

# Megatrends 2005 bis 2010 im Schweizer Zahnarztmarkt

von Boris Etter

ZÜRICH – Diese Ausgabe der Dental Tribune nimmt das nahe Jahresende zum Anlass, sich mit den Megatrends der Schweizer Zahnarztbranche in den nächsten fünf Jahren zu befassen. Die Bilanz bezüglich der Megatrends kann zwar erst im Dezember 2010 gezogen werden. Eines ist aber sicher: Die Schweizer Zahnarztbranche befindet sich in einem fundamentalen Umbruch, der an keinem Zahnarzt spurlos vorbeigehen wird. Dieser Umbruch basiert auf den folgenden Megatrends:

gien immer wichtiger. Erstaunlich wenige Zahnarztpraxen verfügen heute über ein OPT. Dabei lässt sich ein OPT auch in einer Allgemeinpraxis oft gut einsetzen respektive rasch amortisieren. Der kommerzielle Nutzen der Lasertechnologie in der Zahnarztpraxis wird sich noch weisen müssen.

## Generationenwechsel

In den nächsten Jahren werden auf Grund der demographischen Struktur überdurchschnittlich viele Zahnärzte altershalber ihre Praxis übergeben.

Das zukunftsweisende Modell werden Praxisgemeinschaften von Frauen sein, welche auf die Bedürfnisse von Müttern, insbesondere Teilzeitarbeit und Kinderbetreuung, optimal abgestimmt sind, bspw. durch eine angestellte Kleinkinderzieherin oder Nähe zu einer guten Kinderkrippe. Absolventinnen zahnmedizinischer Fakultäten ist grundsätzlich zu raten, so rasch wie möglich nach dem Studium Arbeitserfahrung als Zahnärztin zu sammeln, um vor der Geburt eines Kindes eine eigene Praxis eröffnen zu können.

Suche beginnen und Kreativität und Beharrlichkeit walten lassen. Dabei sollten auch Lösungen ausserhalb der gängigen Modelle erwogen werden. So kann ein Spezialist, z.B. ein Oralchirurg, sich mit einem etablierten Allgemeinzahnarzt zusammenschliessen und sich über dessen Überweisungsbestand stufenweise seinen eigenen Patientenstamm erarbeiten. In einer Übergangsphase kann er z.B. Teilzeit beim Allgemeinzahnarzt am eigenen Patientenstamm und Teilzeit an einem anderen Ort als Angestellter, etwa an einer Universitätszahnklinik, arbeiten.

## Einwanderung aus der EU

Rund 650 ausländische Zahnärzte haben auf Grund der bilateralen Verträge mit der EU bisher Diplomanerkennungen erhalten. Offen ist, wie viele in den Schweizer Markt eintreten werden. Auf jeden Fall wird sich der Wettbewerb massiv verschärfen, sowohl der Wettbewerb um den Patienten als auch der Wettbewerb um gute Praxisübernahmeobjekte. Viele der EU-Zahnärzte kommen aus Ländern, in welchen eine staatliche Zahnmedizin besteht, dank welcher sie nach einem langen Tag mit vielen Patienten sehr wenig verdienen haben. Solche Zahnärzte werden in der Schweiz gerne härter arbeiten und (zumindest zu Beginn) weniger zu verdienen bereit sein. Für Praxisverkäufer entsteht so eine komfortable Situation. Für junge Schweizer Zahnärzte, welche eine eigene Praxis wünschen, lautet die Devise so früh wie möglich mit der

## Neue Geschäftsmodelle

In verschiedenen Teilen der Schweiz, vor allem in den grösseren Städten, entstehen Zahnkliniken. Beauty-Institute beginnen zahnästhetische Behandlungen, wie Bleaching, anzubieten. Notfallzahnärzte stehen 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche zur Verfügung. Die nächsten Jahre werden zeigen, welche Modelle reüssieren werden. Es ist durchaus möglich, dass die Zahnkliniken in den Städten sich vor allem gegenseitig konkurrenzieren werden. Auf dem Land respektive bereits in der Agglomeration von Städten dürfte die Akzeptanz der neuen Geschäftsmodelle geringer sein.

## Banken und Finanzplanung

Banken werden zunehmend kritischer bei der Finanzierung von Zahnarztpraxen. Sie verlangen mehr Eigenmittel sowie fundierte Businesspläne respektive

Geschäftszahlen des Vorgängers. Der Finanzplanung muss bei der Praxiseröffnung oder Praxisübernahme ausreichende Bedeutung geschenkt werden. Insbesondere muss jede Investition auf Sinn und Rentabilität kritisch hinterfragt werden.


Die Finanzplanung ist eine Daueraufgabe während der ganzen Zeit als selbständiger Zahnarzt. Auch bei einer gut laufenden Zahnarztpraxis muss der künftige Renovationsbedarf, die Anschaffung neuer Geräte sowie die Steuerbelastung fortlaufend berechnet werden. Ein substanzialer Saldo auf dem Praxiskontokorrentkonto bedeutet nicht, dass das Geld für Lifestyle zur Verfügung steht. Nicht selten sind Zahnärzte auch nach fünf oder mehr Jahren immer noch substanzial verschuldet, da etwas zu viel für Lifestyle ausgegeben wurde.

## Notwendigkeit der Effizienzsteigerung

In den meisten Schweizer Zahnarztpraxen besteht Potenzial, die Effizienz respektive den Gewinn zu steigern. Einerseits können die Kosten (Aufwandsseite der Erfolgsrechnung) gesenkt werden, etwa in den Bereichen Material-, Personal- oder Raumkosten. Andererseits besteht ein ungenutztes Umsatzpotenzial (Ertragsseite der Erfolgsrechnung), etwa in den Bereichen Absatz weiterer Dienstleistungen, wie Bleaching, Zahnschmuck, oder dem Verkauf von Produkten an Patienten sowie in der Gewinnung von Neupatienten.

## Umverteilung zwischen Zahnärzten

In der Vergangenheit war das Einkommen der Zahnärzte nivelliert. Die Strukturen der Zahnarztpraxen waren ähnlich, genügend Patienten hatten (fast) alle. Diese Zeit ist endgültig vorbei. Die Unterschiede werden sich weiter verschärfen, und die wirtschaftliche Umverteilung wird zunehmen. Es wird Zahnärzte mit sehr erfolgreichen und hochprofitablen Praxen geben und solche, die ihre Zahnarztpraxis wegen Patientenmangel schliessen müssen. Entlassungen von Praxispersonal aus wirtschaftlicher Not und Konkursfälle werden nicht zu vermeiden sein. Nicht wenige Zahnärzte werden mit Überinvestitionen zu kämpfen haben und vor allem für ihre Bank arbeiten.

Diese Rubrik der Dental Tribune möchte den Zahnärzten Know-how mitgeben, um bei der anstehenden Umverteilung auf der Gewinnerseite zu stehen (vergleiche auch den Kasten „Fit für den Erfolg“). Wenn die Zeitperiode 2005 bis 2010 auf dem Schweizer Zahnarztmarkt einen Namen verdient, so dürfte dieser „Darwin-Periode“ lauten. 

**Kontakt:**  
Boris Etter  
Swiss Medical  
Practice Management GmbH  
Tel. 079/244 56 60  
www.smpm.ch



## Internet- und Technologiezeitalter

Das Internet sowie neue Technologien bestimmen die wirtschaftliche Entwicklung und den wirtschaftlichen Erfolg. In der Schweiz benutzen über zwei Millionen Menschen das Internet. Die Internetbenutzerquote bei der jungen Generation beträgt gegen 100 %. Die meisten Zahnärzte – auch viele jüngere Kollegen – verschliessen sich leider diesem Trend. Diejenigen Zahnärzte, welche über eine gute Website und über E-Mail-Kommunikation verfügen, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil. Die Website ist nicht nur eine Visitenkarte der Zahnarztpraxis gegenüber dem Patienten. Sie bringt auch Vorteile bei der Personalrekrutierung sowie Effizienzgewinne. Befindet sich auf der Website eine gute Wegbeschreibung mit Karten, Parkplatzhinweisen und Haltestellen des öffentlichen Verkehrs, werden Patienten das Praxispersonal nicht mehr nach dem Weg fragen und so Kapazitäten für produktivere Arbeiten schaffen. Ferner werden Patienten anfragen oder Recall-Terminverschiebungen sowie andere Terminanfragen häufig effizienter über E-Mail abgewickelt.

Schliesslich wird die richtige und kommerziell lukrative Anwendung von neuen Technolo-

ben. Es findet mithin ein Generationenwechsel statt. Ein nicht geringer Teil der Nachfolger wird aus Nachkommen (oder auch Assistenten) des Zahnarztes bestehen. Viele Familien sind eigentliche „Zahnarzdynastien“, in denen eines oder mehrere Kinder Zahnmedizin studiert haben. Diese Nachkommen sind sich häufig nicht bewusst, dass sie – trotz der gesicherten Praxisübernahme – ein erheblich härteres Marktumfeld erwartet. Wenn mehrere Nachkommen vorhanden sind, wird zudem ein Praxiskauf oder ein Erbvorbezug notwendig sein.

## Zukunft heisst (auch) Frau

Der Zahnarztberuf war ein traditioneller Männerberuf. Typischerweise arbeitete die Ehefrau des Zahnarztes gratis oder zu einem symbolischen Lohn mit. Die heutige Frauenquote an schweizerischen zahnmedizinischen Fakultäten beträgt 50 %, teilweise sogar mehr. Die Zukunft heisst auch in diesem Beruf Frau. Insbesondere lässt sich der Zahnarztberuf – auch als Praxis-eigentümerin – mit Familie und Kindern verbinden. Optimal ist aber für Frauen, dass sie zuerst Praxiseigentümerin und dann Mutter werden. Die Erfahrung zeigt, dass der umgekehrte Weg bedeutend dorniger ist, ja Frauen als junge Mütter oft gänzlich auf eine eigene Zahnarztpraxis ver-



## Fit für den Erfolg

Folgende Faktoren werden in der Zukunft die wirtschaftlich erfolgreichen Zahnärzte auszeichnen:

- Die Zahnarztpraxis wird als modernes Dienstleistungsunternehmen geführt.
- Der Patient ist Kunde und mithin König und wird auch so behandelt.
- Es besteht eine Mehrjahresplanung mit dem Horizont von mindestens fünf bis zehn Jahren.
- Die Buchhaltung zeichnet das konkrete wirtschaftliche Bild der Zahnarztpraxis („true and fair view“).
- Ein Management Information System besteht, welches wichtige Kennzahlen der Zahnarztpraxis ermittelt, etwa Anzahl Neupatienten pro Monat, Umsätze nach Patientenkategorien oder Altersstruktur der Patienten.
- Die Zahnarztpraxis verfügt über eine zeitgemässe Informationstechnologie, bestehend aus Hard- und Software.
- Das Internet wird als Medium aktiv genutzt.
- Es werden nur medizinisch sinnvolle, finanzierbare und rentable Investitionen vorgenommen und durch eine fundierte Investitionsrechnung begründet.
- Das Praxispersonal wird auf Grund moderner menschenorientierter Führungsgrundsätze geführt und weiter entwickelt.
- Der Zahnarzt kennt seine Konkurrenten im Einzugsgebiet und weiss, wie er sich positiv von ihnen abhebt (sog. „strategische Erfolgspositionen“).