

KI-generiertes Symbolbild

HEILBERUFE PROJEKT / PRAXISLEITFADEN

Zahnarztpraxis gründen: Rollen und Verantwortung klären

Holger Brummer | Heilberufe Projekt GmbH

Stand: Oktober 2026

ORIENTIERUNG

Wofür dieser Leitfaden gedacht ist

Für Zahnärztinnen und Zahnärzte vor Gründung, Übernahme, Verlagerung oder größerem Umbau.

Eine Zahnarztpraxis entsteht nicht aus den bereits vorhandenen Firmen und Angeboten. Ausgangspunkt ist der Projektkern: das gemeinsame Zielbild aus Betriebsmodell, Nutzung, Objekt, Investition und anstehenden Entscheidungen.

Aus diesem Bedarf werden Planungs-, Prüf-, Koordinations- und Nachweisfunktionen abgeleitet. Erst danach wird geprüft, welche Person oder welches Unternehmen eine oder mehrere Rollen geeignet übernehmen kann. Der Leitfaden bewertet keine einzelnen Anbieter.

MIT DIESEM HEFT KÖNNEN SIE

- den Projektkern vor einer Anbieterbindung beschreiben
- benötigte Rollen vor ihrer Firmenbesetzung unterscheiden
- Eignung, Mandat, Vergütung und Leistungsgrenzen prüfen
- Angebote, Schnittstellen und Gegenprüfungen dokumentieren

KERNIDEE

Erst den Projektkern klären, dann Aufgaben und Rollen beschreiben und anschließend geeignete Rolleninhaber beauftragen. Fachwissen bleibt bei den Spezialisten; Entscheidungen bleiben bei den Auftraggebenden.

PROJEKTLOGIK

Wie ein frühes Bündelangebot den Projektverlauf prägt

Ein gebündelter Ansprechpartner kann entlasten. Der erste Planstand darf den Rollenbedarf aber nicht unbemerkt vorwegnehmen.

FRÜHER ZUGANG

Geräteberatung, Finanzierung oder bestehende Kontakte bringen das Depot oft früh in das Projekt. Gesonderte Planungskosten wirken neben den Investitionen leicht vermeidbar.

ERSTER GRUNDRISS

Ein plausibler Entwurf wird zur faktischen Grundlage, obwohl Projektkern, Rollen, Leistungsgrenzen und benötigte Nachweise noch nicht vollständig geklärt sind.

PLANUNG DARUM HERUM

Weitere Beteiligte arbeiten auf diesem Stand weiter. Fehlende Rollen, Schnittstellen und Zielkonflikte werden häufig erst bei Kosten, Genehmigung oder Ausbau sichtbar.

Diese Wirkungskette ist kein Vorwurf an das Depot. Sie zeigt, warum eine frühe Skizze ein wertvoller Fachbeitrag sein kann, ohne bereits die vollständige Projektdefinition oder eine neutrale Gesamtkoordination darzustellen.

DIE PRÜFFRAGE

Welche Aufgaben und Rollen benötigt der Projektkern tatsächlich - und welche davon sind mit welchem Ergebnis, Mandat, welcher Vergütung und welchen Grenzen bereits besetzt?

ENTSCHEIDUNGEN

Die Auftraggeberrolle lässt sich nicht überspringen

Sie müssen nicht selbst Fachplanung leisten. Sie müssen Ziele, Mandate und Freigaben bewusst bestimmen.

- Behandlungsspektrum, Arbeitsweise, Team und Entwicklungsperspektive beschreiben
- Investitionsrahmen, Reserve und wirtschaftliche Entscheidungspunkte festlegen
- geeignete Planungs- und Koordinationsleistungen ausdrücklich beauftragen
- Angebote und Leistungsgrenzen vor einer Bindung vergleichen und klären
- Entscheidungen, Freigaben und Änderungen dokumentieren

NICHT AUF HOFFNUNG PLANEN

Ein freundliches Gespräch, ein Grundriss und ein gemeinsamer Eröffnungstermin sind noch kein vollständiger Projektauftrag. Offene Punkte dürfen bestehen - sie brauchen jedoch eine zuständige Person und einen Termin.

WAS NICHT BEI DER PRAXIS LIEGT

Technische Nachweise und Fachplanung bleiben bei den dafür qualifizierten und beauftragten Stellen.

ENTSCHEIDUNG STATT ANNAHME

Wer soll koordinieren? Welche Befugnisse hat diese Person? Was kostet das Mandat? Antworten gehören in den Projektstart - nicht erst in die Bauphase.

SPEZIALWISSEN

Welche Rollen ein Dentaldepot übernehmen kann

Ein Depot kann mehrere wertvolle Rollen besetzen. Jede benötigt einen klaren Auftrag und erkennbare Grenzen.

Mögliche Rolle	Möglicher Beitrag - abhängig von Eignung und Auftrag
Produktspezialist	Geräte, Systeme, Varianten, Voraussetzungen, Wartung und konkrete Anschlussdaten einordnen
Lieferant / Ausstatter	Geräte oder Einrichtung anbieten, liefern, montieren, in Betrieb nehmen und betreuen
Planungsbeitrag	Dentale Funktionen, Behandlungseinheiten, Röntgen, Aufbereitung und produktbezogene Voraussetzungen bearbeiten
Netzwerkvermittlung	Geeignete Architektur-, Technik-, Finanzierungs- oder weitere Fachkontakte vorschlagen
Finanzierungsbezug	Finanzierungswege oder -partner einbinden, soweit dies zum tatsächlichen Leistungsmodell gehört
Beauftragte Koordination	Definierte Planstände, Beteiligte, Entscheidungen und Übergaben mit geklärtem Mandat verbinden

VERTRAG GEHT VOR ERWARTUNG

Mehrere Rollen machen ein Depot nicht automatisch zum neutralen Gesamtkoordinator oder vollständigen Gebäudeintegrator. Maßgeblich sind Aufgabe, Ergebnis, Eignung, Mandat und Leistungsgrenze.

AUFTRAG UND SCHNITTSTELLE

Aufgabe, Eignung und Leistungsgrenze gemeinsam prüfen

Formale Qualifikation und projektspezifische Eignung beantworten unterschiedliche Fragen.

Prüffeld	Frage für die Rollenbesetzung
Aufgabe und Ergebnis	Welche konkrete Planung, Prüfung, Koordination, Übergabe oder welcher Nachweis wird benötigt?
Formale Qualifikation	Welche Berechtigung oder Fachkunde ist für Planung, Nachweis, Genehmigung oder Ausführung erforderlich?
Projektspezifische Eignung	Besteht Erfahrung mit medizinischen Abläufen, Hygiene, Medizintechnik, Praxisorganisation und Gesundheitsimmobilien?
Mandat und Grenze	Was darf die Rolle entscheiden, freigeben oder koordinieren - und was ausdrücklich nicht?
Schnittstelle und Gegenprüfung	Welche Vorleistungen werden benötigt und welche Ergebnisse sollten unabhängig plausibilisiert werden?

Eine Berufsbezeichnung beweist nicht automatisch die Eignung für den konkreten medizinischen Betrieb. Umgekehrt ersetzt Projekterfahrung keine formale Berechtigung, wo diese erforderlich ist. Beides ist getrennt und gemeinsam zu prüfen.

EMPFEHLUNGEN

Ein Netzwerk hat Wert - und braucht Einordnung

Fachliche Eignung, wirtschaftliche Rolle und Auftraggeberentscheidung sind unterschiedliche Fragen.

FACHLICHER GRUND

Warum passt der vorgeschlagene Partner zu Nutzung, Objekt, Fachaufgabe und Projektstand?

LEISTUNG UND VERTRAG

Welche Leistung wird erbracht? Wer beauftragt und bezahlt sie? Wer übernimmt Schnittstellen?

WIRTSCHAFTLICHE ROLLE

Welche Vergütung oder Verbindung ist im konkreten Fall für die Entscheidung relevant?

Gewachsene Kontakte, Planung und Pflege eines Partnernetzwerks haben einen wirtschaftlichen Wert. Dieser kann in einem Gesamtangebot kalkuliert, gesondert berechnet oder mit späteren Liefer-, Vermittlungs- oder Finanzierungsleistungen verbunden sein. Eine gebündelte Planung ist deshalb nicht automatisch kostenfrei, vollständig oder unabhängig.

Ein wirtschaftlicher Zusammenhang macht eine Empfehlung nicht automatisch ungeeignet. Die Prüfung beginnt bei der konkreten Aufgabe: Ist die Leistung passend, sind Alternativen möglich und sind die Rollen für Auftraggebende nachvollziehbar?

> **KEINE ANBIETERBEWERTUNG**
>
> Dieser Leitfaden beschreibt mögliche Projektkonstellationen. Er unterstellt keinem Depot, Netzwerkpartner oder einzelnen Mitarbeitenden eine bestimmte Vergütung oder ein Fehlverhalten.

PROJEKTORGANISATION

Rollen aus dem Projektkern ableiten

Nicht die vorhandene Firma definiert den Bedarf. Der Bedarf bestimmt Rolle, Eignung und spätere Besetzung.

Der Projektkern beschreibt Betriebsmodell, Nutzung, Objekt, Investition und anstehende Entscheidungen. Daraus werden die benötigten Funktionen abgeleitet. Dentaldepot, Architektur, Ingenieurplanung oder eine gesonderte auftraggeberseitige Koordination können eine oder mehrere Rollen übernehmen, wenn Ergebnis, Eignung, Mandat, Schnittstellen und Vergütung geklärt sind.

Funktion	Im Auftrag ausdrücklich zu beschreiben
Praxisinhabende	Betriebsziele, Investitionsentscheidung, Beauftragung und Freigaben
Architektur / Ingenieurplanung	Planungsumfang, Fachkoordination, Genehmigung und Ausführungsreife
Auftraggeberseitige Koordination	Rollen, Entscheidungen, Planstände, Kosten- und Terminbezug aus Sicht der Praxis
Dentaldepot und Spezialisten	Produkt-, Geräte-, IT- und sonstige Fachangaben sowie eigene Leistungen

WICHTIGE ABGRENZUNG

Ein Koordinationsmandat überträgt nicht automatisch die Fachverantwortung anderer Beteiligter. Zuständigkeiten für Fachplanung, Genehmigung, Bauleitung und Ausführung müssen gesondert feststehen.

ROLLENÜBERSICHT

Erst die Rolle - dann Person oder Unternehmen

Die Tabelle ist ein Gesprächsmodell. Eine Firma kann mehrere Rollen übernehmen; keine Rolle entsteht allein durch Vermutung.

Benötigte Funktion	Erwartetes Ergebnis	Besetzung prüfen
Nutzer- und Betreiberbeitrag	Betriebsmodell, medizinische und organisatorische Anforderungen, Entscheidungen	Praxisinhabende, medizinische Leitung, Praxisteam
Dentaler Fachbeitrag	Geräte-, Funktions-, Einrichtungs- und Anschlussangaben	Produktspezifische und projektbezogene Eignung
Objekt- und Fachplanung	Genehmigungs-, Gebäude-, TGA-, Elektro- und Ausführungsgrundlagen	Formale Berechtigung, Leistungsphasen, Fachkoordination
Vertrags- und Ausbauabgrenzung	Ausgangszustand, Vermieterleistung, Übergabe und Vertragsgrundlagen	Vermieterseite, Beratung und beauftragte Planung
Übergreifende Koordination	Rollen, Planstände, Entscheidungen, Kosten- und Terminbezug verbinden	Ausdrückliches Mandat, Kapazität, Unabhängigkeit

AUSBAU

Schnittstellen sichtbar machen

Eine Anschlussangabe ist nicht automatisch eine koordinierte Ausführungsplanung.

Bereich	Was zusammenkommt	Vor Ausführung klären
Boden	Behandlungseinheit, Medien, Estrich, Heizung, Befestigung	Aufbauhöhe, Trassen, Kreuzungen, Zuständigkeit
Decke	Licht, Lüftung, Klima, Akustik, Melder, IT	Einbauhöhen, Revision, Deckenspiegel, Freigabe
Röntgen	Gerät, Raum, Strahlenschutz, Elektro, Daten	Gerätestand, Fachnachweis, Anschlüsse, Genehmigung
Aufbereitung	Geräte, Wasser, Abwasser, Elektro, Hygiene	Geräteliste, Anschlüsse, Flächen, Fachbeiträge
Empfang und IT	Möbel, Arbeitsplätze, Strom, Daten, Telefonie	Möbelstand, Anschlussplan, Betriebsabläufe

ARBEITSREGEL

Eine offene Frage ist kein Fehler, solange sie als offene Zuarbeit mit zuständiger Person, benötigtem Planstand und Termin geführt wird.

ZEIT UND ABHÄNGIGKEITEN

Vom Betriebsstart rückwärts planen

Der gewünschte Eröffnungstermin ist ein Prüfpunkt - kein Ersatz für einen belastbaren Projektzeitenplan.

1. **BETRIEBSAUFNAHME**
   Abnahmen, Einweisung, IT, Personal und betriebliche Freigaben liegen vor.
2. **LIEFERUNG UND INBETRIEBNAHME**
   Geräte, Möbel, Software und Versorgungsanschlüsse sind abgestimmt.
3. **AUSBAU**
   Ausführungsplanung, Freigaben, Vergabe und Nachweise sind ausreichend geklärt.
4. **PLANUNG UND VERTRÄGE**
   Nutzung, Raumprogramm, Objekt, Kosten, Leistungsgrenzen und Finanzierung passen zusammen.

Für jedes Vorhaben sind konkrete Dauern, Abhängigkeiten und Puffer durch die jeweils beauftragten Beteiligten festzulegen. Fehlende Entscheidungen der Auftraggebenden und ausstehende Fachbeiträge gehören ausdrücklich in den Zeitenplan.

ENTSCHEIDUNGSREIFE

Vor Auftrag und Mietvertrag fragen

Gute Fragen machen ein Angebot nicht schlechter. Sie zeigen, ob es zur anstehenden Entscheidung passt.

AUFGABE UND ERGEBNIS

- Welche Funktion benötigt das Projekt?
- Welches prüfbare Ergebnis wird erwartet?
- Welche Unterlagen werden übergeben?
- Welche Leistung fehlt noch?

EIGNUNG UND MANDAT

- Welche formale Qualifikation ist nötig?
- Welche Projekterfahrung ist belegt?
- Was darf die Rolle entscheiden?
- Wo endet ihr Auftrag?

INTERESSE UND PRÜFUNG

- Wie wird die Leistung vergütet?
- Welche wirtschaftliche Verbindung besteht?
- Wer bearbeitet die Schnittstellen?
- Was wird unabhängig gegengeprüft?

PRAXISREGEL

Antworten können kurz sein. Entscheidend ist, dass Leistungsbild, Zuständigkeit, Planstand und offene Entscheidung dokumentiert sind.

ZUM AUSFÜLLEN

Arbeitsblatt A: Rolle und Angebot prüfen

Für jede wichtige Rollenbesetzung oder jedes gebündelte Angebot eine Kopie verwenden.

BENÖTIGTE ROLLE / FUNKTION

KONKRETE AUFGABE / ERGEBNIS

FORMALE QUALIFIKATION

PROJEKTSPEZIFISCHE EIGNUNG

MANDAT / LEISTUNGSGRENZE

SCHNITTSTELLEN / VORLEISTUNGEN

VERTRAGSPARTNER / VERGÜTUNG

WIRTSCHAFTLICHE VERBINDUNG

UNABHÄNGIGE GEGENPRÜFUNG

OFFENE ENTSCHEIDUNG / TERMIN

ENTSCHEIDUNG

Beauftragen / Informationen nachfordern / Alternative prüfen / Entscheidung zurückstellen. Die Gründe gehören zur Projektakte.

ZUM AUSFÜLLEN

Arbeitsblatt B: Rollen und Schnittstellen

Rollenbedarf zuerst ableiten; konkrete Person oder Firma danach eintragen.

Aufgabe / Ergebnis	Liefert	Prüft	Entscheidet	Koordiniert	Fällig am

Je Zeile zuerst Aufgabe und Ergebnis, danach Person oder Firma eintragen. Eignung, Mandat, Planstand und offene Voraussetzungen in der Projektakte ergänzen.

ZUM AUSFÜLLEN

Arbeitsblatt C: Projektstand prüfen

Offen ist eine zulässige Antwort. Wichtig ist die nächste zuständige Handlung.

01 BETRIEBSMODELL UND BEHANDLUNGSSPEKTRUM

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

02 RAUMPROGRAMM, FLÄCHENBEDARF UND OBJEKT-FIT

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

03 MIETVERTRAG UND AUSBAUABGRENZUNG

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

04 BETEILIGTE, AUFTRÄGE UND KOORDINATION

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

05 GERÄTELISTE UND DENTALBEZOGENE PLANUNG

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

06 ARCHITEKTUR, GENEHMIGUNG UND FACHPLANUNG

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

07 BODEN, DECKE, TGA, ELEKTRO UND IT

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

08 KOSTENRAHMEN, FINANZIERUNG UND RESERVE

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

09 LIEFERUNGEN, AUSBAU UND PROJEKTZEITENPLAN

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

10 ABNAHMEN, SCHULUNG UND BETRIEBSSTART

☐ geklärt ☐ teilweise ☐ offen

DIE NÄCHSTE WICHTIGE ENTSCHEIDUNG

Zuständig: _____ benötigt bis: _____

METHODISCHES BEISPIEL

Fallbild: eine Fläche, mehrere richtige Antworten

Fiktive Konstellation zur Veranschaulichung - keine Aussage über ein reales Projekt.

Eine Zahnärztin prüft eine Bestandsfläche. Das Depot liefert früh eine plausible Einrichtungsskizze und Anschlussangaben. Vermieterseite, Finanzierung und weitere Planung beziehen sich zunehmend auf diesen Stand. Projektkern, benötigte Rollen, Leitungswege, Genehmigungen und übergreifende Koordination wurden bisher nicht gemeinsam geklärt.

Beitrag	Nächste Klärung
Projektkern	Betriebsmodell, Nutzung, Objektbedingungen, Budgetgrenze und Entscheidungsziele beschreiben
Rollenbedarf	Benötigte Planungs-, Prüf-, Koordinations- und Nachweisfunktionen neutral ableiten
Dentaldepot	Geräte-, Produkt- und Planungsbeitrag mit Mandat, Grenzen und Vergütungsbezug benennen
Weitere Rollen	Objekt, Genehmigung, technische Integration, Gegenprüfung und Gesamtkoordination zuordnen

ERGEBNIS

Nicht der frühe Depotplan war falsch. Er war ein wertvoller Beitrag für einen Teil des Projekts. Belastbar wird die Entscheidung, wenn der Projektkern zuerst geklärt und jede benötigte Rolle bewusst geeignet besetzt wird.

FAZIT UND ABGRENZUNG

Der nächste sinnvolle Schritt

Nicht jedes Vorhaben braucht sofort ein umfassendes Mandat. Jedes braucht Klarheit über seine nächste Entscheidung.

Vor dem Mietvertrag geht es um Projektkern, Objekt, Nutzung, Ausbaugrenzen und Kosten. Vor Planungsfreigabe um Betriebslogik, Rollen, Geräte, Fachbeiträge und Planstände. Vor Baustart um Ausführungsreife, Termine, Zuständigkeiten und Nachweise. Die Projektorganisation ergibt sich aus diesen Aufgaben - nicht aus einem vorhandenen Firmenangebot.

> **FACHLICHER MASSSTAB**
>
> Ein Dentaldepot darf geeignete Rollen besetzen. Sein vorhandenes Angebot darf aber nicht unbemerkt den Rollenbedarf bestimmen. Aufgabe, Ergebnis, formale und projektspezifische Eignung, Mandat, Schnittstellen, Vergütung und notwendige Gegenprüfung gehören zusammen.

WEITERLESEN

Dentaldepot Praxisplanung: Leistungen, Interessen und Grenzen

Provisionen bei Praxisgründungen: Transparenz schafft Vertrauen

Projektbeteiligte im Praxisbau koordinieren

Hinweis: Dieser Leitfaden dient der fachlichen Orientierung. Er bewertet keine Anbieter und ersetzt keine Rechts-, Steuer- oder Finanzierungsberatung, keine objektbezogene Prüfung sowie keine Architektur-, Fach- oder Ausführungsplanung, Bauleitung oder Genehmigungsprüfung. Leistungen und Verantwortlichkeiten ergeben sich aus dem jeweiligen Auftrag.

VERÖFFENTLICHUNG

Fachlicher Hinweis und Impressum

Fachliche Abgrenzung, Herausgeber, Verantwortung und Transparenz zum Bildmaterial.

HERAUSGEBER

Heilberufe Projekt GmbH

Könneritzstraße 76
04229 Leipzig
Telefon: +49 341 24791696
E-Mail: info@heilberufe-projekt.de
www.heilberufe-projekt.de

VERANTWORTUNG

Autor und redaktionell Verantwortlicher: Holger Brummer, Geschäftsführer der Heilberufe Projekt GmbH.

Fachkonzept und Praxiserfahrung beruhen auf seiner Projektarbeit. Die inhaltliche Endprüfung und Freigabe erfolgt durch ihn vor Veröffentlichung.

KI-UNTERSTÜTZUNG BEI DER ERSTELLUNG

Bei Strukturierung, sprachlicher Redaktion und Gestaltung dieses Leitfadens wurden KI-gestützte Werkzeuge eingesetzt. Fachliche Aussagen und die veröffentlichte Fassung verantwortet der oben genannte Herausgeber.

BILDNACHWEIS

Das Cover ist ein KI-generiertes Symbolbild. Die dargestellte Person und Praxis sind fiktiv; das Bild dokumentiert kein konkretes Projekt und zeigt keine reale Kundin oder Praxis.

Weitere rechtliche Angaben: www.heilberufe-projekt.de/impressum/ | Stand: Oktober 2026 | © Heilberufe Projekt GmbH