



Zahnarztmarkt 2030 – Ausblick aus rechtlicher und strategischer Sicht

Zu Beginn des Jahres 2010 wollen wir uns mit der Entwicklung der Zahnärzteschaft in den kommenden Jahren beschäftigen. Gerade zu Beginn des Jahres macht dies im Rahmen der Jahresplanung, die Sie ohnehin machen sollten, viel Sinn. Sie haben sich noch nicht mit Ihren Praxiszielen für 2010 beschäftigt? Dann wird es höchste Zeit!

Jens Pätzold



Jens Pätzold

Aber bevor Sie mit der Zielplanung beginnen, sollten Sie sich anschauen, in welchem Markt Sie sich aktuell bewegen. Denn nur wenn Sie wissen, in welchem Markt Sie sich bewegen, können Sie realistische und inspirierende Ziele für Ihre Praxis definieren.

Folgt man einer aktuellen Studie des Instituts der deutschen Zahnärzte, dann steht schon heute fest, dass sich die Konkurrenzsituation für die einzel-

ne Praxis bis 2030 nur marginal verändern wird. Es wird in dieser Zeit nur eine leichte Steigerung von Zahnärztezahlen und ein etwas abnehmendes Leistungsvolumen geben.

Bei konservativer Betrachtung wird sich die Einwohnerzahl je Zahnarzt bis ins Jahr 2030 demnach kaum verändern. Zwar sinkt die Zahl der Zahnärzte bis 2030 um rund 5000 auf 61 283 Zahnärzte (-7,5 %), aber gleichzeitig wird auch von sinkenden Bevölkerungszahlen ausgegangen. Die verbesserte Mundgesundheit führt gleichzeitig zu einem nachlassenden Leistungsbedarf vor allem in den Bereichen Füllungen, Endodontie, aber auch bei kieferorthopädischen Leistungen für Jugendliche.

Was sich im gleichen Zeitraum gravierend ändern wird: Die Profession wird zunehmend „weiblicher“ – mit mehr als 50 Prozent Zahnärztinnen ist zu rechnen.

Die Feminisierung des Zahnarztberufes schreitet also voran. Die Mehrheit der Zahnärzteschaft wird in absehbarer Zeit von Frauen gestellt werden.

Diese Tendenz ist absehbar, da bereits heute mehr als 60 Prozent der Studierenden der Zahnmedizin weiblich sind. Ab dem Jahr 2017 ist mit mehr als 50 Prozent Frauenanteil bei den Berufsausübenden zu rechnen.

Was bedeutet dies für die Formen der Berufsausübung? Und welchen Einfluss hat dies auf die Verkaufbarkeit Ihrer Praxis?

Beide Geschlechter sind gleich was Erfolg und Einkommen anbelangt, wenn sie sich auf derselben Stufe bewegen. Häufig bevorzugen Frauen aber Teilzeitstellen im Angestelltenverhältnis, weil sich dies mit der Familie besser in Einklang bringen lässt. Das könnte dazu führen, dass bereits in absehbarer Zeit erheblich weniger potenzielle Praxiskäufer zur Verfügung stehen.

Sollte dieser Trend Bestand haben, würde dies natürlich auch bedeuten, dass der Zahnarztberuf häufig kein freier Beruf mehr sein wird, sondern ein Beruf im Angestelltenverhältnis mit allen Bindungen, die sich daraus ergeben. Die Anwälte haben diesen Trend bereits in den vergangenen Jahren beschränkt mit der Folge, dass heute wesentlich mehr Anwälte das Anstellungsverhältnis und immer weniger die eigene Selbstständigkeit suchen.

Diese Entwicklung wird mehr und mehr auch bei Zahnärzten festzustellen sein. 26 % der männlichen und sogar 44 % der weiblichen Jungzahnärzte können sich vorstellen, ihren Beruf im Angestelltenverhältnis auszuüben. Eine Tätigkeit in einem zahnärztlichen MVZ ist immerhin für 7 % der Männer und 11 % der Frauen denkbar.

Als Grund hierfür wird häufig die angestrebte „Work-Life-Balance“ angeführt. Neben der Anstellung in der Zahnarztpraxis bevorzugen Jungzahnärzte kooperative Berufsausübungsformen, da hier in der Regel das finanzielle Risiko für den einzelnen Zahnarzt niedriger ist.

Die Anzahl der angestellten Zahnärzte wird also in Zukunft in jedem Fall erheblich zunehmen.

Dies wird eine grundlegende Veränderung des Marktes zur Folge haben. Diese Veränderungen werden insbesondere betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Herausforderungen mit sich bringen.

Für den einzelnen Praxisinhaber wird es vor diesem Hintergrund immer wichtiger, sich optimal im Gesundheitsmarkt zu positionieren, um nicht von den sich stetig verändernden Rahmenbedingungen und dem sich daraus ergebenden Wettbewerb überrollt zu werden. Und da in immer mehr Praxen immer mehr Zahnärzte im Anstellungsver-



hältnis tätig sein werden, ist die Kenntnis arbeitsrechtlicher Grundbegriffe unabdingbar.

Gerade in diesem Bereich besteht aber häufig ein großer Nachholbedarf: Zwar verfügen viele Praxen über eine gute Patientenorientierung. Sie haben aber noch nicht erkannt, dass sie neben ihren externen Kunden auch interne Kunden haben, und zwar ihre Mitarbeiter. Anders ist es nicht zu erklären, dass viele Praxisinhaber Mitarbeiter ohne schriftlichen Arbeitsvertrag beschäftigen.

Und in Praxen, in denen schriftliche Arbeitsverträge vorhanden sind, basieren diese häufig auf hoffnungslos veralteten Formularen, die noch dazu in den wenigsten Fällen den Besonderheiten einer Zahnarztpraxis angepasst wurden. Für eine strategische und gezielte Mitarbeiterführung fehlt es in diesen Fällen an klaren vertraglichen Vorgaben. Dies ist kaum nachvollziehbar, bedenkt man, dass das Personal einer Praxis einen wesentlichen Kostenanteil an den Gesamtkosten einer Praxis darstellt. In der Regel sind es ca. 28 %. Die Mitarbeiter einer Praxis sind zudem stets das Bindeglied zwischen dem Behandler und dem Patienten und damit eine für den Praxiserfolg maßgebliche Schnittstelle.

Trotz dieser überragenden Bedeutung des Personals für den Praxiserfolg ist der arbeitsrechtliche Status in etlichen Praxen verheerend. Fehlende Arbeitsverträge, planlose Sonderzahlungen, sowie hektisch umherirrende Mitarbeiter, die nicht recht wissen, was sie zu tun haben, sind keine Seltenheit.

Angesichts der Tatsache, dass der Zahnarztberuf zukünftig verstärkt durch angestellte Zahnärzte bestimmt werden wird, ist dies ein nicht mehr zeitgemäßer Zustand. Statt dem Arbeitsrecht lediglich eine untergeordnete Rolle beizumessen, sollten Zahnarztpraxen es mit all seinen Facetten nutzen.

Zum Beispiel kann die Vereinbarung von individuellen Zielen und/oder kollektiven Zielen mit dem Effekt, variable Gehaltsbestandteile auszuschütten, ein motivierendes Führungsinstrument darstellen. Zielvereinbarungen können die Grundlage sein, um das Arbeitsverhalten sowie die Arbeitsergebnisse jedes einzelnen Mitarbeiters zu bewerten und durch konstruktive Zwischengespräche zu steuern.

Das Implementieren einer Zielvereinbarung hat zudem den Vorteil, dass es sowohl den Arbeitgeber wie auch den Arbeitnehmer „verpflichtet“, miteinander über das Alltagsgeschäft hinaus zu kommunizieren. Werden die Zielvereinbarungen beispielsweise mit Vorgaben zum Erreichen von QM-Zielen verbunden, wird plötzlich auch das Thema QM für Mitarbeiter greifbar und interessant.

Die Vorgaben für die Mitarbeiter können so ganz eng an den Zielen der Praxis ausgerichtet werden. Und zugleich erhält der Praxisinhaber die Möglichkeit, seine Mitarbeiter anhand klar definierter Ziele und Aufgaben zu führen.

Die Chance ist groß, ein bereits bestehendes Team, in das bereits erheblich investiert wurde, auf diese Weise zu optimieren. Diese Optimierung wird dadurch unterstützt, dass die meisten Praxismitarbeiter hoch motiviert sind. Denn nach wie vor ist der Beruf der „Zahn-/Arztthelferin“ ganz oben in der Wunschliste der Traumberufe junger Frauen zu finden, obwohl die hohen praktischen Anforderungen

ein zunehmend hohes Qualifikationsniveau verlangen und sich das Lohnniveau eher im unteren Bereich bewegt.

Sie sehen, es lohnt sich, für Ihre Zahnarztpraxis über ein klares arbeitsvertragliches Konzept nachzudenken. Für die Helferinnen, wie für mögliche angestellte Zahnärzte.

Dieses Thema sollte also auf Ihrer Zielplanungsliste für 2010 ganz oben stehen.

Analysieren Sie den arbeitsvertraglichen Status Ihrer Praxis selbstkritisch. Sollten Sie feststellen, dass Sie dem Thema länger keine Aufmerksamkeit gewidmet haben, dann ist jetzt sicher ein guter Zeitpunkt, Ihre Aufmerksamkeit genau hierauf zu fokussieren

Sollte auf Ihrer Zielplanungsliste 2010 die Ausweitung Ihrer Praxis stehen, ist das Arbeitsrecht ebenfalls ein Thema, mit dem Sie sich beschäftigen sollten. Denn die gesetzlichen Vorgaben schaffen ohne Zweifel auch wirtschaftlich sinnvolle Chancen, angestellte Zahnärzte zu beschäftigen. Die Vorteile liegen ebenso offensichtlich auf der Hand. Zu nennen sind unter anderem: ein breiteres medizinisches Angebot, mehr Freizeit für den Praxisinhaber, mehr Budget, die Möglichkeit von längeren Öffnungszeiten. Darüber hinaus bietet die Anstellung jüngerer Kollegen die Möglichkeit, ohne eigenes unternehmerisches Risiko zu arbeiten und erste Erfahrungen in der Niederlassung zu sammeln.

Und hier gilt es genau abzuwägen und zu überlegen, ob es sinnvoll ist, Ihre Praxis durch angestellte Kollegen oder durch Junior-Partner zu ergänzen und zu erweitern. Je nach Praxiskonzept und Zielsetzung kann das eine oder das andere empfehlenswert sein.

Es gilt einfach abzuwägen, ob man den abhängig beschäftigten Mitarbeiter sucht oder eher den gleichberechtigten Kollegen, mit dem die gemeinsame Berufsausübung individuell vereinbart wird. Oder setzt man eher auf angestellte Zahnärzte, die keinen eigenverantwortlichen Anteil an der Praxis übernehmen und weisungsgebunden sind, dafür aber beispielsweise im Fall der Krankheit mit Lohnfortzahlungsanspruch ausgestattet sind.

Sie sehen, hier sind zahlreiche Aspekte und die gegebenen Vor- und Nachteile genau abzuwägen, bevor Sie in einen Kollegen viel Geld und Zeit investieren. In diesem Sinne ein erfolgreiches 2010.

AUTOR

Jens Pätzold
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Medizinrecht

KONTAKT

Medizinanwälte 
Lyck & Pätzold

Medizinanwälte L&P
Nehringstraße 2
61348 Bad Homburg
Tel.: 06172/13 99 60
Fax: 06172/13 99 66
E-Mail: kanzlei@medizinanwaelte.de
Internet: www.medizinanwaelte.de