

Kostenoptimierung in der Zahnarztpraxis

von Boris Etter

Zahnärztin/Zahnarzt ist ein schöner Beruf, der viel Freude bereitet. Um eine eigene Praxis aufzubauen, muss viel Zeit und Geld investiert werden. Deshalb darf und soll Ihre Zahnarztpraxis einen angemessenen Gewinn erwirtschaften. In der Erfolgsrechnung bildet der Gewinn die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand. Der Ertrag setzt sich aus den Behandlungshonoraren (wichtigste Position) sowie dem Absatz von Produkten wie Zahnbürsten oder Mundhygienemitteln zusammen. Die Ertragsseite wird durch Marketing- und Wertschöpfungsanalysen optimiert. An dieser Stelle fokussieren wir uns ausschliesslich auf die Aufwand- sprich Kostenseite.

Bedeutung der Anfangsinvestitionen

Die Anfangsinvestitionen beeinflussen die Kosten der Zahnarztpraxis auf Jahre hinaus. Denn sie spiegeln sich in den Abschreibungen und Fremdkapitalzinsen in der Erfolgsrechnung jedes Geschäftsjahres. Meistens wird ein Kredit aufgenommen, der amortisiert und verzinst werden muss. Zu den Anfangsinvestitionen gehört die Infrastruktur, wie Umbauten, Zahnarztstühle, Röntgen und andere Geräte sowie bei einer Praxisübernahme die Zahlung für den Patientenstamm (Goodwill) des Vorgängers. Entscheidend ist das Zusammenspiel von Investitionssumme und Finanzierungsbedingungen.

Der erste wichtige Faktor ist die Investitionssumme. Diesen Monat findet in Köln die IDS statt. In „IDS-Jahren“ besteht die Möglichkeit, zahlreiche neuwertige Ausstattungsstücke – vom Zahnarztstuhl bis zu kleineren Geräten – zu vergünstigten Preisen zu erwerben. Dabei gilt der Grundsatz: „Dä schnälller isch dä gschwinder“. Nicht selten investieren Zahnärzte am Anfang (zu) viel in ihre Praxis. Die Anfangsinvestitionen müssen deshalb kritisch hinterfragt werden. Das gilt insbesondere bei Praxisneueröffnungen in Gebieten mit einer zahnärztlichen Überversorgung, wie den Städten Zürich, Basel oder Bern. Alle Investitionen sollten in einem Businessplan aufgelistet und geprüft werden. Ist ein solcher Umbau wirklich notwendig? Brauche ich wirklich alle diese Geräte? Wie lange ist die Amortisationsdauer dieses Ge-

räts? Wäre nicht allenfalls eine „Zweistufenstrategie“ mit bescheideneren Anfangsinvestitionen und einer Expansion nach 5 bis 8 Jahren vorzuziehen?

Der zweite wichtige Faktor sind die Finanzierungskosten. Dabei müssen vor allem folgende Schlüsselpunkte beachtet werden: Erstens, Zinsen sind marktabhängig und verlaufen in Zyklen. Derzeit haben wir für Schweizer Verhältnisse eher tiefe Zinsen. In Hochzinsphasen kann der Zins mehrere Prozentpunkte höher sein. Zweitens, Zinsen unterscheiden sich nach Kreditart und Risikoeinstufung durch die Bank. Bei der Kreditart „fester Vorschuss“ sind z.B. bei derselben Bank tiefere Zinsen zu bezahlen als für andere Kreditarten, wie etwa den Kontokorrentkredit. Ferner kalkulieren Banken in den Zins das Risiko des Projektes mit ein. Aus diesen Gründen gilt: Holen Sie immer verschiedene Offerten von Banken ein. Und scheuen Sie sich nicht, Offerten zu verhandeln, d.h. eine nachgebesserte Offerte zu verlangen.

Die Handhabung der Anfangsinvestition entscheidet darüber, ob der Zahnarzt in den ersten Jahren, schlimmstenfalls sogar im ersten Jahrzehnt, vor allem für sich arbeiten darf oder für die Abzahlung der Schulden arbeiten muss. Insbesondere bei Praxisneueröffnungen kann die Zinsbelastung am Anfang ein wesentlicher finanzieller Faktor sein.

Laufende Kosten

Die laufenden Kosten in der Erfolgsrechnung beeinflussen den Gewinn der Praxis. An dieser Stelle wollen wir einige wichtige Kostenfaktoren näher betrachten.

Zinsen und Amortisationen

Über diesen Kostenfaktor wird letztlich bei der Planung der Praxiseröffnung oder -übernahme entschieden. Im Laufe der Zeit bestehen Fluktuationen bei den variablen Zinssätzen. Allenfalls können später Umfinanzierungen vorgenommen werden.

Raumkosten

Bei den Raumkosten ist zwischen Miete und Kauf zu unterscheiden. Es dürfte oft vorteilhafter sein, die Praxisräumlichkeiten zu mieten. Denn Miete ge-

währt eine höhere Flexibilität. Ein Mietvertrag kann gekündigt oder auf einen Nachmieter übertragen werden. Ferner ist zu beachten, dass Stockwerkeigentum – etwa bei der Zahnarztpraxis in einer Eigentumswohnung – oft teurer ist, als vergleichbare Gesamtobjekte (Mehrfamilienhäuser als Renditeobjekte). Mieten variieren sehr stark zwischen einzelnen Gemeinden und auch zwischen Standorten in derselben Gemeinde. Vergleiche können sich lohnen, vor allem bei einem Zeithorizont von 30 bis 40 Jahren.

Auch bei den Raumkosten wird am Anfang über die Kosten entschieden, nämlich durch die Wahl der Räumlichkeiten. Es sollten immer verschiedene Möglichkeiten evaluiert werden. Ist es z.B. möglich, mit einer Grundfläche zu beginnen und



später weitere Räumlichkeiten im selben Gebäude hinzuzumieten? Vor allem beim Kauf der Räumlichkeiten muss eine genaue Prüfung und Berechnung erfolgen.

Verbrauchsmaterial

Verbrauchsmaterial bietet erhebliche Einsparungsmöglichkeiten. Denn dessen Preise variieren oft erheblich. Durch Preisvergleiche – vorzugsweise im Internet – sowie Ausnutzung von Aktionen und Promotionspreisen lassen sich Einsparungen erzielen. Dabei ist fokussiert vorzugehen. Die Zahnarztpraxis sollte eine Liste der 10 bis 20 grössten Verbrauchsmaterialposten aufgeschlüsselt nach Gesamtkosten pro Jahr in Schweizer Franken erstellen. Auf dieser Liste werden sehr teure Materialien, auch wenn sie selten gebraucht werden, sowie günstige Materialien, die häufig gebraucht werden, im Vordergrund stehen. Bei den Produkten mit dem grössten Gesamtvolumen pro Jahr, sollten die Einsparungen ansetzen.

Veranstaltungshinweis:

Am Mittwoch, den 25. Mai 2005, findet ab 18.30 Uhr in den Private Banking Räumlichkeiten der Bank Leu an der Bahnhofstrasse 32 in Zürich die Veranstaltung „Schweizer Zahnarztbranche im Umbruch“ statt. Boris Etter, lic.iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M., Geschäftsführer von BETTER PRAXIS-MANAGEMENT® referiert zum Thema „Aktuelle Entwicklung der Schweizer Zahnarztbranche – Erfolgsstrategien für die Zukunft“. Anschliessend wird Dr. Alex Hinder, Chief Investment Officer der Bank Leu „Aktuelle Trends auf den Finanzmärkten“ aufzeigen. Danach findet eine exklusive Führung von Herrn Rudolf Garo durch das wohl schönste Bankgebäude der Schweiz statt. Selbstverständlich wartet im Anschluss auf die kurze Führung herrlicher Apéro Riche auf Sie. Informationen und Anmeldungen bei BETTER PRAXISMANAGEMENT® unter 043/497 86 01 oder E-Mail info@betterpraxis.ch.

Personalkosten

Die Personalkosten bilden den Hauptkostenpunkt einer Zahnarztpraxis. Eine optimale Personalallokation lässt sich auf Grund der üblichen Grösse der Schweizer Zahnarztpraxen nur schwer erreichen. Notwendig wären bei Einzel- und Doppel-

chende Massnahmen treffen und umsetzen muss.

Analyse und Massnahmenumsetzung

Jede Zahnarztpraxis kennt ihre typischen Besonderheiten. Deshalb muss im Einzelfall eine spezifische Analyse der Kostenstruktur vorgenommen werden.

praxen immer „angebrochene Stellenprozente“. Kurzum, meistens befindet sich entweder zu viel oder zu wenig Personal in der Zahnarztpraxis. Dies betrifft vor allem Dentalassistentinnen. Zeiten, in denen die Zahnarztpraxis grosszügig besetzt ist, sollten für die Abarbeitung von administrativen Pendenzen genutzt werden. So kann etwa Verbrauchsmaterial inventarisiert, die Korrespondenz nachgeführt oder die Patientenkartei aktualisiert werden. Jede Zahnarztpraxis muss die für sie optimale Personalallokation finden. Fehlende Stellenprozente können durch Hilfskräfte oder durch Auslagerung (Outsourcing) von Arbeiten an Dritte aufgefüllt werden. Dauernd überzählige Stellenprozente sollten zum wirtschaftlichen Wohl der gesamten Praxis, einschliesslich der Angestellten, abgebaut werden. Dies kann entweder durch die Reduktion des Arbeitspensums oder durch Stellenabbau geschehen. Auch die Zahnarztpraxis ist ein Unternehmen, das entspre-

Dabei werden auch die Strategie und der Mehrjahreshorizont der Zahnarztpraxis betrachtet. Entscheidend ist die rasche Umsetzung von Massnahmen. Identifizierte Kostensenkungs- respektive Gewinnsteigerungspotenziale nützen nur dann etwas, wenn entsprechende Massnahmen getroffen und umgesetzt werden. Dazu ist in vielen Fällen eine kontinuierliche Begleitung des Zahnarztes notwendig. Die Erfolge werden Sie bald in Ihren Geschäftszahlen spüren. Eines ist sicher: Der nächste Geschäftsabschluss kommt bestimmt.

Kontakt:

Boris Etter
lic.iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M.
BETTER
PRAXISMANAGEMENT®
Website: www.betterpraxis.ch
Online-Forum:
www.medicalblog.ch
Tel.: 043/497 86 01
E-Mail: info@betterpraxis.ch 

