Unternehmen Zahnarztpraxis:

Drei Blickwinkel

Zahnmedizin und Unternehmertum schließen sich nicht aus, sie gehören für eine erfolgreiche, patientenzentrierte Berufsausübung zusammen. Denn schwarze Zahlen und eine solide wirtschaftliche Performance sind die Grundvoraussetzung dafür, dass zahnärztliche Expertise überhaupt erst zum Tragen kommen kann. Damit steht längst nicht mehr das Ob zur Debatte, wie noch vor Jahrzehnten, sondern das Wie: Wie können sich Zahnärzt/-innen erfolgreich als Unternehmer/-innen positionieren und welche Faktoren beeinflussen dabei ihr Agieren?

Ein Beitrag von Marlene Hartinger

It's a business

KERNKOMPETENZ DER *ZWP*



Als Mitte der 90er-Jahre die erste Ausgabe der *ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis* unter dem Namen „COLLEGmagazin" erschien, begleitend zum Fortbildungsangebot der Wirtschaftsakademie für zahnärztliche Unternehmensführung, gehörten die Begriffe „Zahnarzt" und „Unternehmer" noch nicht zusammen. Ganz im Gegenteil: Dass sich die OEMUS MEDIA AG dem zahnärztlichen Unternehmertum mit modernen, praxisrelevanten und fortbildenden Inhalten widmete, war für viele sonderbar. Für das Leipziger Verlagshaus lag genau hierin die Zukunft. Und ein Sprung nach vorne zeigt: Themen, die damals ihrer Zeit voraus waren, gehören heute zum dentalen Informationskanon. *Die ZWP liefert dabei bis heute relevante Impulse, Orientierung und aktuelle Einblicke für ein zeitgemäßes unternehmerisches Handeln in der Zahnmedizin.*

#1

Genau hier offenbart sich jedoch ein strukturelles Problem: Obwohl die Standespolitik seit Jahren für die Niederlassung wirbt und der zunehmende (Zahn-)Ärztemangel insbesondere im ländlichen Raum auf unternehmerisch denkenden Nachwuchs angewiesen ist, spielen betriebswirtschaftliche Inhalte im Studium bis heute eher eine Nebenrolle. Befragt man junge Gründende nach ihren größten Herausforderungen im Niederlassungsprozess, wird immer wieder das gleiche Defizit genannt: fehlendes unternehmerisches Know-how. Von der Uni gehen fachlich top ausgebildete Zahnmediziner/-innen ab, die spätestens im Praxisalltag feststellen, dass ihnen entscheidendes Wissen für die wirtschaftliche Führung einer Praxis fehlt. Ob die neue zahnärztliche Approbationsordnung diese Lücke zeitnah schließen kann, bleibt abzuwarten. Vor diesem Hintergrund überrascht es kaum, dass das Angestelltenverhältnis boomt, nicht zuletzt, weil es jungen Zahnärzt/-innen ermöglicht, sich auf den klinischen Part zu konzentrieren und betriebswirtschaftliche Verantwortung und Risiken zunächst ausklammert.

#2

Doch Unternehmertum in der Zahnmedizin ist nicht gleichzusetzen mit der Präsenz externer Investoren. Hier gilt es, klar zwischen dem unternehmerischen Handeln niedergelassener Zahnärzt/-innen und dem Einstieg fachfremder Finanzinvestoren zu unterscheiden. Die Standespolitik positioniert sich in diesem Zusammenhang eindeutig: „Gesundheit ist keine Ware, und Zahnärzt/-innen sind keine Erfüllungsgehilfen von Renditemodellen."[1] Das heißt, medizinische Entscheidungen dürfen

niemals von wirtschaftlichen Interessen überschrieben werden. Bleibt die Frage: Warum öffnen sich Zahnärzt/-innen überhaupt solchen fachfremd investorengeführten MVZ-Strukturen? Ein Faktor dürfte das Thema Bürokratisierung sein. Wer sich täglich mit Dokumentationspflichten, Regularien und administrativen Anforderungen konfrontiert sieht, empfindet größere Organisationsstrukturen mit einer zentralisierten Verwaltung sicherlich als Entlastung. Daher dürften für den Schritt in ein iMVZ häufig weniger wirtschaftliche Motive als vielmehr der Wunsch nach geringerer organisatorischer Belastung ausschlaggebend sein.

Und noch ein dritter Punkt ist relevant, wenn es um das eingangs erwähnte „Wie“ geht: Mit der fortschreitenden Feminisierung der Zahnmedizin tritt ein neues Verständnis zahnärztlichen Unternehmertums in den Vordergrund. Zwar lässt sich über Geschlechterzuschreibungen streiten, der Zuwachs an Zahnärztinnen aber verändert ganz klar die unternehmerische Konversation. Fragen wie „Welche Werte sollen meinen Erfolg definieren?“, „Wie lässt sich unternehmerische Selbstständigkeit mit unterschiedlichen Lebens- und Karriereentwürfen verbinden?“ und „Was macht meine Praxis langfristig zukunftsfähig?“ setzen neue Akzente und verändern historisch geprägte Erfolgsmuster. Dieser Wandel ist nicht nur spannend, sondern notwendig, um zahnärztliches Unternehmertum langfristig resilient, nachhaltig und erfüllend zu gestalten.

#3

Fazit

Unternehmerische Kompetenz ist für Zahnärzt/-innen längst kein Nice-to-have mehr, sondern eine Grundvoraussetzung moderner Berufsausübung. Fachliche Exzellenz und wirtschaftliches Verständnis müssen sich gezielt ergänzen, wenn eine qualitativ hochwertige, vertrauensvolle und bedarfsorientierte Versorgung auch künftig gewährleistet werden soll. Gerade in Zeiten, in denen Reformdiskussionen das Gesundheitssystem neu denken und Umfang sowie Finanzierung der GKV-Versorgung kontrovers diskutiert werden, braucht es unternehmerisch agierende Zahnärzt/-innen, um das zu sichern, worum es letztlich geht: die bestmögliche Versorgung aller Patient/-innen.

1) Pressemitteilung „Investoren dürfen keine medizinischen Entscheidungen bestimmen“, BZÄK, KZBV | 11. Mai 2026

ANZEIGE

