

 Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management

Frank Zastrow  
Wolfgang Schmitt

# Unternehmen Zahnarztpraxis

Erfolgreich organisieren, delegieren,  
digitalisieren, skalieren

 Springer

---

# **Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management**

## Erfolgskonzepte für Ihre Zahnarztpraxis

Aufgaben: Teamführung, Qualitätsmanagement, Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leistungsspektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung. Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg, die Sie mit den Büchern dieser Reihe entwickeln können. Agieren Sie statt zu reagieren und gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens – als Organisator, Stratege und Vermarkter.

---

Frank Zastrow · Wolfgang Schmitt

# Unternehmen Zahnarztpraxis

Erfolgreich organisieren, delegieren,  
digitalisieren, skalieren

Frank Zastrow  
Wiesloch, Deutschland

Wolfgang Schmitt  
VHP Dr. Vogt & Partner  
Mannheim, Deutschland

ISSN 2625-8765                      ISSN 2625-8773 (electronic)  
Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management  
ISBN 978-3-662-58900-7            ISBN 978-3-662-58901-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58901-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin/Fotonachweis Umschlag: © alimyakubov/de.fotolia.com, ID: 84397150

Planung/Lektorat: Hinrich Küster

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Ich widme dieses Buch meinen Eltern und meinem  
Bruder.  
Ich danke Euch für Eure Unterstützung.*

---

## Vorwort

Danke, dass Sie „Unternehmen Zahnarztpraxis“ lesen.

Kümmern Sie sich als Zahnarzt selbst um alle Themen bei der Führung Ihrer Praxis? Brauchen Sie mehr Zeit für fachliche Weiterbildungen, gesetzliche Vorgaben und Marketingaktivitäten? Wollen Sie mehr Klarheit über die richtige Strategie bei der Weiterentwicklung Ihrer Praxis? Wollen Sie wirtschaftlichen Erfolg und gleichzeitig mehr Zeit für sich selbst und Ihre Familie haben?

Dann haben Sie zum richtigen Buch gegriffen!

Wer nach der Lektüre noch nicht genug hat, kann den eingeschlagenen Weg hier weitergehen:

[www.mydentalbusiness.de](http://www.mydentalbusiness.de)

Warum dieses Buch? Der anstehende altersbedingte Austritt der „Babyboomer-Generation“ aus dem Berufsleben stellt die Zahnheilkunde in diesem Jahrzehnt vor große Herausforderungen. Nicht nur in Bezug auf die Nachbesetzung von Zahnarztpraxen in quantitativer Hinsicht. Auch bei der Qualität von zahnärztlichen Leistungen ergeben sich in Zukunft verstärkt organisatorische und wirtschaftliche Fragestellungen und Herausforderungen. Damit einhergehend befindet sich der Markt der Zahnheilkunde bereits seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess.

In diesem Buch erzählt ein Zahnarzt, wie er die moderne Zahnarztpraxis neu gedacht hat. Dr. Frank Zastrow ist erfolgreicher Oralchirurg mit über 20 Mitarbeitern im süddeutschen Raum. Als Autor und Referent verfügt er mittlerweile über internationales Renommee. Wir folgen ihm auf seinem Weg von der väterlichen Gemeinschaftspraxis zur modernen Praxisklinik und erfahren dabei, wie eine neue Generation von Zahnärzten die Faktoren Zeit, Geld und Leben in einen stimmigen Einklang bringen kann.

Entscheidend dafür sind kluge unternehmerische Strategien, um Freiräume für Außerberufliches zu ermöglichen. Wer vom Getriebenen im Hamsterrad zum Gestalter seines eigenen (Arbeits-)Lebens werden will, kommt an diesem Buch nicht vorbei. Und auch

wer nicht sofort alles anders machen möchte, findet hier viele nützliche Anregungen. Schaffen Sie die Basis für wirtschaftlichen Erfolg und Lebensqualität und lernen Sie das Organisieren, Delegieren, Digitalisieren und Skalieren.

Für alle Zahnärztinnen und Zahnärzte, die eine erfolgreiche Zahnarztpraxis führen oder gründen möchten.

Im November 2022

Dr. Frank Zastrow  
Wolfgang Schmitt



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Der Steg ist das Ziel</b> .....	1
<b>Der Letzte macht das Licht aus</b> .....	5
<b>Mit der Zeit gehen (oder mit der Zeit untergehen)</b> .....	11
<b>Warum Sie aufhören sollten, Zeit gegen Geld zu tauschen</b> .....	15
<b>Der Zahnarzt als Einzelunternehmer</b> .....	23
<b>Das Experte-Manager-Unternehmer-Modell</b> .....	33
<b>Wieso Sie ruhig auch mal über den Tellerrand hinausblicken dürfen</b> .....	41
<b>Der Zahnarzt als Partner – Gemeinschaftspraxis oder Praxisgemeinschaft? ...</b>	49
<b>Interne und externe Überweisung – raus aus dem Tagesgeschäft</b> .....	57
<b>Clever Outsourcen für mehr Wirtschaftlichkeit</b> .....	65
<b>Verkaufen Sie Ihre Begeisterung!</b> .....	73
<b>Warum es so wichtig ist, dem Patienten eine Lösung anzubieten</b> .....	79
<b>Die Heuschrecken kommen – was ein Kaffeeröster und goldene Zahnbürsten auf dem deutschen Dentalmarkt zu suchen haben</b> .....	85
<b>Der Zahnarzt als Gründer eines medizinischen Versorgungszentrums</b> .....	93
<b>Auch Schmiede ihres eigenen Glücks müssen zunächst ihr Handwerk verstehen</b> .....	99
<b>Was wir von Steve Jobs über Personal lernen können</b> .....	105
<b>Gute Organisation ist nicht alles. Aber ohne ist alles nix</b> .....	111
<b>Meine Homepage macht der Sohn von X?</b> .....	119

---

<b>Die digitale Praxis – wie wichtig automatisierte Prozesse und gute Inhouse-Kommunikation sind (und warum alles immer mit allem zusammenhängt)</b> .....	125
<b>Ins Auge fallen oder warum der Außenauftritt stimmen muss</b> .....	131
<b>Das 1 × 1 der Praxisführung – die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun</b> .....	137
<b>Agile Personalführung im Ameisenhaufen</b> .....	145
<b>Es nützt nichts, gut zu sein, wenn keiner davon weiß</b> .....	153
<b>Das Hypophysensyndrom</b> .....	157
<b>Unique selling propositions (USPs) – was haben wir, das andere nicht haben?</b> .....	169
<b>Empfehlungen on- und offline – warum Sie Jameda &amp; Co nicht ignorieren können</b> .....	179
<b>Nicht machen, was alle machen. Sondern was zu Ihnen passt</b> .....	189
<b>Was tun mit der gewonnenen Zeit?</b> .....	203
<b>Literatur</b> .....	209

---

## Über die Autoren



**Dr. Frank Zastrow** ist Zahnarzt, Fachzahnarzt für Oralchirurgie und Inhaber einer zahnärztlichen Praxisklinik im süddeutschen Raum.

Nach seinem Examen startete er seine oralchirurgische Weiterbildung an der Abteilung für Mund-Kiefer-Gesichtschirurgie der Universitätsklinik Heidelberg. Vor seiner Selbständigkeit war er in verschiedenen Praxen und zuletzt als Oberarzt an einer renommierten Klinik für Implantologie im Sauerland tätig.

Heute ist er international als Referent und Autor zahlreicher Fachbücher in den Bereichen Implantologie und Entrepreneurship bekannt. Einigen Kollegen wird auch die von ihm ins Leben gerufene Facebookgruppe „Real Bone Builders“ ein Begriff sein, in der sich Zahnärzte über komplexe implantologische Fälle austauschen.

Dr. Frank Zastrow ist außerdem Erfinder und Inhaber mehrerer Patente im implantologischen Bereich. 2015 gründete er seine eigene Medizinproduktefirma sowie die Fortbildungsplattform [www.mydentalbusiness.de](http://www.mydentalbusiness.de), auf der zahnärztliche Kollegen in den Bereichen Digitalisierung, Positionierung und Praxisführung geschult werden.



**Wolfgang Schmitt** ist Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator mit den Tätigkeitsfeldern Medizinrecht, Gesellschaftsrecht und Steuerrecht.

Er ist seit 1996 Partner bei VHP Dr. Vogt & Partner PartG mbB Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwalt mit Hauptsitz in Mannheim sowie weiteren Standorten in Frankfurt, Heidelberg, Ludwigsburg und Kaiserslautern. Ein Beratungsschwerpunkt der Gesellschaft ist die ganzheitliche Betreuung von Anbietern im Gesundheitsmarkt in rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht.

Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf der Beratung von Ärzten und Zahnärzten bei ihrer Niederlassung als Vertragsärzte oder Vertragszahnärzte sowie beim Beitritt von Ärzten oder Zahnärzten zu ärztlichen und zahnärztlichen Berufsausübungsgemeinschaften oder bei deren Zusammenschluss (Fusion) zu größeren Kooperationen. Auch bei der Gründung und wirtschaftlichen Entwicklung von medizinischen und zahnmedizinischen Versorgungszentren (MVZ und Z-MVZ) berät Wolfgang Schmitt ganzheitlich unter Berücksichtigung sämtlicher rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Implikationen.

Darüber hinaus ist er im Zuge von sich auf dem Gesundheitsmarkt zunehmend häufiger abbildenden immer größeren ärztlichen und zahnärztlichen Kooperationen als Mediator im Bereich des Konfliktmanagements für Ärzte- und Zahnärztesgesellschaften tätig. Auf der Internetseite von VHP sind unter [www.vhp.de](http://www.vhp.de) weitere Informationen zum Thema zu finden.



## Der Steg ist das Ziel

Dieses Buch endet mit einem Steg. Nein, nicht mit einer Zahnprothese. Ehrlich gesagt, weiß ich nicht, wann ich das letzte Mal einen Steg eingesetzt habe. Ich bin zwar ausgebildeter Zahnarzt, aber die Prothetik ist nicht unbedingt mein Fachgebiet. Für den Bereich der Zahnprothetik habe ich erfahrene Spezialisten in meinem Team. Die machen das täglich und sind besser darin als ich.

Wir reden hier von einem echten Steg aus wettergegerbtem Holz, von hellblauem Wasser umspült, an einem unter deutschen Touristen beliebten italienischen See. Auf dem Steg befinde ich mich, während ich – ein Badehandtuch und ein gutes Buch neben mir – diese einleitenden Worte in mein Smartphone diktieren. Auf diesem Steg an einem italienischen See ist mir eine Erkenntnis gekommen, die mein Leben verändert hat. Bis ich Ihnen von diesem auch für mich überraschenden Geistesblitz erzählen kann, ist es aber noch ein längerer Weg. Ich muss dazu etwas ausholen und ein wenig von mir und meiner Idee einer modernen Zahnarztpraxis erzählen. Es wird eine etwas längere Geschichte, mit einigen Windungen. Ich freue mich, wenn Sie mich auf meinem Weg begleiten wollen, der uns schlussendlich zu ebendiesem Steg führen wird. Behalten Sie ihn also bitte im Hinterkopf, am Ende treffen wir uns genau hier wieder.

Beginnen soll dieses Buch ganz woanders, in einer Zahnarztpraxis bei Heidelberg. Die etwas in die Jahre gekommene Praxiseinrichtung kann recht einfach einer ganz bestimmten bundesdeutschen Epoche zugeordnet werden. Rein optisch einer Epoche, in der man ganz offensichtlich ein anderes Verhältnis zu gedeckten Grün- und Brauntönen pflegte, als dies heute der Fall ist. Einer Epoche, in der man als Zahnarzt mit einer Zahnarztpraxis noch gutes Geld für sich und seine Familie verdienen konnte. So wie mein Vater das ein Leben lang gemacht hat.

Ich hatte diese Praxis vor mittlerweile knapp einem Jahrzehnt übernommen und in den Folgejahren zu einer modernen Praxisklinik mit mehreren angestellten Zahnärzten und zwanzig Mitarbeitern ausgebaut. Auf dem Weg dorthin habe ich einiges gelernt über

traditionelle Zahnarztpraxen und modernes Online-Marketing, über ansteckendes Unternehmertum und sich ausbreitende Großinvestoren, über optimales Zeitmanagement und notwendiges Qualitätsmanagement, über minimale Mitarbeiterführung und mannigfaltige Praxismodelle und über neue medizinische Techniken und veränderte Patientenerwartungen. Die Voraussetzungen auf dem Dentalmarkt haben sich von der Generation meines Vaters zu meiner hin fundamental geändert. Als Zahnärzte einer neuen Generation müssen wir uns diesen Veränderungen anpassen und sollten ihnen vielleicht sogar einen Schritt voraus sein.

An diesen Erkenntnissen möchte ich Sie gerne teilhaben lassen. Die Wegstrecke ist überschaubar, durchaus kurvig und hoffentlich erkenntnisreich. Am Ende wird sich bei Ihnen vielleicht die Einsicht einstellen, dass mein Weg nicht der Ihre ist. Vielleicht möchten oder müssen Sie sogar Ihre eigenen Erfahrungen machen. Vielleicht entwickeln Sie ganz eigene Vorstellungen davon, wie es auf dem heutigen Gesundheitsmarkt möglich ist, eine erfolgreiche Zahnarztpraxis langfristig zu etablieren. Vielleicht entdecken Sie aber auch einige Parallelen und werden inspiriert, einen Teil meiner Ideen zu übernehmen. Gegebenenfalls werden Sie dabei einiges anders machen, vieles hoffentlich besser.

Ich werde Ihnen Geschichten erzählen. Manche davon sind genau so passiert, manche ein klein wenig anders. Ein paar davon haben sich nicht genau in der beschriebenen Form ereignet. Andere Geschichten habe ich von befreundeten Kollegen übernommen. In jedem Fall illustrieren sie einen Punkt, der mir wichtig ist – egal ob sich die Geschichte in der Realität so zugetragen hat oder nicht.

Warum benutze ich Geschichten und schreibe nicht ein ganz normales Sachbuch wie andere Sachbuchautoren das auch machen? Seit Jahrtausenden erzählen sich Menschen Geschichten und das aus gutem Grund. Wir können heute wissenschaftlich nachvollziehen, dass Menschen Informationen besser verarbeiten können, wenn sie in narrativer Form vermittelt werden. Geschichten können wir uns besser merken, an Geschichten können wir uns abarbeiten, aus Geschichten können wir lernen. In jedem Fall gibt es schon eine ansehnliche Zahl an guten bis sehr guten Fachbüchern, denen Sie alle relevanten rechtlichen und technischen Informationen zu den verschiedenen Praxisformen, Beschäftigungsverhältnissen oder Marketingmöglichkeiten für Zahnärzte entnehmen können. Wenn Sie am Beginn Ihrer Karriere stehen, sollten Sie mindestens eines, wenn nicht mehrere davon in Ihrem Bücherregal stehen haben. Wenn Sie Fakten nachschlagen möchten, sind Sie dort sicherlich besser aufgehoben. Vielleicht können Sie aus meiner Geschichte aber zusätzlich noch etwas lernen.

Ein Hinweis noch, bevor wir uns in die Praxis begeben, in der meine Geschichte beginnt: Ich will in diesem Buch einen Beitrag zur geschlechterfairen Sprache leisten, indem ich weitgehend zufallsbedingt mal die weibliche und mal die männliche Bezeichnung wähle. Das jeweils andere Geschlecht ist dann immer auch mitgemeint. Das liest sich zum einen schneller als das umständliche „Zahnärzte und Zahnärztinnen“. Zum anderen lässt die unerwartete Geschlechtsform vielleicht aufhorchen und regt zum Nachdenken über Geschlechternormen an.

Wir alle wissen, dass in unserer Branche zahnmedizinische Fachangestellte gefühlt zu 99 % weiblich sind. Nicht ganz so bekannt ist vielleicht, dass die Frauen die Männer bei der Zahl der Studienabschlüsse seit der Jahrtausendwende überholt haben. Im Jahr 2009 haben nach Angaben der Bundeszahnärztekammer 1093 Frauen ihren Abschluss in Zahnmedizin gemacht und nur 647 Männer. Die weiblichen Zahnmediziner stellen aber nur etwa ein Drittel der niedergelassenen Zahnärzte und zwei Drittel der angestellten Mitarbeiter. Wir werden auf diese geschlechterspezifischen Veränderungen der Branche noch an der ein oder anderen Stelle im Buch zu sprechen kommen. Aber für den Moment ist es ja vielleicht ein Denkanstoß, wenn im Buch eine Praxisinhaberin weiblich und ein Dentalassistent männlich ist. Denn Denkanstöße will dieses Buch unbedingt liefern.

Aber nun wird es hier auf meinem Steg langsam dunkel. Ich sitze mittlerweile ganz allein hier, die Menschen haben sich in ihre Häuser oder Lieblingsbars verzogen. Auch die Sonne bereitet sich auf die Nacht vor und möchte uns vorher anscheinend noch mit einem spektakulären Untergang beeindrucken. In Heidelberg ist noch das Licht an. Begeben wir uns in die Praxis meines Vaters, wo diese Geschichte beginnt.



## Der Letzte macht das Licht aus

„Vergiss nicht das Licht auszumachen! Und sortiere die Patientenakten wieder in den Schrank zurück, morgen früh wirst du dafür keine Zeit haben!“ Mein Vater ließ einen letzten prüfenden Blick durch die schwach erleuchteten Praxisräume wandern, bevor er mich noch einmal mit einem nachsichtigen Lächeln in den Augen ansah: „Und kümmere dich noch um die Abrechnung für den Monat. Das gehört jetzt auch zu deinen Aufgaben.“ Sein Tonfall klang souverän und entschieden wie immer, seine Körperhaltung jedoch wollte nicht ganz dazu passen. Seinem leicht gebücktem Rücken und dem etwas schlurfenden Schritt konnte ich entnehmen, dass er müde war und gerne nach Hause wollte. Er warf mir den Schlüssel zu, drehte sich ein wenig langsamer als in seinen besten Jahren um die eigene Achse und verließ die Praxis. „Und denk daran, den Müll rauszustellen“, rief er mir noch über die Schulter zu.

Die Praxis, für die er immer alles gegeben hatte. In die er so viel Zeit, Leidenschaft und Energie gesteckt hatte. Die Praxis, die bis zu diesem Zeitpunkt sein Leben gewesen war. Von außen war ihm nicht anzumerken, dass er sich innerlich in den letzten Tagen von all dem hier verabschiedet hatte. Noch war das hier das Reich, das er sich über die Jahre aufgebaut hatte. Mir war klar, dass es nicht leicht sein kann, nun loszulassen. Nicht jeder Seniorchef wäre in seinem Alter bereit, den Stab an die nächste Generation zu übergeben, und ich rechnete ihm das hoch an.

Ich schaute von den Patientenakten auf und meinem Vater noch einen Augenblick nach. Sein Schritt war nicht mehr ganz so energisch wie früher. Doch seine 67 Lebensjahre sah man ihm nicht an. Ohne erkennbare Sentimentalität kehrte er seiner langjährigen beruflichen Wirkungsstätte den Rücken zu. Seit er sich Ende letzten Jahres mit dem Gedanken an den eigenen Ruhestand angefreundet hatte, schien das unsichtbare Band, das ihn über Jahre hinweg an seine Zahnarztpraxis gefesselt hatte, plötzlich nicht mehr unzertrennbar.



„Was er wohl mit seiner freien Zeit anstellen wird, wenn er nicht mehr den ganzen Tag in diesen unvorteilhaft beleuchteten Räumen verbringen muss?“, schoss es mir in den Kopf. „Mein Vater braucht ein Hobby!“, dachte ich mir.

Ich versuchte mich wieder auf die Patientenakten vor mir auf dem Tisch zu fokussieren, aber ein flackerndes Licht an der Decke machte die konzentrierte Beschäftigung mit den Zahnschicksalen mehrerer Patientengenerationen schwierig. Ich nahm die nächste Karteikarte in den Blick und musste lächeln. Den Patienten kannte ich gut. Herr Oltmann kam seit vielen Jahren in die Praxis meines Vaters, vermutlich schon seit meiner Kindheit. Seiner Akte entnahm ich, dass er eine insuffiziente Metall-Keramik-Brücke im dritten Quadranten hatte, diverse mittlerweile vermutlich gelblich erscheinende Kunststofffüllungen aus dem letzten Jahrzehnt, eine generalisierte Gingivitis und eine lokalisierte Parodontitis mit teils fortgeschrittenem horizontalem und vertikalem Knochenabbau. Herr Oltmann kam mit zuverlässiger Regelmäßigkeit in die Praxis. Im Wartezimmer saß er immer auf dem gleichen Platz, immer in der Ecke bei der Stehlampe, neben den Zeitschriften. Gerne erzählte er meinem Vater vor der Behandlung ausführlich, wie der FC Schalke am Wochenende wieder gespielt hatte. Nun war Herr Oltmann mein Patient.

Eine Neonröhre über mir schien den Lebenswillen verloren zu haben und begann zu flackern. Ich lehnte mich im Bürostuhl zurück und schaute mich um – langsam ließ ich den Blick über meinen neuen Wirkungskreis wandern. Die Möblierung der Praxis spiegelte den Charakter meines Vaters relativ gut wider. Pragmatische Effizienz gepaart mit einer unaufgeregten Alltäglichkeit. Die Büroeinrichtung selbst stammte noch aus den späten 1970ern und so wirkte sie auch auf den modernen Betrachter. Vieles war dominiert von den damals so beliebten dunkelgrünen Farbtönen, die der Zeit ihren ganz eigenen Charme aufgedrückt hatten. Die Farben erinnerten mich an meine Kindheit, passten aber nicht mehr so recht in die heutige Zeit.

Die Gänge waren klein und verwinkelt. Es gab viele Türen, die eine neue Patientin leicht verwirren konnten. Durch die Fenster kam wenig Tageslicht und von den Leuchtstoffröhren, die in unregelmäßigen Abständen an der Decke angebracht waren, hatten einige schon Jahre vor meinem Vater den Gang in den wohlverdienten Ruhestand angetreten.

Über die Jahrzehnte hinweg hatten sich in der Praxis einige ebenso interessante wie unterschiedliche Dekorationsgegenstände angesammelt. Am Empfang hingen zwei rotgerahmte Textil-Kunstwerke meiner künstlerisch begabten Tante. Eines der beiden Werke zeigte eine Karikatur von Wilhelm Busch. Darauf zu sehen war ein zeitgenössischer Dentist von hagerer Gestalt. Da er offenbar gerade aus dem Bett geholt worden war, trug er noch seinen orientalisches aussehenden Morgenmantel. Auf dem Kopf eine eigentümliche Mütze, im Mund die fast bis auf den Boden reichende langstielige Pfeife. Der Patient vor ihm war wirklich nicht zu beneiden. Von akuten Zahnschmerzen geplagt, hatte er bereits versucht, sein Leid mit Alkohol und kaltem Wasser zu lindern. Nun hatte seine Not ihn zum Dentisten geführt, der gerade dabei war, den betroffenen Zahn zu ziehen. Mit einem Haken. Ohne Narkose, versteht sich.

Ich kenne Wilhelm Busch und seine Karikaturen aus meiner Kindheit gut. Ich hatte allerdings meine Zweifel, ob diese doch etwas grausame Episode der Zahnmedizin dem ersten Eindruck beim Betreten der Praxis zuträglich war. Zumindest hatte sie aber den Erfolg der Praxis nicht verhindert.

An jeder verfügbaren freien Wandfläche waren Bilder angebracht, die weder von der Farbigkeit noch der kunstgeschichtlichen Epoche so recht zueinanderpassen wollten. Die Praxis verströmte Charme und Geist einer anderen Epoche. Einer Zeit, in der eine Zahnarztpraxis in den meisten Fällen ein Selbstläufer gewesen war. Damals hatten die Krankenkassen noch so gut gezahlt, dass ein abgeschlossenes Studium der Zahnmedizin eine Garantie für ein komfortables Einkommen und einen bestens ausfinanzierten Ruhestand war.

Der Markt hat sich auf Patientenseite nicht dramatisch verändert. Ob zu Zeiten von Wilhelm Busch oder heute: Die Menschen hatten schon immer Zahnschmerzen und werden immer Zahnschmerzen haben. Alle anderen Parameter haben sich jedoch zum Teil deutlich verschoben. Die Zahnmedizin hat sich seit dem Biedermeier entscheidend weiterentwickelt. Von den Möglichkeiten der Sedierung, der modernen Implantologie oder der bildgebenden Verfahren hätten die Zeitgenossen Wilhelm Buschs nur träumen können.

Die Krankenkassen sind dieser Entwicklung aber nur bis zu einem bestimmten Grad gefolgt. In aller Regel finanzieren die Kassen ihren Mitgliedern heute lediglich eine Basisversorgung. Alles, was darüber hinausgeht, müssen die Patientinnen aus eigener Tasche stemmen. In der Folge geht die Schere zwischen kostenbewussten Patienten und denen, die bereit und in der finanziellen Lage sind, Eigenleistungen zu erbringen, immer weiter auseinander. Während in der ersten Gruppe die Zahngesundheit weitgehend stagniert, beobachten wir bei der zweiten Gruppe eine deutliche Sensibilisierung im Bereich der Mundhygiene. Durch die professionelle Zahnreinigung (PZR) oder auch moderne Zahnpflegeprodukte für den Heimbereich können wir bei diesen Patienten einen signifikanten Rückgang der Karies- und Parodontitisfälle feststellen. Das wiederum ist die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Implantologie – denn nur im gesunden Mund halten Implantate dauerhaft. Die verbesserte Zahngesundheit eröffnet uns also bei diesen Patientinnen ganz neue medizinische und therapeutische Möglichkeiten.

Wer heute eine Zahnarztpraxis neu eröffnet oder übernimmt, wird sich Gedanken über die anvisierte Zielgruppe machen müssen, um die eigene Praxis langfristig auf ein solides finanzielles Fundament stellen zu können.

Die Generation meines Vaters blieb von solchen Fragen weitgehend verschont. Meist sorgte eine gesunde Mischung im Patientenstamm dafür, dass weniger lukrative Arbeiten im Rahmen einer Basisversorgung durch einige Zuzahlungsleistungen gut ausgeglichen werden konnten.

„Mischkalkulation“ nannte sich das dann. Eigenleistungen waren für das Überleben der Praxis nicht zwingend nötig und aus Sicht meines Vaters den Patienten auch schwer zu vermitteln: „Bis ich den Patienten aufgeklärt habe, dass er draufzahlen soll, habe ich schon fünf Kassenfüllungen gemacht“, war ein damals in der Zunft weitverbreitetes Credo.

Man hatte sich arrangiert, mit den Kassen, den Patienten und dem ganzen System – und warum auch nicht? Es ließ sich gut leben von der Standardversorgung, für ein sicheres Auskommen der Familie war gesorgt. So schwamm man mit dem Strom, ging jeden Tag zu den Patienten, Mund auf, Füllung oder Krone rein, fertig. Abends wurde die Abrechnung gemacht und am kommenden Tag gab es wieder das gleiche Programm. Wer mit einer gewissen Behördenmentalität gesegnet war, konnte sich gut arrangieren. Unternehmertum wurde nicht besonders belohnt, galt als verpönt. Das System funktionierte innerhalb seiner immanenten Grenzen und wenn es mal nicht passte, wurde es passend gemacht. Eine ganze Branche hing an den Zitzen der gesetzlichen Krankenkassen und labte sich an ihrem Trank. Es war genug Arbeit und Geld für alle da.

Das böse Erwachen kam schleichend und über mehrere Jahrzehnte. Mehr und mehr wurde Wirtschaftlichkeit zum zentralen Ordnungsprinzip vieler Praxen. Vielerorts wurden jetzt erstmals die Bücher wirklich intensiv in den Blick genommen – und was dabei zum Vorschein kam, war teilweise erschreckend.

Wie eine jahrelang unerkannt gebliebene Parodontitis hatte sich unter der Oberfläche etwas Unbekanntes entwickelt, das jetzt mit Schmerzen freigelegt werden musste. Die Reformen im Gesundheitswesen waren über die Jahre oft graduell verlaufen und die Praxen hatten sich mit ihren Geschäftsmodellen nicht auf die veränderten Parameter eingestellt. Die Wirtschaftlichkeit war in vielen Fällen nicht mehr gegeben. Praxen mussten aufgegeben und in manchen Regionen von Deutschland sogar verschenkt oder geschlossen werden, weil keiner sie mehr haben wollte. Auch heute noch ist die Praxisübergabe oft ein besonderes Problem, wir werden in einem späteren Kapitel noch darauf zurückkommen.

Natürlich kann man auch heute eine Zahnarztpraxis erfolgreich und gewinnorientiert führen. Aber dazu braucht man einen neuen Ansatz, ein neues Geschäftsmodell.

Als mein Vater mir vor einigen Monaten am Telefon von seinen Ruhestandsplänen erzählt hatte, musste ich nicht lange überlegen. Dabei war es keineswegs schon immer mein Traum gewesen, eines Tages seine Praxis zu übernehmen. Im Gegenteil, direkt nach dem Abitur erschien mir ein Studium der Zahnmedizin noch so weit weg wie der Mond. Als ich dann später doch diesen Weg einschlug, dachte ich über verschiedenste zahnmedizinische Tätigkeitsfelder nach. Die eigene Praxis stand zu dieser Zeit nicht besonders weit oben auf meiner Liste. Ich hatte ja über Jahre mitverfolgt, wie mein Vater sich bei seiner Arbeit aufrieb.

Doch mit der Zeit hatte sich der Gedanke an eine Niederlassung mit eigenen Praxisräumen schleichend im Hirn immer weiter nach vorne geschoben. Immer häufiger ertappte ich mich bei der Überlegung, wie eine moderne Praxis mit einer ganz anderen Struktur in die heutige Zeit passen könnte. Wie müsste ein solches Praxiskonzept aussehen? Wie könnte man die Last auf mehrere Schultern verteilen? Den Patientinnen ein zeitgemäßes, qualitativ attraktives Angebot machen? Welche Rolle würden moderne Techniken oder die digitalen Möglichkeiten dabei spielen? Wie könnte man eine langfristige Wirtschaftlichkeit garantieren?

Ich begann mich immer mehr für das Thema zu erwärmen und mein Konzept einer modernen Praxis zu verfeinern. Dann kam der Anruf meines Vaters und die Möglichkeit, die Theorie in die Praxis umzusetzen. Im wahrsten Sinne des Wortes.

Zu dieser Zeit war ich bereits knapp vier Jahre als Oberarzt in einer renommierten Privatzahnklinik in Nordrhein-Westfalen tätig gewesen und der Abschied dort fiel mir nicht ganz leicht. Doch die Möglichkeit, endlich meine über die Jahre entwickelten Konzepte auszuprobieren, zog mich zurück in die Heimat. Ich kündigte also meine Stelle fristgemäß, feierte meinen Abschied in Olsberg und kehrte mit vielen Ideen im Gepäck in den Kraichgau zurück. Auf der Autobahn Richtung Süden hatte ich genug Zeit, meine Gedanken noch einmal zu sammeln. Ich dachte über die Praxisabläufe nach, die mein Vater mir am Telefon geschildert hatte. Ich dachte auch über den Patientenstamm nach, dessen Durchschnittsalter sich in den vergangenen Jahren wohl unverkennbar nach oben entwickelt hatte.

Als die bekannten Wahrzeichen von Heidelberg langsam näher rückten, hatte ich im Kopf einen Zustand weitestgehender Klarheit erreicht. Ich machte noch einen Abstecher in die Altstadt, parkte mein Auto und gönnte mir einen Espresso mit Blick auf das Heidelberger Schloss. Das System, das für unsere Väter noch so gut funktioniert hatte, war aus meiner Sicht für meine Generation nicht mehr zukunftsweisend. Wenn ich mich erfolgreich in das Abenteuer Zahnarztpraxis stürzen wollte, musste ich das nach meinen Vorstellungen tun.

Wollten wir wirklich unser ganzes Leben der Praxis widmen? Die ganze Verantwortung als Einzelkämpfer schultern, ohne Netz und doppelten Boden? Eine signifikante finanzielle Bürde tragen – ohne Aussicht auf adäquate Belohnung des unternehmerischen Einsatzes? Immer auf sich allein gestellt und bedroht von finanziellen Risiken, wenn eine längere Krankheit eintrat oder die Krankenkassen ihr Abrechnungsmodell änderten? Die Zahnarztpraxis alter Schule hatte meinem Vater und seiner Familie ein gutes Leben ermöglicht – wenn auch zu einem hohen Preis. Doch nun war es Zeit für ein neues Modell. Meine Generation musste sich ein tragfähiges, nachhaltiges Konzept ausdenken, das auch unter veränderten Rahmenbedingungen gut funktionierte, bei geringerem Risiko für den Einzelnen. Ich hatte ein passendes Konzept in der Tasche. Doch würde es sich umsetzen lassen?

Als ich noch ein Kind war, durfte ich meinen Vater ab und zu, in der Regel kurz vor Feierabend, besuchen. Meist war er beim Patienten, machte erst einen Scherz, dann eine Krone, dann ging es weiter zum nächsten Zimmer. Natürlich wusste ich genau, in welcher Schublade die kleinen Spielsachen versteckt waren, die brave Kinder zur Belohnung im Anschluss an ihre Untersuchungen bekamen. Auch ich durfte mich früher bei meinen gelegentlichen Besuchen in der Praxis dort bedienen. Beatrix, die „gute Seele“ der Praxis, sorgte immer für ausreichend Nachschub.

Und nun war ich der Inhaber genau dieser Praxis. Und saß nachts bei Neonlicht in ebendiesen Praxisräumen. Ich stand vom Schreibtisch auf, lief zur Schrankwand mit der Schublade und schaute hinein. Mit den Augen eines Erwachsenen betrachtet, wirkte sie