

Vorlesungsreihe Betriebswirtschaft trifft Zahnmedizin 2.0

Zusammenfassung Teil 1 vom 20. Mai 2025

Neueste Entwicklungen und Herausforderungen für Zahnarztpraxen

In der ersten Vorlesung von „Betriebswirtschaft trifft Zahnmedizin“ von und mit Prof. Dr. Bischoff ging es darum, einen groben Überblick zum Status quo und aktuellen Herausforderungen zu bieten: Wie viel Geld wird in die Zahnmedizin in Deutschland investiert? Was sagen Statistiken und wie sind diese zu bewerten? Und wie viel verdienen Zahnärzte und Zahnärztinnen? Wie müssen sie kalkulieren, um Ihre Kosten zu decken und ihre Praxis gewinnbringend zu betreiben?

Im letzten Erhebungsjahr (2022) betrugen die Gesamtausgaben für das Gesundheitswesen in Deutschland 498 Milliarden Euro, wovon allein 29 Milliarden Euro in zahnärztliche Behandlungen flossen. (KZBV Jahrbuch 2024, S.21). Diese Zahlen verdeutlichen, dass das Gesundheitswesen einen beträchtlichen Anteil am Bruttoinlandsprodukt ausmacht, nämlich etwa 13%. Die Ausgaben für den Dentalbereich sind mit 1% des Bruttoinlandsprodukts beachtlich und unterstreichen die Bedeutung von Zahnärzten und Zahnärztinnen für die Gesamtwirtschaft.

Berechnungsbasis: Andere Werte bringen andere Ergebnisse

Churchill's Bonmot "Trau keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast" scheint auch im Bereich der Benchmarks (Vergleichszahlen) für Zahnarztpraxen durchaus treffend zu sein.

Denn die Aussagekraft solcher Zahlen hängt stark davon ab, wie sie berechnet wurden und welche Quellen berücksichtigt wurden. Entscheidend ist, ob die Zahlen repräsentativ sind und welche Methoden zur Erhebung verwendet wurden. Wenn beispielsweise Zahlen pro Inhaber herangezogen werden, unterscheiden sich die Ergebnisse von denen, die auf Basis der Praxis pro Behandler errechnet wurden.

Des weiteren stellt sich die Frage, welchen Durchschnittswert man verwenden sollte: das arithmetische Mittel oder den Median? Auch bestehen immer noch sehr deutliche Unterschiede zwischen Praxen in Ost- und Westdeutschland. Der Durchschnittsgewinn je Inhaber (p. a.) beträgt in den sog. alten Bundesländern 204.500 Euro (arithmetisches Mittel), der Median 175.000 Euro. In den sog. neuen Bundesländern liegt das arithmetische Mittel bei 168.300 Euro und der Median bei 135.000 Euro. Dies zeigt unter anderem auch ein deutliches Ost-West-Gefälle.

34 % der Praxisinhaber in Ostdeutschland und etwa 19 % der Praxisinhaber in Westdeutschland haben ein Einkommen von weniger als 100.000 Euro pro Jahr. Auf der anderen Seite haben knapp 9,3 % der Praxisinhaber in Westdeutschland und 5,4 % der Inhaber in Ostdeutschland einen Gewinn von über 400.000 Euro. Diese vielschichtigen Daten lassen Raum für Interpretationen und verdeutlichen, dass es oft nicht ausreicht, einfach den Durchschnitt zu betrachten. In diesem Sinne passt Churchills Bonmot treffend zur Komplexität der Interpretation solcher Statistiken.

Vor allem Lohnkostensteigerungen belasten Praxen



Die Inflation hat den Praxen ein deutlich höheres Kostenniveau beschert, auch wenn die Inflationsrate in letzter Zeit deutlich gefallen ist. Viele Praxen sind aber immer noch von hohen Gehaltsforderungen betroffen. Auf diese Rahmenbedingungen müssen die Praxen angemessen reagieren.

Viele Jahre galt für Einzelpraxen und BAGs ohne angestellte Zahnärzte die Faustregel, dass etwa zwei Drittel der Einnahmen für die Kosten einer Praxis aufgewendet werden, während ein Drittel als Gewinn für den Zahnarzt verbleibt.

Seit Ende der Pandemie ist es vielen Praxen nicht gelungen, ihre Honorare den gestiegenen Kosten anzupassen – ein gefährliches Unterfangen! Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Angenommen, die Preissteigerungen einer Praxis belaufen sich auf 6 % und die Praxiseinnahmen bleiben unverändert, so reduziert sich der Gewinnanteil des Zahnarztes nach 2 Jahren von einem Drittel auf ein Viertel.

Es ist unerlässlich, auf das höhere Kostenniveau und vor allem auf die gestiegenen Gehälter von Praxismitarbeitern zu reagieren. Dies kann durch Erhöhung der Honorare, höhere Produktivität, Optimierung der Praxisabläufe und andere Maßnahmen geschehen. Wichtig ist, ein Gleichgewicht zwischen Einnahmen und Ausgaben zu halten. Die Kunst liegt darin, Patienten durch höhere Honorare finanziell nicht zu überfordern und gleichzeitig Mitarbeitende nicht zu vernachlässigen. Diese erwarten oft eine angemessene Lohnanpassung, um nicht im Vergleich zu anderen zurückzufallen.

Angesichts des derzeitigen Arbeitsmarktes können sich Praxisinhaber Forderungen nach höheren Löhnen nicht verschließen. Möglicherweise können alternative Vergütungsmodelle, wie steuerfreie bzw. steuerbegünstigte Arbeitgeberzuwendungen (Job-Ticket, Sachbezüge, Fahrgeld, Kindergartenzuschuss, Direktversicherungen oder Übernahme von Weiterbildungskosten) dazu beitragen, dass bei Mitarbeitenden eine spürbare Verbesserung ankommt, aber die Personalkosten nicht so stark steigen, wie bei einer normalen Gehaltserhöhung.

Aber auch andere gestiegene Kosten (Material, Miete, Energie, Versicherung, Zinsen) erfordern ebenfalls entsprechende Maßnahmen zur Kompensation.

Es ist wichtig, Lösungen zu finden, die zur jeweiligen Praxis passen, und nicht alle Maßnahmen ungeprüft auf alle Praxen zu übertragen. Ein gezieltes Vorgehen ist ratsam, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen und mögliche Unruhe zu vermeiden. Sofern Honorarerhöhungen geplant sind, sollten Überlegungen angestellt werden, wie die höhere Belastung von Patienten z. B. durch niedrigpreisige Prothetik reduziert werden können. Letztendlich erfordert die Bewältigung von Lohnsteigerungen und Inflation ein sorgfältiges Abwägen und individuelle Anpassungen, um die Zahnarztpraxis langfristig erfolgreich zu führen.

Behandlungszeit richtig kalkulieren

Auf Grundlage der Zahlen des KZBV Jahrbuchs 2024 beliefen sich die durchschnittlichen Kosten pro zahnärztlicher Behandlungsstunde in Westdeutschland auf 167 Euro pro Stunde und in Ostdeutschland auf 132 Euro pro Stunde. Labor- und Prophylaxekosten sowie das „Gehalt“ des Praxisinhabers sind darin nicht enthalten.



Das bedeutet, dass ein Zahnarzt oder eine Zahnärztin in Westdeutschland durchschnittlich 167 pro Stunde erzielen muss, nur um die laufenden Kosten der Praxis zu decken. Für den Zahnarzt bzw. Zahnärztin selbst bleibt erst etwas übrig, wenn mehr als 167 Euro pro Stunde abgerechnet wird. Aber wie viel soll er bzw. sie dafür berücksichtigen?

Hier gibt es unterschiedliche Ansätze. Es könnte ein kalkulatorisches Gehalt angesetzt werden, das sich daran bemisst, was ein angestellter Zahnarzt verdienen würde, der die Arbeit des Praxisinhabers übernehmen würde. Die meisten Selbständigen arbeiten länger als ein angestellter Zahnarzt. D. h., als kalkulatorisches Gehalt des Praxisinhabers müsste z. B. mit 1,5 Gehältern angestellter Zahnärzte angesetzt werden.

In praxi hat sich eine andere Vorgehensweise durchgesetzt. Statt auf ein angemessenes kalkulatorisches Gehalt (auf Basis üblicher Gehälter eines angestellten Zahnarztes) abzustellen, wird stattdessen in die „Kalkulation“ einbezogen, wie viel Geld der Praxisinhaber monatlich benötigt – unabhängig davon, ob es angemessen ist oder nicht. Denn erwirtschaftet die Praxis auf Dauer nicht mindestens so viel, wie der Praxisinhaber benötigt, so würde die Praxis wegen Illiquidität geschlossen.

Dies ist zwar kein objektiver Maßstab. Aber bei einer freiberuflichen Praxis ist es sinnvoll, auf die tatsächlichen Verhältnisse des Praxisinhabers abzustellen. Benötigt beispielsweise ein Praxisinhaber monatlich 12.000 Euro für persönliche Ausgaben einschließlich Steuern und Versorgungswerk, müssten die 167 bzw. 132 Euro pro Stunde um weitere 120 Euro pro Stunde erhöht werden.

So berechnen Sie Ihre Kosten pro Behandlungsstunde in Ihrer Praxis ganz konkret

Zunächst wird aus der Finanzbuchhaltung entnommen, welche Kosten die Praxis in einer Periode hatte. Diese Kosten werden reduziert um die Gehälter der Prophylaxemitarbeiter und der Labortechniker – sofern ein Eigenlabor betrieben wird. Weiterhin werden Fremdlaborkosten, Eigenlabor- und Prophylaxematerial abgezogen. Auch diese Angaben entnimmt man der Finanzbuchhaltung. Daraus berechnet man die bereinigten Praxiskosten.

Beispiel:



	2024	I. Quartal 25	II. Quartal 25	III. Quartal 25	IV. Quartal 25
	€	€	€	€	€
Praxiskosten laut Buchhaltung	320.000,00	65.000,00	85.000,00		
./. Prophylaxegehälter	-40.000,00	-10.000,00	-10.000,00		
./. Prophylaxematerial	-10.000,00	-2.500,00	-2.500,00		
./. Technikergehälter	-50.000,00	-12.500,00	-12.500,00		
./. Labormaterial	-10.000,00	-2.500,00	-2.500,00		
./. Fremdlabor	-60.000,00	-15.000,00	-15.000,00		
Praxiskosten (ohne Prophylaxe, Labormaterial, Technikergehälter und kalk. Zahnarztgehalt)	150.000,00	22.500,00	42.500,00		
Behandlungsstunden	1.500	380	320		
Fremdkosten je Behandlungsstunde	100,00	59,21	132,81		

Diese Zahlen lassen sich leicht ermitteln. Schwieriger wird es die tatsächlichen Behandlungszeiten realistisch zu ermitteln.

Der genaueste Ansatz besteht darin, die tatsächliche Behandlungszeit mit der Stoppuhr-Funktion der Praxissoftware zu erfassen. Mit der Nutzung der Stoppuhr können sich nur wenige Praxen anfreunden. Denn dies stört die Abläufe und erfordert extreme Disziplin.

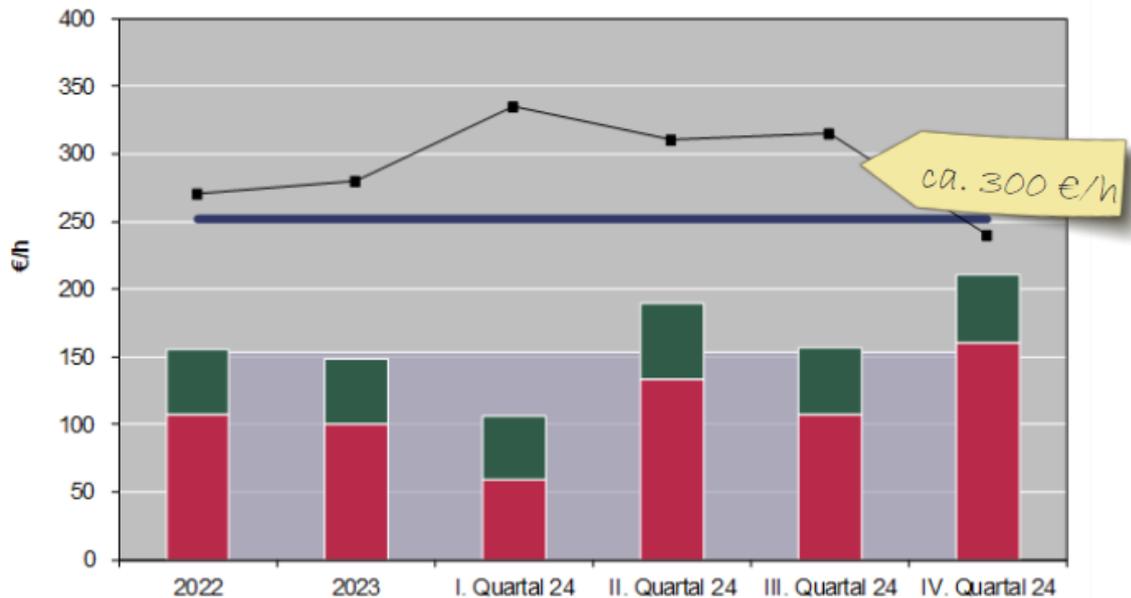
Alternativ behelfen sich Praxen teilweise mit den in der Software erfassten Zeiten, die der Patient im Behandlungszimmer verbringt. Dieser Ansatz ist für eine Kalkulation problematisch, weil es nicht sachgerecht ist, einem Patienten mit langen Wartezeiten im Behandlungszimmer auch noch mit hohem Honorar zu belasten.

Viele Praxen behelfen sich deshalb bei der Ermittlung der Behandlungsstunden einer Praxis mit einer Berechnung auf Grundlage der festen wöchentlichen Behandlungszeiten der Zahnärzte. Andere machen es sich noch einfacher und nehmen die durchschnittliche Behandlungszeit p. a. eines Zahnarztes in Deutschland. Teilt man die bereinigten Praxiskosten durch die so ermittelten Behandlungsstunden, so erhält man die Praxiskosten pro Stunde. Methodisch ist anzumerken, dass bei diesen Ermittlungen an sich die so ermittelten Behandlungszeiten noch um Leerlaufzeiten, Rüstzeiten, Ausfälle durch Terminabsagen etc. gekürzt werden müssten.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass die Kosten pro Behandlungsstunde auch die Arbeitszeit der Mitarbeitenden wie Stuhlassistenz oder Rezeptionskraft enthalten. D. h., diese Zeiten



sind nicht für die Kalkulation nach dieser Methode relevant. Hinzugerechnet wird, was der Praxisinhaber benötigt. Auch diese Zahl ist durch die Behandlungsstunden zu teilen. Zusätzlich werden noch die zahnärztlichen Honorare pro Behandlungsstunde berechnet. Vergleichswerte runden das Bild ab.



Wie nutzt man diese Informationen zur Kalkulation?

Hierzu gibt Professor Bischoff eine pragmatische Antwort: Wenn die Praxis voll ausgelastet ist, sollte man sich an den durchschnittlichen Honoraren pro Stunde orientieren. Denn diese stellen die Opportunitätskosten dar. Es ist wichtig, dabei auch künftige Preissteigerungen zu berücksichtigen. Reichen die bisherigen Honorare pro Stunde nicht aus, um die monatlichen Kosten des Praxisinhabers zu decken, sollten mindestens die Kosten pro Behandlungsstunde plus ein kalkulatorisches Gehalt für den eigenen Arbeitseinsatz angesetzt werden. Dieser Wert sollte auch verwendet werden, wenn die Praxis freie Kapazitäten auslasten möchte.

Die Kalkulation in der Praxissoftware kann nur so gut sein, wie die Qualität der dort verwendeten Zahlen. Deswegen: immer individuell die Kosten pro Stunde berechnen und die Behandlungsstunden möglichst exakt erfassen!

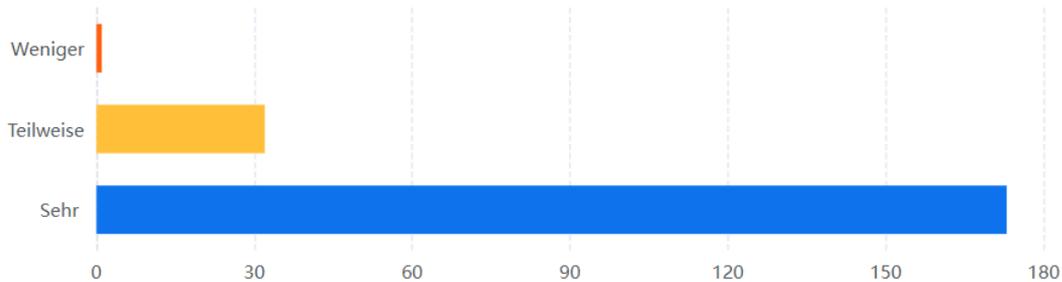


Ergebnisse aus der Feedbackumfrage zur 1. Vorlesung

1. Hat Sie der Inhalt der heutigen Vorlesung interessiert? (Einzelne Wahl)



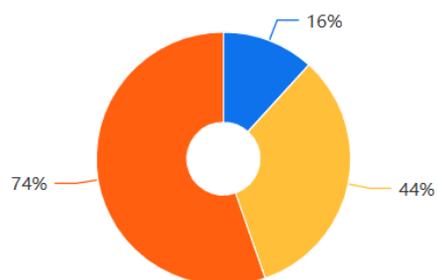
(206/207) 100% haben geantwortet



2. Was hat Sie heute am meisten interessiert? (Mehrfachauswahl)



(203/207) 98% haben geantwortet



Mega-Trends bei Zahnarztpraxen Wie auf Lohnsteigerungen reagieren? Was kostet eine Behandlungsstunde?

Vorlesung verpasst? Melden Sie sich jetzt noch für die weiteren Vorlesungen von Professor Bischoff an! <https://bwl.bischoffundpartner.de>



Über Prof. Dr. Bischoff & Partner:

Als Steuerberater, Fachanwälte und Betriebswirte mit Spezialisierung auf Zahnarztpraxen, Arztpraxen und mittelständische Unternehmen sind wir seit unserer Gründung im Jahr 1985 davon überzeugt, dass Erfolg Freiräume schafft. Unseren Mandanten bieten wir nicht nur verständlich aufbereitete Zahlen und Auswertungen, sondern auch umfassende und vielseitige Beratungsleistungen. So schaffen wir die nötige Transparenz, die ihnen die Sicherheit für ihre wirtschaftlichen Entscheidungen gibt.

www.bischoffundpartner.de

Kontakt:

Anita Pützer, Communication Managerin
Prof. Dr. Bischoff & Partner Treuhand- & Steuerberatungsgesellschaft mbH
Theodor-Heuss-Ring 26, 50668 Köln
Tel. 0221 9128 404 233, anita.puetzer@bischoffundpartner.de

<https://bwl.bischoffundpartner.de>

