solche Gehälter zustande? In manchen Arbeitgeberpraxen wurde ein Rahmen aufgebaut, der es angestellten Zahnärzten ermöglicht, sich voll auf die Ausübung ihres Berufes zu konzentrieren und deshalb maximal produktiv zu sein.

Gleichzeitig wird aber „Old School“ praktiziert, was die Gehaltskonditionen betrifft: Kleines Fixgehalt und ab einer gewissen Umsatzstufe zusätzliche Provisionen von 25 Prozent und mehr. Auf diese Weise entstehen Jahresgehälter, die im Einzelfall beim doppelten dessen liegen, was ein erfahrener Oberarzt im Krankenhaus verdient.

Und wo ist nun das Problem? Es gibt zwei kritische Dimensionen: Die eine entsteht auf der betriebswirtschaftlichen Seite der Praxis und die zweite betrifft die Praxiskultur.

## Betriebswirtschaft

Natürlich hängt die Höhe des Honorarvolumens auch immer mit der Person, der Qualifikation und dem Energielevel des angestellten Zahnarztes zusammen. Dennoch ist es so, dass ein fleißiger, in Vollzeit angestellter Zahnarzt in der einen Praxis auf beispielsweise maximal 360.000 EUR Honorar kom-

# Den Frühling mit einem gesunden Lächeln begrüßen

Für die Zahngesundheit Ihrer Patienten bieten wir Ihnen Wrigley's EXTRA im praktischen Mini-Pack. Damit unterstützen Sie die Patienten nicht nur bei der weiteren Zahnpflege und Kariesprophylaxe – auch Ihre Praxis profitiert davon.

Schließlich sorgen kleine Geschenke dafür, dass man immer wieder gerne zu Ihnen kommt.

Jetzt NEU in unserem Sortiment:  
EXTRA Professional White  
Strawberry Mini-Pack\*

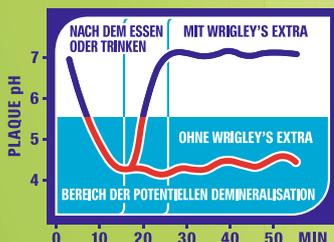
Mini-Packs exklusiv für Ihre Praxis!  
**Jetzt einfach bestellen:**  
> online unter [www.wrigley-dental.de/shop](http://www.wrigley-dental.de/shop)  
> per Telefon unter 030 231881888



\*erhältlich  
ab 1. April 2017

Wrigley's EXTRA:  
Unterstützung für die  
Zahngesundheit

Wissenschaftlich bewiesen:  
Das 20-minütige Kauen von  
zuckerfreiem Kaugummi  
erhöht die Speichelmenge  
bis um das Zehnfache,  
unterstützt die Neutralisie-  
rung von Plaque-Säuren und  
hilft, die Demineralisierung  
der Zähne zu verringern - so  
können Karies Ursachen  
bekämpft werden.



Unser komplettes Sortiment finden Sie unter:  
[www.wrigley-dental.de](http://www.wrigley-dental.de)

**WRIGLEY**  
Oral Healthcare  
Program



men kann und – mit denselben Arbeitsmustern – in einer anderen Praxis auf über 540.000 EUR.

Die Gründe liegen im Organisationsgrad: In Praxen mit Top-Potenzial erzeugt professionelles Marketing sehr hohe Patientenzahlen, sämtliche Abläufe sind arbeitsteilig und hocheffizient strukturiert, neben Edelmetall stehen üppig bemessene Raumkapazitäten und qualifizierte Assistenzen bereit und in der Abrechnung sind Vollprofis am Start. Und vieles mehr.

Ein hoher Organisationsgrad fällt ebenso wie der DVT und die Top-Assistenz nicht vom Himmel, sondern ist das Ergebnis komplexer Investitionen in Mensch, Technik und Struktur. Sowohl für den Ausbau als auch für den Erhalt dieser Erfolgssysteme sind unternehmerische Vorleistungen des Praxisinhabers sowie ein stetiger „Overhead“ erforderlich, der massig Geld kostet. Sehr gut organisierte Praxen haben zwangsläufig eine teurere Kostenstruktur, die natürlich aus den Honorareinnahmen bezahlt werden muss. Deshalb können die von den Stellenbewerbern gerne geforderten 25 oder 30 Prozent Provision (plus Arbeitgebernebenkosten) finanziell nicht funktionieren und wären auch nicht sachgerecht. 25 Prozent wovon? Durch die höhere Umsatzbasis ergeben sich auch bei deutlich niedrigeren Prozentsätzen attraktive, wettbewerbsfähige Gehälter.

Hinzu kommt, dass die Praxen mit Top-Potenzial nur deshalb existieren, weil Inhabertzahnärzte mit an Wahnsinn grenzender Risikofreude, Unternehmertalent und visionärer Kraft unter häufig jahrelanger Extremlastung schrittweise ihre Zukunftsziele realisieren. Dieses Unternehmertum muss angemessen vergütet werden, um als Konzept auf Dauer zu funktionieren.

### Praxiskultur

Die umsatzabhängige Vergütung angestellter Zahnärzte ist in vielen Praxen populär, allerdings nicht ohne Nachteile. Bei bestimmten Persönlichkeitstypen konditioniert das Provisions-Anreizsystem ein Verhalten, das die Praxisatmosphäre vergiftet und Patienten abschreckt.

Provisionen können positive Leistungsanreize setzen, bergen aber auch immer die Gefahren der übersteigerten Selbstoptimierung und schädlicher Wettbewerbsenergie. Wenn mehrere Zahnärzte in einer Praxis nur mit der

Euro-Brille unterwegs sind, kann sich eine Aufmerksamkeitsdynamik entwickeln, die den eigentlichen Praxisfokus (= Zahngesundheit für die Patienten) komplett überlagert, menschliche Werte überrennt, ungünstiges Verhalten zur Routine werden lässt, das Team spaltet und damit zur handfesten Zukunftsgefahr für die Gesamtpraxis mutiert.

Eine Praxis, in der angestellte Zahnärzte extrem hohe Gehälter erzielen können, darf sich dieser Dynamik in besonderem Maße bewusst sein.

### Was ist zu tun?

Die Thematik ist vielschichtig und jede Praxis hat ihre Besonderheiten, deshalb kann an dieser Stelle kein Patentrezept angeboten werden.

Richtungsweisend sind folgende Maßnahmen:

- Blick breiter stellen und die Zusammenhänge von Vergütungssystem, BWL, Teamstruktur und Arbeitgeberattraktivität nüchtern analysieren.
- Erarbeitung eines „Haustarifes“, der die Vergütung aller Praxismitarbeiter transparent regelt und für die angestellten Zahnärzte attraktive, aber noch im Kontext angemessene Gehälter (z.B. für Spitzenkräfte Orientierung an Oberarztтарifen) festlegt.
- Anteil des Fixgehältes an der Gesamtvergütung eines Zahnarztes deutlich nach oben setzen und die Stelle gleichlaufend mit Aufgaben anreichern, die für die Praxis Zukunftsrelevanz haben. Das kann die Übernahme einer Fachbereichsleitung sein, die Mitwirkung am Patientenprogramm für neue Kollegen, die Hauptverantwortung für praxisinterne Qualifizierungsprojekte oder die Mitwirkung an der Entwicklung/Verankerung von Behandlungsleitlinien.
- Individuelle Provisionsgehälter ersetzen durch variable Gehaltsbestandteile beispielsweise in Form eines Teambonus, der mit im Vorfeld festgelegter Höhe/Verteilungsschlüssel zur Auszahlung kommt, wenn das Zahnärzteteam (bzw. Praxisteam) den geplanten Jahresumsatz gemeinsam erreicht hat. Oder wenn das Team einen Zielwert an Implantaten geknackt oder den Prophylaxedurchsatz auf das angestrebte Niveau entwickelt hat. Es gibt verschiedene

Kennzahlen im Controlling, die als Bemessungsgrundlage für einen Teambonus taugen. Mit Teamzielen wird die Kooperation der Zahnärzte untereinander wirkungsvoll gefördert und gleichlaufend das Potenzial der praxisinternen Überweisung (Endo, Implantate, PAR etc.) besser ausgeschöpft. Das Wir-Gefühl bekommt Raum und verbreitet Anziehungskraft.

### Kommunikationsstrategie

Ergänzend braucht es wirksame Kommunikationsstrategien: Wie bringt man den Stellenbewerber runter von Teilaspekten („In der anderen Praxis bekomme ich aber 30 Prozent“) und öffnet den Blick für die Gehalts- und Zukunftsperspektiven in der eigenen Praxis? Wie erreicht man, dass auch jene Zahnärzte, denen die Vergleiche fehlen oder die weniger Reflexion mitbringen, erkennen, dass nicht nur die eigene Brillanz, sondern ebenso der gebotene Rahmen einen entscheidenden Anteil am erzielbaren Honorarspektrum trägt?

Es braucht persönliche Klarheit, Glaubwürdigkeit, Fingerspitzengefühl und auch schon mal ein Berechnungsbeispiel, um Gehaltsperspektiven für angestellte Zahnärzte greifbar zu machen.

Wenn identitätsstiftende Praxisziele mit einem fairen, transparenten Vergütungssystem kombiniert werden, gelingt die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bei gleichzeitiger Sicherung einer angemessenen Praxisrendite.

---

### INFORMATION

#### Maike Klapdor

KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG  
 Haus Sentmaring 15  
 48151 Münster  
 Tel.: 0251 703596-0  
 m.klapdor@klapdor-dental.de  
 www.klapdor-dental.de

Infos zur Autorin



**NSK**

CREATE IT.

**IDS**  
**2017**

Halle 11.1  
Stand D030/  
E030/  
E039/  
F039



QUALITÄT IN VOLLENDUNG

**Ti-Max Z**

Winkelstücke & Turbinen

**NSK Europe GmbH**

TEL.: +49 (0)6196 77606-0 FAX: +49 (0)6196 77606-29  
E-MAIL: info@nsk-europe.de WEB: www.nsk-europe.de