

## KOOPERATIONEN

## Gründung und Leitung eines MVZ: Welche Fähigkeiten benötigt der Zahnarzt?

von Oliver Frielingsdorf, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen, Köln, [www.frielingsdorf.de](http://www.frielingsdorf.de)

| Seit Kurzem können auch Zahnärzte fachgleiche Medizinische Versorgungszentren (MVZ) gründen. Der Zahnarzt und Rechtsanwalt Dr. Wieland Schinnenburg hatte in seinem Beitrag in ZP 11/2015, Seite 9, aufgezeigt, dass ein Zahnarzt-MVZ eines quasi-professionellen Managements bedarf. In diesem Beitrag geht es um die Frage, was das in der Praxis bedeutet. |

### Vorteile von zahnärztlichen MVZ

Heute existieren bundesweit rund 900 MVZ in Trägerschaft von Vertragsärzten. Auch für Zahnärzte kann der Aufbau eines Zahnarzt-MVZ oder die Umwidmung einer zahnärztlichen Großpraxis in ein Zahnarzt-MVZ Vorteile mit sich bringen. So existiert in einem Zahnarzt-MVZ keine Obergrenze für die Anzahl der angestellten Zahnärzte. Daneben kann das wirtschaftliche Risiko der Inhaber (z. B. für Mietvertrag, Personalverträge, Leasingverträge, Behandlungsfehler etc.) in der Rechtsform der GmbH beschränkt werden. Und schließlich winken Vorteile bei dem späteren Verkauf der Einrichtung. Denn der Kreis der potenziellen Käufer ist für ein MVZ deutlich größer als für eine klassische Praxis.

Zur Realisierung dieser Vorteile bedarf es jedoch nicht nur eines formalen Gründungsaktes. Zu einer professionalisierten Rechtsform gehört konsequenterweise auch ein professionalisiertes Management. Diese Lehre kann aus der Erfahrung von 10 Jahren Arzt-MVZ gezogen werden, auf die interessierte Zahnärzte heute zurückgreifen können. Im Rahmen von Fortbildungen oder bei Verbandstagungen kann der Kontakt zu medizinischen Kollegen, die mit einem eigenen MVZ in den letzten Jahren bereits Erfahrung gesammelt haben, gesucht und gefunden werden. Aus deren Fehlern kann man lernen, Erfolgsrezepte können ggf. angepasst und übernommen werden.

### Personal- und Finanzmanagement im MVZ

Erfahrungsgemäß sind neben den klassischen Führungs- und Managementaufgaben, die aus der Großpraxis bekannt sind, vor allem zwei Bereiche für den wirtschaftlichen Erfolg in einem größeren MVZ bedeutsam – das Personal- und das Finanzmanagement.

#### 1. Personalmanagement

Nach Zahlen der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) werden in MVZ bundesweit heute durchschnittlich 6,5 Ärzte beschäftigt. Die Bandbreite ist jedoch enorm und reicht von einem kleinen MVZ mit 2 Ärzten bis zu Großeinrichtungen mit 40 oder mehr Ärzten. Mit zunehmender Teamgröße wächst die Notwendigkeit einer durchdachten, verbindlichen und effizienten Ablauforganisation. Da die Gestaltung und Überwachung der Praxisabläufe ab einer



Wirtschaftliches  
Risiko kann begrenzt  
werden

Von Erfahrungen  
aus Ärzte-MVZ  
profitieren

Personal- und  
Finanzmanagement  
– ein wichtiger  
Erfolgsfaktor

Zu erwägen: Neue Hierarchiestufe zwischen MVZ-Inhaber und Praxisteam

bestimmten Größe nicht mehr von dem einzelnen Inhaber in ausreichend intensiver und wirksamer Art und Weise bewältigt werden kann, ist die Etablierung einer Hierarchiestufe zwischen MVZ-Inhaber und Praxisteam erwerbswert. Eine Erstkraft oder – je nach Lage der Dinge – sogar eine angestellte Geschäftsführung können weiterem Wachstum den Weg ebnen.

Bewährt: Variable Gehaltsbestandteile

In den meisten MVZ haben sich zudem variable Gehaltsbestandteile sowohl für angestellte Ärzte als auch für das nicht ärztliche Personal bewährt. Ob diese Gehaltsbestandteile an Umsatz- oder an Gewinnkennziffern gekoppelt werden, ist auch eine Frage der Unternehmensphilosophie. Grundsätzlich gilt, dass Leistungskennziffern möglichst eindeutig auf einen einzelnen Arbeitnehmer oder auf eine Abteilung zurückführbar sein sollen und dass der Arbeitnehmer oder die Abteilung diese Kennziffer auch selbstständig beeinflussen können soll. Im ärztlichen oder zahnärztlichen Bereich entspricht neben dem erzielten Umsatz z. B. auch die Behandlungsfallzahl diesen Anforderungen. Eine Orientierung von Gehaltsbestandteilen am Gewinn setzt hingegen voraus, dass der Steuerberater eine Kostenstellenrechnung anbietet und dass dem angestellten Zahnarzt auch Einfluss auf die ihm zugerechneten Kosten eingeräumt wird (= unternehmerische Mitverantwortung).

GmbH als Rechtsform in MVZ sehr beliebt

## 2. Finanzmanagement

Zahlen der KBV zeigen, dass sich nahezu die Hälfte aller ärztlichen MVZ-Inhaber für die Rechtsform der GmbH entschieden hat. Wird ein Zahnarzt-MVZ in der Rechtsform der GmbH gegründet, handelt es sich hierbei um eine sogenannte Kapitalgesellschaft. Der Steuerberater ermittelt den jährlichen Gewinn bei einer Kapitalgesellschaft durch Bilanzierung. Offene Forderungen und Verbindlichkeiten zum Jahresende werden in die Bilanz eingestellt, sind also ergebniswirksam.

Die Buchhaltung eines Zahnarzt-MVZ ist dadurch wesentlich transparenter und aussagekräftiger als die aus den meisten Zahnarztpraxen bekannte Einnahmen-Überschuss-Rechnung. Dies erleichtert die Überwachung und Planung der Unternehmensfinanzen einerseits deutlich, reduziert aber andererseits auch die zur Verfügung stehenden Gestaltungsmöglichkeiten. Eine sorgfältige Steuerung der Liquidität ist daher in einer MVZ-GmbH unverzichtbar. Zur Transparenz gegenüber Gläubigern und Geschäftspartnern gehört auch die Verpflichtung des Geschäftsführers, im Falle einer drohenden Zahlungsunfähigkeit oder im Falle einer Überschuldung ohne positive Prognose einen Insolvenzantrag zu stellen. All dies zeigt: Die MVZ-GmbH als professionalisierte Rechtsform für ein MVZ ist auf das Spiel in einer höheren Liga ausgelegt.

MVZ – interessant für große und wachstumswillige Zahnarztpraxen

**FAZIT |** Wer seine Zahnarztpraxis bereits zu einer gewissen Größe entwickelt hat und nun den nächsten Wachstumsschritt plant, sollte über die Gründung eines MVZ nachdenken und sein Augenmerk auch auf die Auswahl der individuell passenden Rechtsform legen. Aufgrund der über 10-jährigen Erfahrungen mit ärztlichen MVZ, über die der Markt heute verfügt, lässt sich für die Pioniere unter den Zahnärzten das Lehrgeld sicher deutlich reduzieren. Ein professionelles Unternehmensmanagement gehört zu den verpflichtenden Grundlagen, um die sich mit einem MVZ bietenden Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren.