

Dental

# MEDIZIN & ÖKONOMIE

MÖ NR. 1/26

DAS PRAXIS-BULLETIN

---

Schwerpunkt  
**Longevity**

---

Praxiseröffnung  
**Praxisfinanzierungen  
im Vergleich**

*Hannes Burkard*  
Seite 7

---

Zahnmedizin  
**Bruxismus**

*Prof. Dr. med. dent.*  
*Jens Christoph Türp*  
Seite 41



# Orientierungs- seminare

FEDERER & PARTNERS  
2026

UNSERE  
ORIENTIERUNGS-  
SEMINARE  
SIND  
KOSTENLOS

## Praxisoptimierung

**Hotel Schweizerhof Luzern**

Donnerstag, 10. September 2026, Abendseminar

## Praxisübergabe und Pensionierung

**Hotel Schweizerhof Luzern**

Donnerstag, 5. November 2026, Abendseminar

**Verwenden Sie den QR-Code für die Anmeldung**

Weitere Informationen finden Sie unter [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch)



<b>Vorwort</b>	
Longevity und Diskretion in der Zahnarztpraxis – Impulse für eine zeitgemässe Medizin	5
<b>Praxiseröffnung</b>	
Praxisfinanzierungen im Vergleich: Bankkredit aufnehmen oder Pensionskasse nutzen?	7
<b>Praxisoptimierung</b>	
Diskretion in der Zahnarztpraxis – mehr als nur Schweigepflicht	14
<b>Praxisübergabe</b>	
Fire-Sale vermeiden	18
<b>Zahnarzt und Unternehmer</b>	
Selbstständigkeit mit Struktur und Vision	22
<b>Marktplatz</b>	
Praxen	26
Suche	28
<b>Recht</b>	
Gesellschaftsvertrag: nicht so banal, wie einige denken	30
<b>Kapitalanlagen und Investitionen</b>	
Longevity: der Einfluss des Langlebigkeitsrisikos auf den Entscheid Rente oder Kapitalbezug	35
Investieren – den richtigen Zeitpunkt für den Markteintritt finden	38
<b>Zahnmedizin</b>	
Bruxismus – vom Zähneknirschen und Kieferpressen	41
<b>Medizin</b>	
Work-Life-Balance und Burn-out-Prävention	50
Schlafstörungen: Ursachen und gesundheitliche Folgen	56
<b>Fokus</b>	
Länger leben, aber wie? Longevity – mehr als ein Modewort	60

**Alle Ausgaben finden Sie auch online unter:**  
[www.medizin-oekonomie.ch](http://www.medizin-oekonomie.ch)

## KLEININSERATE IM MARKTPLATZ

Ausgabe	Erscheint	Inserateschluss	SchwerpunkttHEMA
01/26	März	02.02.2026	Longevity
02/26	Juni	04.05.2026	Behandlungs-/Versorgungsqualität – quo vadis?
03/26	September	03.08.2026	Wegweiser durch den Regulationsdschungel
04/26	Dezember	02.10.2026	Betriebswirtschaft für Ärzte/Zahnärzte

## PREISE

	Grösse	Preise (in CHF zzgl. aktueller MwSt.)		
Inserat	1/1 Seite (148 x 210 mm)	Einzel: 2500.– Paket (4 x hintereinander): 2000.– pro Ausgabe* Rückseite (U4): 4000.–		
Publireportage	1/1 Seite (148 x 210 mm)	Erste Seite: 2500.– Jede weitere Seite: +1000.–		
Kleininserate im Marktplatz	<b>Anzahl Zeichen</b>	<b>Kombi</b> (1 x Printausgabe, 1 Monat online**)	<b>Online**</b> (1 Monat)	<b>Print</b> (1 Ausgabe)
	0 – 600	700.–	200.–	600.–
	601 – 1 000	900.–	200.–	800.–
	1 001 – 1 400	1 100.–	200.–	1 000.–
Beilagen und Beihefter	–	Auf Anfrage		

\* Nur gültig für gleichzeitige Buchung \*\* Inserate, die online geschaltet werden, laufen zusätzlich über die Website von FEDERER & PARTNERS

### IMPRESSUM

Gesamtauflage\* 3500

\* Die Gesamtauflage kann aufgrund der Anzahl Zahnärzte bei jeder Ausgabe variieren.

Redaktion und Anzeigewesen:  
Dental MEDIZIN & ÖKONOMIE  
Jasmin Zihlmann  
Mitteldorfstrasse 3, 5605 Dottikon  
056 616 60 60  
info@medizin-oekonomie.ch  
www.medizin-oekonomie.ch

Gestaltung und Satz:  
Stefanie Gehrig  
www.stefaniegehrig.ch

Lektorat/Korrektorat:  
Andrea Groh  
www.andrea-groh.de

Druck:  
Kromer Print AG, Lenzburg

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Ausgabe in der Regel die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.*



## LONGEVITY UND DISKRETION IN DER ZAHNARZTPRAXIS – IMPULSE FÜR EINE ZEITGEMÄSSE MEDIZIN

Ärzte und Zahnärzte richten den Blick vermehrt auf Prävention, Regeneration und die Erhaltung von Gesundheit bis ins hohe Alter. Was heute Longevity-Medizin genannt wird, setzt wie gehabt auf wissenschaftlich fundierte Diagnostik. Wir beleuchten in dieser Ausgabe der Dental MEDIZIN & ÖKONOMIE diverse Aspekte von Longevity.

Ein wichtiger Punkt bei der Praxisoptimierung ist die Diskretion. Angesichts zunehmender Digitalisierung gewinnt der sorgsame Umgang mit sensiblen Informationen an Bedeutung. Wir gehen der Frage nach, wie sich Datenschutz, Schweigepflicht und moderne Praxisführung in Einklang bringen lassen.

Darüber hinaus finden Sie Beiträge zur Praxiseröffnung und -übergabe, zu rechtlichen und speziellen medizinischen Themen. Bruxismus, Schlafstörungen sowie Burn-out beeinträchtigen Vitalität und Lebensqualität. Dagegen wirksam vorzugehen, fördert demnach Longevity.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und neue Perspektiven für eine verantwortungsvolle, zukunftsorientierte Medizin.

Herzlichst  
Jasmin Zihlmann



JETZT  
NEWSLETTER  
ABONNIEREN UND  
IMMER AUF DEM  
AKTUELLESTEN STAND  
BLEIBEN.

[https://federer-partners.ch/  
aktuell/newsletter/](https://federer-partners.ch/aktuell/newsletter/)



# Sprechen Sie Ungewöhnliches bei Ihren Mitarbeitenden an

AXA  
Hauptagentur Lukas Studer  
Kompetenzzentrum  
Gesundheitswesen  
aerzte@axa.ch  
Telefon +41 62 785 00 94

**Mentale Probleme sind nicht immer so offensichtlich wie ein Missgeschick.**

Lernen Sie, Anzeichen mentaler Probleme Ihrer Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen, und erfahren Sie, was Sie tun können. **Jetzt auf [AXA.ch/mentale-gesundheit](https://www.axa.ch/mentale-gesundheit)**

**Know You Can**

# PRAXISFINANZIERUNGEN IM VERGLEICH: BANKKREDIT AUFNEHMEN ODER PENSIONSKASSE NUTZEN?

Hannes Burkard (Nidwaldner Kantonalbank)

**Die Finanzierung einer Zahnarztpraxis ist entscheidend für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. In diesem Beitrag stellen wir die beiden Finanzierungsformen Bankkredit und Eigenfinanzierung über die Pensionskasse einander gegenüber und zeigen auf, welche Vor- und Nachteile diese Optionen mit sich bringen.**

Die Wahl der passenden Finanzierungsstrategie gehört zu den wichtigsten und zugleich schwierigsten Entscheidungen bei einer Praxisgründung oder -übernahme. Zahnärztinnen und Zahnärzte stehen dabei häufig vor der Frage: Soll der Schritt in die Selbstständigkeit über ein klassisches Bank-

darlehen finanziert werden, oder lohnt sich die Nutzung von Kapital aus der beruflichen Vorsorge? Beide Wege haben ihre Berechtigung, doch die Konsequenzen auf Liquidität, Steuern und Altersvorsorge sind unterschiedlich und teilweise erheblich.

Praxisgründungen erfordern heute regelmässig Investitionen von mehreren hunderttausend Franken, insbesondere bei kostenintensiver Zahnmedizintechnik. Parallel sind die Anforderungen der Banken an die Kreditvergabe gestiegen: Bonitätsprüfung, Eigenkapitalnachweise, detaillierte Businesspläne und eine nachhaltige und wirtschaftliche Ausrichtung der Zahnarztpraxis gelten als Standard.



### Finanzierung über ein Bankdarlehen: Unabhängigkeit der beruflichen Vorsorge wahren

Der klassische Weg in die Selbstständigkeit führt in den meisten Fällen über ein Bankdarlehen. Zahnarztpraxen gelten aus Sicht der Banken grundsätzlich als attraktive Finanzierungen. Die Nachfrage nach medizinischen Leistungen ist ungebrochen hoch. Die Einnahmen werden über Tarifsysteme weitgehend planbar erzielt, und das Unternehmerrisiko ist – im Vergleich zu vielen anderen Branchen – überschaubar. Trotzdem sind die Banken seit einigen Jahren zurückhaltender geworden.

Für eine Kreditzusage verlangen sie in der Regel:

- einen detaillierten Businessplan, der Umsatz- und Kostenprognosen realistisch und nachvollziehbar abbildet.
- Eigenmittel von meist 20–30 % der Investitionskosten.
- Sicherheiten, etwa in Form von Bürgschaften, Todesfallrisikoversicherungen oder Grundpfandrechten.
- Nachweise der Investitionskosten und zur persönlichen Bonität, inklusive Kostenvoranschlag, Steuererklärung und Betriebsauszug.

Neben der Finanzierung des Kaufpreises einer Zahnarztpraxis spielen auch Betriebsmittelkredite für die Anfangsphase eine wichtige Rolle. Speziell in den ersten Monaten ist der Liquiditätsbedarf oft höher, als es Gründerinnen und Gründer einer Praxis erwarten.

Die Kostenstruktur eines Bankkredits setzt sich primär aus den Zinskosten und der Amortisation zusammen. Während die Amortisation (Rückzahlung) langfristig die Verschuldung reduziert, stellen die Zinsen eine laufende Belastung dar. In Zeiten tiefer

Zinsen sind Bankkredite ausgesprochen attraktiv. Bei steigenden Zinssätzen hingegen kann die Belastung erheblich werden: Ein Kredit von 500 000 CHF verursacht bei 4,0 % Zins jährlich 20 000 CHF an Kosten – eine Summe, die in einer Aufbauphase spürbar ins Gewicht fällt. Die Rückführung des Kredites ist zwischen fünf bis acht Jahren zu leisten, was die Liquidität mit rund 65 000 bis 80 000 CHF pro Jahr zusätzlich belastet. Ein Vorteil aus steuerlicher Sicht: Schuldzinsen gelten als Aufwand und sind somit steuerlich abziehbar. Damit reduziert ein Bankkredit die Steuerlast – ein Aspekt, der in vielen Finanzierungsrechnungen positiv zu Buche schlägt.

Darüber hinaus bietet die Zusammenarbeit mit einer Bank eine Art «eingebaute Qualitätssicherung». Da das Institut die Tragfähigkeit der Praxisfinanzierung kritisch prüft, werden Gründerinnen und Gründer angehalten, ihr Vorhaben betriebswirtschaftlich solide aufzustellen, und somit zu einer realistischen Finanzplanung gezwungen. Es ist empfehlenswert, sich bei der Finanzierungssuche an ein auf Zahnärzte spezialisiertes Finanzinstitut zu wenden und von dessen Erfahrung zu profitieren.

Ein Bankdarlehen wahrt den Fortbestand der beruflichen Vorsorge. Das Alterskapital bleibt unangetastet, die Leistungen bei Invalidität und Tod bleiben vollständig erhalten. Künftige steuerlich abzugsfähige Pensionskasseneinkäufe sind machbar, falls der Unternehmerlohn bei der Pensionskasse weiterhin versichert ist.

Zu beachten gilt es, dass die Kreditprüfung aufwendig ist und die Bereitstellung von Sicherheiten (z. B. Bürgschaften oder Grundpfandrechte) mit Kosten verbunden ist. Zudem hängt die Zinslast von der Marktentwicklung ab – gerade in Phasen steigender Zinsen kann dies die Liquidität einer «jungen» Zahnarztpraxis erheblich einschränken.

### Vorteile Bankkredit

- Alters- und Vorsorgeleistungen bleiben unangetastet
- Schuldzinsen sind steuerlich abzugsfähig
- Bank als Sparringpartner trägt zu realistischer Finanzplanung bei
- Wahrung Option von künftigen steuerlich abzugsfähigen PK-Einkäufen

### Nachteile Bankkredit

- administrativer Aufwand für Finanzierungsanfrage
- Sicherheiten wie z. B. Bürgschaften können private Vermögenswerte belasten
- Abhängigkeit von Finanzinstitut und Zinsentwicklung
- Zins- und Amortisationsbelastung schmälert Liquidität

### Eigenfinanzierung über die Pensionskasse: Liquidität auf Kosten der Vorsorge

Das Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) sowie das Freizügigkeitsgesetz (FZG, Artikel 5, Absatz 1, lit. b) ermöglichen es, Vorsorgeguthaben mit der Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit innert einem Jahr zu beziehen. Diese Möglichkeit besteht allerdings nicht bei Gründung einer juristischen Person (beispielsweise AG oder GmbH).

Ein Vorbezug reduziert den Kapitalbedarf bei Banken oder macht diesen überflüssig. Die Liquidität in der Startphase kann dadurch höher sein, die Zinslast ist tiefer oder entfällt. Allerdings sind die Konsequenzen gravierend: Ein Vorbezug reduziert das Alterska-

pital in der 2. Säule dauerhaft. Das bedeutet nicht nur eine tiefere Rente, sondern auch den Verlust von Zinseszinsseffekten über die Jahre. Besonders kritisch ist der Umstand, dass auch der Risikoschutz (Invalidität, Todesfall) reduziert sein kann, wenn die Vorsorgeeinrichtung im Beitragsprimat geführt ist. Beim Beitragsprimat bestimmen die geleisteten Einzahlungen bzw. das angesparte Kapital die Höhe der späteren Rente.

Steuerlich ist der Vorbezug nicht neutral: Auf dem ausbezahlten Betrag wird eine einmalige Kapitalauszahlungssteuer fällig. Diese ist steuerlich privilegiert und kanton unterschiedlich. Zwar ist sie tiefer als die Einkommenssteuer, doch in Kombination mit Vorsorgelücken können sich spürbare Nachteile ergeben.

### Vorteile Pensionskassenfinanzierung

- geringere oder keine Zins- und Amortisationsbelastung
- höhere Liquidität in der Startphase
- Unabhängigkeit von Banken und deren Auflagen

### Nachteile Pensionskassenfinanzierung

- dauerhafte Reduktion der Leistungen im Alter, gegebenenfalls bei Invalidität und im Todesfall
- Zinseszinsseffekte gehen verloren
- einmalige Kapitalauszahlungssteuer auf dem Vorbezug

## Finanzierungsmöglichkeiten im Überblick

Kriterium	Bankkredit	Eigenfinanzierung über Pensionskasse
Liquidität in der Startphase	eingeschränkt durch Zinsen und Amortisationen	höher, da keine Zinsbelastung
Vorsorgewirkung	Risikoschutz bleibt intakt; Steueroptimierung mittels PK-Einkauf bleibt gewahrt	dauerhafte Reduktion von Risikoleistungen (Alter, Invalidität, gegebenenfalls Tod); Steueroptimierung mittels PK-Einkauf bleibt gewahrt (in bestimmten Fällen empfiehlt sich ein Steuerruling)
Steuern	Schuldzinsen steuerlich abzugsfähig	Kapitalauszahlungssteuer bei Vorbezug (separate Besteuerung zum Vorzugssatz)
Flexibilität	abhängig von Ausgestaltung Kreditvertrag bezüglich Amortisationsverpflichtung*) und Auflagen	volle Flexibilität

\*) Tipp: Die Nidwaldner Kantonalbank bietet mit FLEXIAMO eine interessante Amortisationslösung für Praxis-Start-ups: In den ersten Jahren nach der Gründung dürfen 50 % weniger oder mehr der vereinbarten Rate amortisiert werden.



## Praxisbeispiele: Für wen lohnt sich welche Lösung?

### Beispiel 1

Dr. med. Anna Meier, 51 Jahre,  
angestellte Oberärztin

- alleinstehend, keine unterhaltsberechtigten Kinder – muss nur Eigenvorsorge decken
- hohes PK-Guthaben
- Bereitschaft, Vorsorgerisiken einzugehen

#### Pro Vorbezug:

- kürzere Zeitdauer, um Vorsorgelücken zu schliessen und PK-Einkäufe steueroptimiert zu tätigen
- unternehmerische Wertschöpfung kompensiert die entgangene PK-Rendite
- allenfalls kleine Vorsorgelücke (je nach Höhe Bezug) aufgrund hoher Guthaben vertretbar

#### Contra Vorbezug:

- tiefere Altersrente
- Risikoabsicherung (Tod/IV) sollte gegebenenfalls separat kompensiert werden
- aufgrund des Alters höherer Druck auf erfolgreiche Praxisführung
- Zinseszinsseffekt geht verloren

### Beispiel 2

Dr. med. Peter Keller, 35 Jahre,  
angestellter Facharzt

- verheiratet und Familienvater
- geringes PK-Guthaben
- möchte bestmöglichen Schutz der Familie

#### Pro Vorbezug:

- genügend Zeit, um Vorsorgelücken zu schliessen und PK-Einkäufe steueroptimiert zu tätigen
- unternehmerische Wertschöpfung kompensiert die entgangene PK-Rendite

#### Contra Vorbezug:

- tiefere Altersrente
- Familie ist finanziell abhängig
- ohne Zusatzabsicherung entsteht möglicherweise bei einem Bezug ein existenzrelevantes Risiko bei Tod, Krankheit oder Unfall
- hohe Kosten für allfällige Zusatzabsicherung
- Zinseszinsseffekt geht verloren

Welche Lösung besser ist, ist jeweils individuell zu beurteilen.

**Empfehlungen für die Praxis**

Individuelle Analyse: Alter, Familienkonstellation und Risikoprofil sind entscheidend.

Kombinationslösungen prüfen: Eine gemischte Lösung (Bankkredit und teilweiser Vorbezug) bietet oft ein gutes Gleichgewicht.

Vorsorgelücken kompensieren: Bei Vorbezug zwingend mit zusätzlicher Vorsorge (Versicherung oder Säule 3a) gegensteuern oder nach Möglichkeit ganz auf die Säule 3a zurückgreifen.

Steuerliche Folgen berücksichtigen: Kapitalauszahlungssteuern und Schuldzinsabzug im Detail durchrechnen.

Fachliche Begleitung: Finanzierungsentscheidungen mit erfahrenen Beratern (Bank, Treuhand, Vorsorge) abstimmen.



### Fazit

Die Entscheidung zwischen Bankkredit und Eigenfinanzierung über die Pensionskasse ist hochindividuell und von Faktoren wie Alter, Risikoprofil, familiärer Situation und Geschäftsaussichten abhängig. Während Bankdarlehen Planungssicherheit und den Schutz der Altersvorsorge bieten, ermöglicht die Pensionskassenfinanzierung tiefere Kosten, geht jedoch zulasten der langfristigen Sicherheit. In den meisten Fällen empfiehlt sich eine ausgewogene Mischung – ergänzt durch professionelle Beratung durch Bank, Treuhand und Vorsorgespezialisten.



### Hannes Burkard

Leiter Ärzte,  
Nidwaldner Kantonalbank

*Hannes Burkard ist seit über dreissig Jahren in der Finanzbranche tätig, war Mitglied mehrerer Bankleitungen und führte das Kredit- und Firmenkundengeschäft in verschiedenen Finanzinstituten. Seit Juni 2023 leitet er die spezialisierte Abteilung Ärzte bei der Nidwaldner Kantonalbank.*

---

Nidwaldner Kantonalbank  
Stansstaderstrasse 54  
6370 Stans  
041 619 23 05  
hannes.burkard@nkb.ch  
www.nkb.ch/aerzte

# DISKRETION IN DER ZAHNARZTPRAXIS – MEHR ALS NUR SCHWEIGEPLICHT

Jasmin Zihlmann (FEDERER & PARTNERS)

**Diskretion ist mehr als Schweigepflicht – sie ist eine Haltung. In Zahnarztpraxen bildet sie die Grundlage des Vertrauens zwischen Patienten und zahnmedizinischem Personal. Während die zahnärztliche Schweigepflicht rechtlich verankert ist, geht Diskretion weit darüber hinaus: Sie betrifft den alltäglichen Umgang mit sensiblen Informationen, die Gestaltung von Kommunikationssituationen und den Schutz der Intimsphäre – sowohl analog als auch digital. Angesichts wachsender Teamstrukturen, offener Empfangsbereiche, Telemedizin und digitaler Dokumentation wird die Wahrung der Diskretion zunehmend komplexer. Eine Zahnarztpraxis, die Diskretion als gelebte Kultur versteht, stärkt die Patientenzufriedenheit ebenso wie die interne Professionalität und das Image nach aussen.**

## Die Bedeutung von Diskretion im Zahnarztpraxisalltag

Diskretion ist kein Selbstzweck, sondern Ausdruck von Respekt und Professionalität. Patienten erwarten, dass ihre persönlichen Informationen sicher und vertraulich behandelt werden – nicht nur während der Behandlung, sondern an jedem Kontaktpunkt mit der Zahnarztpraxis.

## Typische Herausforderungen

In Zahnarztpraxen entstehen tagtäglich unzählige Situationen, in denen Diskretion und Datenschutz gefordert sind. Patienten vertrauen darauf, dass ihre persönlichen und

medizinischen Informationen geschützt bleiben – digital und im persönlichen Kontakt vor Ort. Doch im hektischen Zahnarztpraxisalltag ist genau das oft eine besondere Herausforderung. Typische Risikosituationen zeigen, wie schnell Vertrauliches unbeabsichtigt mitgehört, gesehen oder falsch weitergegeben werden kann:

- Gespräche am Empfang, die von anderen wartenden Patienten mitgehört werden können
- Übermittlungsfehler bei Befunden oder Berichten
- Offene Bildschirme, auf denen sensible Daten sichtbar sind
- Indiskrete Teamgespräche im Pausenraum oder Wartebereich
- Weitergabe von Patientendaten an Dritte ohne ausreichende Legitimation

Gerade in Zeiten steigender Datenschutzanforderungen und Patientensensibilität kann ein einziger Verstoß das Vertrauen nachhaltig erschüttern. Deshalb lohnt sich ein strukturierter, präventiver Umgang mit Diskretion – organisatorisch, technisch und menschlich.

## Diskretion als Teil der Zahnarztpraxiskultur

Eine diskrete Zahnarztpraxis entsteht nicht durch Schilder oder Verschwiegenheitserklärungen allein, sondern durch eine gemeinsame Haltung. Zahnarztpraxisinhaber spielen dabei eine Vorbildrolle.

### **Werteorientierte Führung**

Ein klar kommunizierter Wertekodex («Wir achten Diskretion in jeder Situation») schafft Orientierung. Er sollte Teil des Einarbeitungsprozesses, von Teamsitzungen und des Qualitätsmanagementsystems sein.

### **Verankerung im Qualitätsmanagement**

Das Thema Diskretion lässt sich gut in bestehende Qualitätsmanagementstrukturen integrieren:

- Kapitel im Qualitätsmanagement-Handbuch: Leitlinie zum Umgang mit vertraulichen Informationen
- Regelmässige Inspektion: Überprüfung räumlicher, technischer und kommunikativer Diskretionsstandards
- Feedbacksystem: Patientenfeedback gezielt zu Diskretion und Kommunikationsverhalten

So wird Diskretion mess- und überprüfbar – und bleibt keine theoretische Forderung.

### **Organisatorische Instrumente**

Diskretion in der Zahnarztpraxis lässt sich nicht bloss über individuelle Aufmerksamkeit sicherstellen – sie braucht klare Strukturen.

Durchdachte organisatorische Massnahmen sorgen dafür, dass sensible Informationen nicht unbeabsichtigt offengelegt werden. Dazu zählen räumliche Lösungen genauso wie ein diskretes Aufrufmanagement und ein sicherer Umgang mit Dokumenten und digitalen Daten.

### **Raumkonzepte und Sichtschutz**

- Empfang: Markierung einer kleinen Wartezone mit Abstand
- Behandlungszimmer: Türen schliessen, Sichtschutz für Monitore und Fenster nutzen
- Akustik: Raumtrenner, Teppiche oder Schallschutzpaneele verringern Mitlauschen

### **Termin- und Aufrufmanagement**

- Kein lautes Ausrufen von Patientennamen («Frau Müller bitte in Raum 2») genügt)
- Diskrete Bildschirmanzeigen sind hilfreich
- Terminvereinbarung so gestalten, dass keine sensiblen Inhalte am Empfang besprochen werden müssen

### **Dokumenten- und Datenhandling**

- Verschlossene Dokumentenablagen, keine offenen Befunde am Tresen



- Scans und Ausdrücke sofort beim Drucker abholen
- Digitale Systeme mit automatischer Bildschirmsperre nach kurzer Inaktivität

### Technische Instrumente

Moderne Praxisorganisation bedeutet auch, technische Sicherheitsstandards konsequent umzusetzen. Neben dem baulichen und organisatorischen Schutz sind digitale Massnahmen entscheidend, um Patientendaten vor unberechtigtem Zugriff zu bewahren. Klare Zugriffsrechte, geschützte Kommunikationswege und aktuelle Sicherheitslösungen bilden die Grundlage für einen zuverlässigen Datenschutz im Praxisalltag.

### Datensicherheit und Zugriffsrechte

- Individuelle Benutzerprofile in der Zahnarztpraxissoftware mit klaren Zugriffsrechten
- Zwei-Faktor-Authentifizierung bei sensiblen Anwendungen
- Regelmässige Softwareupdates und Virenschutz

### E-Mail- und Kommunikationssicherheit

- Versand von Patientendaten ausschliesslich über gesicherte E-Mail-Systeme
- Keine WhatsApp-Kommunikation mit Patienten
- Bei Telemedizin: DSGVO-konforme Plattformen mit klarer Identitätsprüfung

Checklisten, Inspektionsfunktionen und Schulungsmaterialien helfen, Diskretion systematisch zu prüfen und zu dokumentieren.

### Personelle und kommunikative Instrumente

Ein zentraler Baustein für mehr Diskretion in der Praxis ist die kontinuierliche Sensibilisierung des Teams. Diskretion beginnt im Kopf – und damit bei jedem einzelnen

Mitarbeitenden. Regelmässige Schulungen sollten daher den sicheren Umgang mit vertraulichen Informationen vermitteln, sei es mündlich, telefonisch oder digital. Ebenso wichtig ist die professionelle Gesprächsführung im Empfangsbereich sowie das richtige Verhalten bei Datenschutzpannen oder Patientenbeschwerden. Praxisinterne Rollenspiele – etwa zur Frage «Wie reagiere ich, wenn ein Angehöriger nach Informationen fragt?» – können zusätzlich Sicherheit im Alltag schaffen und das Bewusstsein für heikle Situationen stärken.

### Kommunikationsleitfäden

Ein kurzer Kommunikationsleitfaden zur Diskretion kann Mitarbeitenden Orientierung bieten:

- Welche Informationen dürfen telefonisch weitergegeben werden?
- Wie formuliere ich Antworten so, dass keine Rückschlüsse auf Diagnosen gezogen werden können?
- Wie reagiere ich auf drängende oder neugierige Nachfragen?

Beispiel:

Statt «Ihr Röntgenbild ist auffällig. Bitte kommen Sie schnell vorbei» besser: «Bitte kommen Sie zur Befundbesprechung, der Arzt möchte Sie persönlich sehen.»

### Vertraulichkeitsvereinbarungen

Neben dem klassischen Arbeitsvertrag sollten alle Mitarbeitenden eine Vertraulichkeitsvereinbarung unterschreiben – auch Reinigungskräfte und Auszubildende. Das schafft rechtliche Klarheit und signalisiert Ernsthaftigkeit.

### Patientenbezogene Instrumente

Auch Patienten können in das Diskretions-

konzept einbezogen werden:

- Informationsaushänge («Ihre Daten sind bei uns sicher – bitte helfen Sie mit, indem Sie Diskretionszonen respektieren.»)
- Anmeldebögen mit Datenschutzerklärung in einfacher Sprache

### Diskretion und Ökonomie: ein unterschätzter Erfolgsfaktor

Diskretion ist nicht nur ethisch geboten, sondern ökonomisch sinnvoll. Patienten wählen zunehmend Zahnarztpraxen nach Vertrauenswürdigkeit und Professionalität. Eine diskrete Atmosphäre steigert die Weiterempfehlungsrate, senkt Beschwerden und reduziert rechtliche Risiken.

Zudem wirkt Diskretion als Mitarbeiterbindungsinstrument: Wer in einer respektvollen, professionellen Umgebung arbeitet, identifiziert sich stärker mit der Zahnarztpraxis. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein wertvoller Vorteil.

Investitionen in räumliche Massnahmen, Schulungen oder sichere IT-Systeme amortisieren sich langfristig – durch Effizienz, Rechtssicherheit und positive Reputation.

### Fazit: Diskretion als tägliche Haltung

Diskretion ist kein einmal eingeführtes System, sondern ein lebendiger Prozess. Sie entsteht durch Bewusstsein, Führung, Technik und Kommunikation – und muss regelmässig überprüft werden.

Eine Zahnarztpraxis, die Diskretion als Ausdruck von Respekt versteht, gewinnt Vertrauen, Sicherheit und Reputation. Die Instrumente sind vorhanden – entscheidend ist die konsequente Anwendung im Alltag.



**Jasmin Zihlmann**

Consultant  
FEDERER & PARTNERS

*FEDERER & PARTNERS ist seit 28 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf.*

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
056 616 60 60  
jasmin.zihlmann@federer-partners.ch  
www.federer-partners.ch

# FIRE-SALE VERMEIDEN – WERTE SICHERN, STATT UNTER WERT VERKAUFEN

Janick Merkofer (FEDERER & PARTNERS)

## Wenn Zeit zum entscheidenden Faktor wird

Als Dr. dent. Mustermann mit 65 Jahren seine Zahnarztpraxis in ländlicher Umgebung langsam, aber sicher abgeben wollte, war er überzeugt, dass sich schnell und ohne grosse Verzögerung ein gut ausgebildeter Nachfolger oder eine gut ausgebildete Nachfolgerin finden würde. Die Zahnarztpraxis lief schliesslich seit Jahrzehnten ausgezeichnet, das Team war jahrelang eingespielt und der Patientenstamm stabil. Doch Dr. dent. Mustermann hatte weder seine Zahlen systematisch aufbereitet noch den Praxiswert je professionell bewerten lassen und begann erst drei Monate vor seinem geplanten Ruhestand mit der Suche. Die Zeit drängte, da die lang geplante Weltreise mit anschliessendem Golfurlaub immer näher rückte, denn schliesslich fing das Leben, wie Udo Jürgens singt, mit 66 Jahren an – und bis dahin wollte Dr. Mustermann seine Praxis definitiv verkauft haben. Daraus resultierte, dass die wenigen Interessenten, die es in diesem kurzen Zeitraum gab, kaum mehr Gelegenheit hatten, die Zahnarztpraxis gründlich kennenzulernen, und die Verhandlungen von Unsicherheit und Druck geprägt waren. Am Ende blieb Dr. dent. Mustermann nichts anderes übrig, als die Praxis deutlich unter Wert zu verkaufen, um eine Schliessung und die damit verbundenen Kosten, wie beispielsweise Rückbaukosten oder die obligatorische Lagerung der Patientenakten, zu vermeiden. Dieser ungewollte sogenannte Fire-Sale führt in der Regel zu erheblichen finanziellen Einbussen,

zudem belastet er das Team und die Versorgungssituation der Region. Dr. dent. Mustermanns Geschichte ist kein Einzelfall, sondern symptomatisch für ein Problem, das schweizweit zunimmt.

## Ursachen und Hintergründe

Ein Fire-Sale, also der Verkauf einer Praxis weit unter ihrem tatsächlichen Wert, entsteht meist aufgrund mangelnder Vorbereitung, Zeitdrucks oder fehlender Transparenz über die eigenen Praxisstrukturen. In der Schweiz verschärfen Faktoren wie der zunehmende Fachkräftemangel, die kantonalen Bewilligungsregime und die demografische Entwicklung diese Problematik zusätzlich. Doch ein Fire-Sale ist keineswegs unausweichlich. Mit rechtzeitiger Planung, strukturiertem Vorgehen und professioneller Unterstützung lässt er sich in den meisten Fällen effektiv vermeiden. In diesem Artikel möchten wir Ihnen die wesentlichen Punkte näherbringen.

## Frühzeitige Nachfolgeplanung

Ein entscheidender und in diesem Falle der essenziellste Schritt ist der frühzeitige Beginn der Nachfolgeplanung. Für die eigentliche Nachfolgeregelung ist ein Vorlauf von fünf Jahren ideal. In dieser Zeit können organisatorische Schwachpunkte korrigiert, wirtschaftliche Kennzahlen verbessert und eine ansprechende Ausgangslage für potenzielle Käuferinnen und Käufer geschaffen werden. Eine langfristige Perspektive erlaubt ebenfalls, diverse potenzielle Nachfolger sorgfältig zu identifizieren, zu vergleichen und zu



prüfen. Dadurch erweitert sich der Kreis geeigneter Kandidaten, was dem Praxisinhaber mehr Auswahl, höhere Entscheidungssicherheit und eine bessere Verhandlungsposition verschafft und zugleich die Wahrscheinlichkeit eines reibungslosen Übergangs erhöht. Dank frühzeitiger Planung lassen sich ausserdem verschiedene Übergabemodelle prüfen – beispielsweise die Zusammenarbeit mit jungen Zahnärztinnen und Zahnärzten, die sich schrittweise beteiligen oder einsteigen. Ein weiterer Punkt, der in die vorzeitige Planung einfließt, ist die Gesundheit, die auch ein Arzt nicht für garantiert nehmen kann. Wer wichtige Entscheidungen trifft und treffen kann, solange er oder sie selbst noch voll handlungsfähig und gesund ist, schafft Sicherheit und vermeidet unnötigen Druck sowie Entscheidungen unter Zeitknappheit.

### **Bewertung und Verkaufsunterlagen**

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor im Praxisverkauf ist die professionelle betriebswirtschaftliche Aufbereitung und Bewertung der Zahnarztpraxis. Unvollständige oder unstrukturierte Unterlagen führen häufig zu Fire-Sale-Situationen, da potenziellen Interessenten keine aussagekräftige Bewertung zur Verfügung gestellt werden kann. Eine fundierte Bewertung, ergänzt durch eine professionelle Verkaufsdokumentation, transparente Kennzahlen sowie eine diskrete und

gezielte Ansprache geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten, erhöht die Wahrscheinlichkeit signifikant, qualifizierte Nachfolger zu gewinnen. Gleichzeitig stärkt sie die Verhandlungsposition, da Zeitdruck und Unsicherheit nach aussen vermieden werden. Die systematische Analyse von Umsatz- und Kostenstrukturen, Personalsituation, Ausstattung, Standortattraktivität und dem immateriellen Wert des Patientenstamms schafft Klarheit über den tatsächlichen Praxiswert und verhindert, dass Preisvorstellungen aus dem Bauchgefühl oder unter Stress entstehen. Diese Transparenz ist nicht nur für Käufer essenziell, sondern gibt auch dem abgebenden Zahnarzt Sicherheit im gesamten Verkaufsprozess.

### **Struktur und Attraktivität der Praxis**

Darüber hinaus erhöht eine klare Strukturierung der Zahnarztpraxis deren Marktwert erheblich. Interessenten bevorzugen Zahnarztpraxen mit soliden, dokumentierten Abläufen, digital geführten Patientendossiers, gut eingespielten, etablierten Praxisteams und transparenten administrativen Strukturen. Je weniger die Funktionsfähigkeit der Praxis ausschliesslich an die Person der Inhaberin oder des Inhabers gebunden ist, desto attraktiver und risikoärmer erscheint sie Käuferinnen und Käufern. Entsprechend lohnt sich die kontinuierliche Professionalisierung von Prozessen, Qualitätsmanagementsysteme

men und Teamorganisation – in Bezug auf die Praxisführung generell und speziell mit Blick auf einen späteren Verkauf.

### Rahmenbedingungen

Hinzu kommen die besonderen Rahmenbedingungen der Schweiz. Kantonal unterschiedliche Bewilligungsthematiken, regionale Versorgungsunterschiede und spezifische demografische Entwicklungen machen die Marktbedingungen ausgesprochen heterogen. In städtischen Regionen ist die Nachfrage nach Praxen beispielsweise oft hoch, während in ländlichen Gebieten mitunter deutliche Schwierigkeiten bestehen, geeignete Nachfolgerinnen oder Nachfolger zu finden. Wer die regionalen Bedingungen kennt, kann vorausschauend handeln, etwa durch Netzwerkbildung oder den Einsatz von Teilzeit Zahnärzten, die sukzessive einsteigen und so zur Stabilisierung der Praxis beitragen.

### Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass ein Fire-Sale wie bei Dr. dent. Mustermann kein Schicksal, sondern das Resultat einer fehlenden oder verspäteten Vorbereitung ist. Wer frühzeitig plant, betriebswirtschaftlich und organisatorisch professionell aufgestellt ist, sich bewusst am Markt positioniert und juristisch sauber arbeitet, hat auch heute noch beste Chancen, eine Zahnarztpraxis zu einem fairen und wertgerechten Preis zu übergeben. Damit wird das jahrelang aufgebaute Lebenswerk geschützt sowie die zahnmedizinische Versorgung der Patientinnen und Patienten nachhaltig gesichert. Gerne helfen wir Ihnen dabei, das für Sie richtige und zeitlich passende Übergabemodell zu finden.



**Janick Merkofer**

Consultant  
FEDERER & PARTNERS

*FEDERER & PARTNERS ist seit 28 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf.*

---

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
056 616 60 60  
janick.merkofer@federer-partners.ch  
www.federer-partners.ch

# Planen und gestalten Sie mit uns Ihre Zukunft

**Profitieren Sie von unserer Expertise beim Thema «Finanzplanung»:**

- Sie gewinnen Klarheit über Ihr finanzielles Potenzial.
- Sie definieren Ihre Strategie, um Lebensziele zu erreichen.
- Sie treffen fundierte Entscheidungen für die Zukunft.

Wir unterstützen Sie, Ihren Finanzplan  
direkt mit uns umzusetzen.

**Melden Sie sich bei uns –  
wir freuen uns auf Sie!**



**Beatrice Kistler**  
Spezialisierte Ärzteberaterin  
031 388 88 80  
[beatrice.kistler@zurich.ch](mailto:beatrice.kistler@zurich.ch)

**Zurich, Generalagentur  
Howald & Scheidegger AG**  
Stauffacherstrasse 131, 3014 Bern



## SELBSTSTÄNDIGKEIT MIT STRUKTUR UND VISION



Dr. dent. Luis Miranda

**Mit der Übernahme einer modernen Zahnarztpraxis hat Dr. dent. Luis Miranda Mitte 2025 den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt. Im Interview berichtet er, wie ihm dieser bedeutende Schritt gelungen ist, welche Erfahrungen er dabei gemacht hat und mit welchen Herausforderungen er zu Beginn konfrontiert war.**

### **Sie führen seit 2025 eine Zahnarztpraxis in Fällanden. Ist Ihnen der Schritt in die Selbstständigkeit leichtgefallen und welche Hürden gab es?**

Der Schritt in die Selbstständigkeit war für mich zu Beginn durchaus anspruchsvoll, da es sich um meine erste Tätigkeit als selbstständig tätiger Zahnarzt in der Schweiz handelte. Die grösste Herausforderung bestand darin, nicht alle administrativen Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben für die Eröffnung und Führung einer Zahnarztpraxis vollständig zu kennen. In diesem Zusammenhang wurde ich von FEDERER & PARTNERS von Anfang an begleitet. Durch die klare Erklärung aller notwendigen Schritte und die Arbeit nach einem strukturierten, vorab definierten Plan wurde mir der Übergang in die Selbstständigkeit wesentlich erleichtert.

### **Wann und warum haben Sie sich entschieden, den Weg in die berufliche Selbstständigkeit zu wagen?**

Mitte des Jahres 2023 entwickelte sich bei mir ein starkes Interesse daran, selbstständig zu arbeiten, da ich überzeugt war, über die notwendigen fachlichen Kompetenzen und die entsprechende Erfahrung zu verfügen, um Zahnmedizin auf hohem Qualitätsniveau anzubieten. Zudem besass ich bereits fundierte Kenntnisse im Bereich der digitalen Zahnmedizin, ein

Gebiet, das zu diesem Zeitpunkt noch nicht in allen Zahnarztpraxen im Raum Zürich umfassend etabliert war. Dies motivierte mich, mich durch Innovation und klinische Exzellenz gezielt vom Markt abzuheben.

### **Welche Pläne oder Visionen haben Sie für die Entwicklung Ihrer Praxis in den kommenden Jahren?**

Meine zukünftige Vision ist stark auf den weiteren Ausbau der digitalen Zahnmedizin ausgerichtet, mit besonderem Fokus auf die Durchführung von chirurgisch geführten implantologischen Eingriffen. Diese Form der Implantatchirurgie ermöglicht eine deutlich höhere Präzision während des operativen Eingriffs und führt in der Folge zu besseren und vorhersagbareren prothetischen Ergebnissen. Diese Vision geht mit kontinuierlichen Investitionen in moderne Geräte und hochentwickelte technische Ausstattung einher. Wir sind hochmotiviert, diesen Weg konsequent weiterzugehen, um unseren Patientinnen und Patienten eine möglichst präzise, sichere und qualitativ hochwertige zahnmedizinische Versorgung anbieten zu können.

### **Welche persönlichen Eigenschaften helfen Ihnen in Ihrer Rolle als Zahnarzt und Unternehmer?**

Ich sehe mich als eine neugierige und sehr engagierte Persönlichkeit mit einer ausgeprägten zahnmedizinischen Berufung, bei der das Wohl der Patientinnen und Patienten stets im Mittelpunkt steht. Diese Haltung motiviert mich dazu, mich kontinuierlich weiterzubilden und mich intensiv mit wissenschaftlichen sowie technologischen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Als Zahnarzt sind für mich Empathie, Verantwortungsbewusstsein und Präzision entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und individuell abgestimmte Behandlungen anbieten zu können. In meiner Rolle als Unternehmer lege ich grossen Wert auf eine respektvolle, strukturierte und professionelle Arbeitsweise innerhalb der Praxis, ohne dabei aus den Augen zu verlieren, dass wir mit Menschen arbeiten und deren Gesundheit oberste Priorität hat.

### **Sie haben sich auf Implantologie spezialisiert. Viele Patienten entscheiden sich aus Kostengründen für Zahnbehandlungen im Ausland. In den Medien wird jedoch häufig über misslungene Behandlungen berichtet. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?**

Es handelt sich hierbei um ein sehr komplexes Thema, da es in allen Ländern hervorragend ausgebildete Fachkräfte und implantologische Eingriffe auf hohem Niveau gibt. Dennoch sind sich viele Patientinnen und Patienten bei der Suche nach kostengünstigeren Behandlungen nicht bewusst, dass sogenannte Express-Behandlungen, bei denen nur sehr kurze Aufenthalte am Behandlungsort möglich sind oder eine rasche Rückreise erfolgt, erhebliche Risiken mit sich bringen können. Insbesondere die postoperative Nachsorge gestaltet sich in solchen Fällen schwierig, vor allem wenn Infektionen oder andere Komplikationen auftreten. Der behandelnde Zahnarzt hat oft keine Möglichkeit, eine ausreichende Kontrolle durchzuführen. In der Folge müssen Patientinnen und Patienten ihre Behandlung in anderen Praxen fortsetzen, wo nicht immer alle Informationen oder die notwendige Erfahrung für die Betreuung einer bereits durchgeführten Implantatchirurgie vorhanden sind, was den langfristigen Behandlungserfolg beeinträchtigen kann. Darüber hinaus beobachte ich häufig, dass auftretende Probleme weniger mit der Implantation selbst, sondern vielmehr mit der prothetischen Phase zusammen-

hängen. Die Qualität der verwendeten Dentallabore erreicht in vielen Fällen nicht die erforderlichen Standards, was zu unzureichenden Passungen oder mangelhaften Ausarbeitungen führen kann. In der Schweiz stellt die enge Zusammenarbeit mit zertifizierten, hochqualitativen Dentallaboren einen entscheidenden Unterschied dar und ist ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Erfolg implantologischer Versorgungen.

### **Wie schaffen Sie den Spagat zwischen Zahnarzt, Unternehmer und Privatleben?**

Die Vereinbarkeit dieser drei Bereiche erfordert ein hohes Mass an Organisation, Verantwortungsbewusstsein und ein verlässliches Team. Ein entscheidender Faktor ist für mich ein hervorragend funktionierendes Praxisteam, in dem jede Person ihre Aufgaben kennt und gemeinsame Qualitätsstandards verfolgt. Dadurch können die täglichen Abläufe effizient und strukturiert gestaltet werden. Eine sorgfältige Terminplanung sowie klare organisatorische Strukturen innerhalb der Praxis sind ebenfalls essenziell, um genügend Zeit für qualitativ hochwertige Behandlungen einzuplanen. Ein gut organisiertes Arbeitsumfeld trägt nicht nur zur optimalen Patientenversorgung bei, sondern ermöglicht auch eine gesunde Balance zwischen beruflicher Tätigkeit und Privatleben, was für eine nachhaltige berufliche Laufbahn unerlässlich ist.

### **Wie haben sich Zahnmedizin und die Erwartungen der Patienten in den letzten Jahren verändert?**

In den vergangenen acht bis zehn Jahren hat sich die Zahnmedizin stark weiterentwickelt. Neue Materialien, moderne Behandlungstechniken und ein hoher Grad an Digitalisierung haben die Präzision, Planbarkeit und Qualität der zahnmedizinischen Behandlungen erheblich verbessert. Gleichzeitig sind auch die Erwartungen der Patientinnen und Patienten deutlich



gestiegen. Durch den einfachen Zugang zu Informationen im Internet kommen viele bereits gut informiert in die Praxis und haben klare Vorstellungen von den gewünschten Behandlungsergebnissen. Dies stellt höhere Anforderungen an die Beratung, bietet jedoch auch die Chance auf eine partnerschaftlichere Zusammenarbeit. Entscheidend ist es, für jeden Patienten individuelle, massgeschneiderte Behandlungskonzepte zu entwickeln, da jeder Fall einzigartig ist.

### **Welche Rolle spielen moderne Technologien in Ihrer Zahnarztpraxis?**

Moderne Technologien bilden das Fundament meiner Praxis und stellen den Standard dar, den ich langfristig aufrechterhalten möchte. Digitale Verfahren ermöglichen eine präzisere Planung, effizientere Behandlungsabläufe und eine deutliche Steigerung der Behandlungsqualität. Sie tragen massgeblich dazu bei, vorhersagbare und individuell angepasste Lösungen für unsere Patientinnen und Patienten zu realisieren.

### **Wenn Sie heute noch einmal am Anfang Ihrer Karriere stünden: Was würden Sie genauso und was würden Sie anders machen?**

Ich würde mich erneut mit derselben Motivation und Überzeugung für diesen Beruf entscheiden, da mir die Zahnmedizin die Möglichkeit gibt, mit Menschen zu arbeiten und nachhaltige Lösungen für ihre gesundheitlichen Probleme zu finden. Die Verbesserung der Lebensqualität meiner Patientinnen und Patienten ist nach wie vor eine der grössten Motivationen meiner beruflichen Tätigkeit. Rückblickend würde ich jedoch früher und gezielter in eine fundierte Ausbildung im Bereich der digitalen Zahnmedizin und neuer Technologien investieren. Die rasante Entwicklung der Branche zeigt, wie wichtig es ist, sich frühzeitig mit innovativen Arbeitsweisen auseinanderzusetzen, um optimal auf zukünftige Anforderungen vorbereitet zu sein.

*Herr Doktor Miranda, vielen Dank für das interessante Interview!*

## Praxen

## Interessiert?

Melden Sie sich unter [www.federer-partners.ch/marktplatz](http://www.federer-partners.ch/marktplatz)

## ZAHNMEDIZIN

## › KANTON BASEL-LAND

## BL: NACHFOLGER/IN GESUCHT FÜR ZAHNARZTPRAXIS

In einer dynamischen, stark wachsenden Gemeinde im Kanton Basel-Landschaft suchen wir für eine langjährig und bestens etablierte Zahnarztpraxis eine/n motivierte/n und versierte/n Nachfolger/in. Sie profitieren in der zentral gelegenen Praxis von grosszügigen, hellen Räumlichkeiten sowie von einem langjährig gewachsenen Patientenstamm. Ein eigener Parkplatz, diverse Parkmöglichkeiten zur Mitbenützung sowie die Nähe zu Bahnhof und Tramhaltestelle garantieren die optimale Anreise sowohl mit ÖV als auch mit PV. Falls Sie den Schritt in die selbstständige Praxistätigkeit wagen möchten und wir mit diesem attraktiven Angebot Ihr Interesse geweckt haben, melden Sie sich bitte schriftlich. [Ref.-Nr. 3405](#)

## › KANTON FREIBURG

## ZAHNARZTPRAXIS IN FRIBOURG ZU ÜBERGEBEN

Für eine an bester Lage in Fribourg situierte, langjährig etablierte und ertragsstarke Zahnarztpraxis suchen wir eine/n motivierte/n und versierte/n Nachfolger/in zur Praxisübernahme. Die volldigitale Praxis befindet sich in äusserst zentral gelegenen, grosszügigen und hellen Räumlichkeiten. Sie profitieren neben der guten Zusammenarbeit mit dem langjährig eingespielten Praxisteam auch von einem grossen, treuen Patientenstamm. Falls Sie den Schritt in die selbstständige Praxistätigkeit wagen möchten und wir mit diesem attraktiven Angebot Ihr Interesse geweckt haben, melden Sie sich bitte schriftlich. [Ref.-Nr. 3475](#)

## › KANTON LUZERN

## LUZERN: MODERNE, VOLLAUSGESTATTETE ZAHNARZTPRAXIS ZU VERMIETEN

Für eine an zentralster Lage in Luzern situierte, langjährig etablierte Praxis suchen wir nach Vereinbarung einen Nachmieter / eine Nachmieterin. Die hellen, grosszügigen und topmodern eingerichteten Räumlichkeiten können bis mindestens 2030 übernommen werden. Falls Sie mit dem Einstieg in die selbstständige zahnärztliche Tätigkeit oder allenfalls auch mit dem Umzug der bisherigen Praxis in neue Räumlichkeiten liebäugeln und wir mit diesem attraktiven Angebot Ihr Interesse geweckt haben, freuen wir uns über Ihre schriftliche Kontaktaufnahme. [Ref.-Nr. 3685](#)

## Praxen

### Interessiert?

Melden Sie sich unter [www.federer-partners.ch/marktplatz](http://www.federer-partners.ch/marktplatz)

#### › KANTON ZÜRICH

##### ZAHNARZTPRAXIS IN ZÜRICH ZU ÜBERGEBEN

Für eine an bester Lage in Zürich situierte, langjährig etablierte und ertragsstarke Zahnarztpraxis suchen wir eine/n motivierte/n oder mehrere versierte Nachfolger/innen zur Praxisübernahme. Die volldigitale Praxis befindet sich in zentral gelegenen, grosszügigen (4 Sprechzimmer) und hellen Räumlichkeiten. Sie profitieren neben der guten Zusammenarbeit mit dem langjährig eingespielten Praxisteam auch von einem grossen, treuen Patientenstamm und der Zusammenarbeit mit dem bisherigen Praxisinhaber. Falls Sie den Schritt in die selbstständige Praxistätigkeit wagen möchten und wir mit diesem attraktiven Angebot Ihr Interesse geweckt haben, melden Sie sich bitte schriftlich. [Ref.-Nr. 3555](#)

## ZAHNMEDIZIN

### › DEUTSCHSCHWEIZ

#### DEUTSCHSCHWEIZ: ZAHNARZTPRAXIS ZUR ÜBERNAHME GESUCHT

Im Auftrag eines branchenerprobten Schweizer Privatinvestors suchen wir Zahnarztpraxen zur Übernahme. Sollten Sie eine erfolgreiche Praxis, idealerweise in der Deutschschweiz mit mindestens drei Behandlungszimmern, führen und Interesse daran haben, die administrativen Aufgaben in vertrauensvolle Hände zu legen, während Sie weiterhin unter attraktiven Bedingungen praktizieren, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Im Gegensatz zu einer grossen Kette bietet unser Kunde als Privatperson eine massgeschneiderte, nachhaltige und persönliche Lösung für die Zukunft Ihrer Praxis. [Ref.-Nr. 3250](#)

### › ZENTRALSCHWEIZ UND ZÜRICH

#### ZAHNARZTPRAXIS GESUCHT

Für einen engagierten, jungen Zahnarzt suchen wir per sofort oder nach Vereinbarung eine Praxis zur Übernahme. Ein Einstieg in eine Gruppenpraxis (als selbstständig tätiger Zahnarzt) wäre ebenfalls denkbar. Favorisiert wird eine Praxis im Radius von 30 Minuten von Luzern oder Zürich sowie die Kantone Schwyz und Zug. Eine Praxisübernahme im Rahmen einer Sukzession wäre wünschenswert. [Ref.-Nr. 8445](#)

#### ZAHNARZTPRAXIS GESUCHT

Für eine motivierte und engagierte Zahnärztin suchen wir eine gut etablierte und moderne Zahnarztpraxis zur Übernahme. Favorisiert wird eine Praxis in den Kantonen Luzern, Schwyz, Zug oder Zürich. Eine Praxisübernahme im Rahmen einer Sukzession wäre wünschenswert. Bei Interesse freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme unter der Referenznummer 1190. [Ref.-Nr. 1190](#)

ZU HOHE  
ARBEITSBELASTUNG

LANGE  
WARTEZEITEN

HOHE  
STEUER-  
BELASTUNG

**BURNOUT**

MANGELNDE  
WORK-LIFE-  
BALANCE

# PRAXISOPTIMIERUNG

STÄNDIGER  
PERSONALWECHSEL  
RÜCKGANG  
ZUWEISUNGEN

ZU WENIGE /  
ZU VIELE PATIENTEN

ANOVA-  
INDEX  
> 130

FEDERER & PARTNERS hat sich auf die Optimierung von Arzt- und Zahnarztpraxen, Zentren und Kliniken spezialisiert. In einem unverbindlichen und kostenlosen Erstgespräch ermitteln wir das Optimierungspotenzial Ihres Unternehmens. Eine Optimierung sollte nur dann durchgeführt werden, wenn genügend Potenzial vorhanden ist und ein befriedigendes Resultat erwartet werden kann. Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch) oder kontaktieren Sie uns für ein kostenloses und unverbindliches Orientierungsgespräch.



## GESELLSCHAFTSVERTRAG: NICHT SO BANAL, WIE EINIGE DENKEN

Thomas Naef, Hansruedi Federer (FEDERER & PARTNERS)

**Nach jahrelanger erfolgreicher Zusammenarbeit im Rahmen eines Anstellungsvertrages oder eines Infrastrukturnutzungsvertrages entsteht bei Zahnärztinnen und Zahnärzten oft der Wunsch, die Partnerschaft auf ein neues «Level» zu heben und in Form einer Praxisgemeinschaft weiterzuführen. Neben einer Praxiswertberechnung, die in diesem Falle – üblicherweise von einer Fachperson – vorgängig erstellt wird, um die Höhe des «Einstiegspreises» für den hinzukommenden Gesellschafter zu definieren, braucht es anschliessend einen Gesellschaftsvertrag, der die Bedingungen für die gemeinsame Tätigkeit in der Praxis festhält.**

### Was ist ein Gesellschaftsvertrag?

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass einem bewusst ist, dass man mit der Unterschrift unter einen Gesellschaftsvertrag eine einfache Gesellschaft gemäss § 530 ff. OR begründet und in der Folge gemeinsam eine Zahnarztpraxis führt. Wobei die einfache Gesellschaft keine juristische Person ist, sondern lediglich die Zusammenarbeit regelt – die Zahnärzte bleiben jeweils selbstständig und die Buchhaltung wird individuell geführt. Jetzt liegt der Gedanke nahe, dass dies doch bloss eine Formalität ist. Dem ist jedoch dezidiert nicht so. Es gibt einige Punkte, die zwingend beachtet werden sollten.

Gerade in der Medizin sind Gesellschaftsverträge besonders komplex und fehleranfällig, was massive Folgen nach sich ziehen

kann. Die folgenden drei Beispiele sollen dies illustrieren und die Signifikanz eines individuell auf medizinische Bedürfnisse ausgelegten Gesellschaftsvertrages unterstreichen.

### Persönliche Haftung

Die Konsequenzen für Behandlungsfehler sind immer persönlich und können auch nicht durch die Form der Gesellschaft (AG, GmbH) eingeschränkt werden. Es ist somit unabdingbar, dass in einem Gesellschaftsvertrag zwischen zwei Zahnärztinnen oder Zahnärzten die Haftung im Innenverhältnis, die Versicherungspflichten und die gegenseitige Schadenshaltung explizit geregelt sind.

### Der schnöde Mammon – auch bei Zahnärzten stets ein grosses Thema

Wenn man sich entscheidet, gemeinsam eine Gesellschaft zu gründen, hängt salopp formuliert der Himmel voller Geigen – man hat vergleichbare Ziele, plant mit einem ähnlichen oder identischen Arbeitspensum und rechnet in der Folge mit gleichen Erträgen. Über die Zeit kann sich jedoch, sei es aus familiären Gründen, sei es aus einer Verschiebung persönlicher Interessen heraus, diesbezüglich eine gewisse Diskrepanz entwickeln. Weichen die Pensen stark voneinander ab, ist es möglich, dass sich ein Gesellschafter übervorteilt fühlt, sich als Subventionierer der Zahnarztpraxis sieht oder dass das persönliche Einkommen in einem Missverhältnis zur geleisteten Arbeit zu stehen scheint. Dies kann zu Missstimmung, Streit und – falls sich

das Thema nicht aus der Welt schaffen lässt – im schlechtesten Falle zu einer langwierigen und teuren juristischen Angelegenheit führen.

Aus diesem Grund ist es elementar, dass die jeweilige Beteiligung an den Kosten, das Vorgehen bei Neuanschaffungen und sonstigen Investitionen vorgängig geregelt werden und Bestandteil eines Gesellschaftsvertrages sein müssen, damit die oben geschilderten Verwerfungen gar nicht auftauchen.

### **Austritt – was nun?**

Während unserer langjährigen Tätigkeit im Gesundheitswesen haben wir immer wieder auch die Auflösung von Gesellschaften begleitet. Der Wunsch nach Auflösung der Ge-

sellschaft kann mannigfaltige Gründe haben. Neben Streitigkeiten oder unterschiedlichen persönlichen Entwicklungen, die eine weitere Zusammenarbeit für einen oder mehrere Gesellschafter als nicht zielführend erachten lassen, ist der häufigste anzutreffende Fall der Pensionierungswunsch eines Gesellschafters. Bei der Gründung einer Gesellschaft ist dies oft noch nicht präsent, der Fokus liegt auf der gemeinsamen beruflichen Zukunft, Gedanken an den dritten Lebensabschnitt sind ganz weit weg. Speziell wenn bei den Gesellschaftern ein gewisser Altersunterschied besteht, ist der Austritt ein Punkt, der zwingend initial ins Auge gefasst werden muss. Der altersbedingt austretende Gesellschafter hat





den legitimen Wunsch, die Praxis möglichst gewinnbringend zu verkaufen, der oder die verbleibenden Gesellschafter haben aber das ebenso legitime Interesse, einen neuen Kollegen oder eine neue Kollegin zu bekommen, der oder die sowohl fachlich als auch auf der zwischenmenschlichen Ebene eine weiterhin angenehme Zusammenarbeit erlaubt. Falls das Vorgehen bei einem Austritt (Vetorecht, Art der Bewertung zum Praxisaustritt) nicht im Rahmen des Gesellschaftsvertrages geregelt ist, führt dies fast zwangsläufig zu Streitigkeiten, die bei fehlender Kompromissbereitschaft der Gesellschafter schnell in juristische Auseinandersetzungen münden können.

Dies sind lediglich drei Beispiele aus der Zahnarztpraxis, die die Wichtigkeit eines wohlgedachten und den individuellen Bedürfnissen angepassten Gesellschaftsvertrages illustrieren – die Liste könnte lange weitergeführt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass gerade im medizinischen Bereich mit seinen vielen gleichfalls rechtlichen, haf-

tungs- und bewilligungstechnischen Eigenheiten ein Gesellschaftsvertrag nie nur ein organisatorisches Dokument, sondern das Fundament der Partnerschaft darstellt. Je sorgfältiger und transparenter ein solcher Vertrag ausgestaltet ist, desto angenehmer und produktiver ist auch die künftige Zusammenarbeit unter den Gesellschaftern. Falls dieser Schritt bei Ihnen in der nächsten Zeit angedacht sein sollte, beraten wir Sie gerne.



### Thomas Naef

Partner – Unternehmensnachfolge  
FEDERER & PARTNERS

*FEDERER & PARTNERS ist seit 28 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Thomas Naef betreut seit dem Jahr 2016 den Verkauf der Spezialarztpraxen.*

---

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
056 616 60 60  
thomas.naef@federer-partners.ch  
www.federer-partners.ch



### Hansruedi Federer

Inhaber FEDERER & PARTNERS

*FEDERER & PARTNERS ist seit 28 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hansruedi Federer hat das Unternehmen 1997 gegründet.*

---

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
056 616 60 60  
federer@federer-partners.ch  
www.federer-partners.ch

BEHÖRDENGÄNGE

ABRECHNUNGS-  
KONTROLLE &  
-VERBESSERUNG

**STRATEGIE**

BUSINESSPLAN/  
FINANZIERUNG  
SICHERN

# **PRAxisERÖFFNUNG/ PRAxisÜBERNAHME**

MANAGEMENT  
PRAxis-  
MANAGEMENT

MIETVERTRAGS-  
VERHANDLUNGEN

PERSONALSUCHE  
**START-UP**  
VERTRÄGE

Eine Unternehmensgründung erfordert sehr viel Zeit und Fachwissen. Damit Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren und der Zukunft entspannter entgegenblicken können, profitieren Sie von unserer 25-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxiseröffnung und Praxisübernahme. Unter [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch) finden Sie unser gesamtes Leistungsangebot im Start-up-Bereich.



# LONGEVITY: DER EINFLUSS DES LANGLEBIGKEITSRISIKOS AUF DEN ENTSCHEID RENTE ODER KAPITALBEZUG

*Christa Klossner (Luzerner Kantonalbank)*

**Durch Fortschritte in der Medizin und einen gesünderen Lebensstil werden viele Menschen in der Schweiz künftig länger leben. Die demografische Entwicklung zeigt: Was heute noch als Ausnahme gilt, könnte in Zukunft zum neuen Standard werden. Zahlreiche Seniorinnen und Senioren werden ihre Rente nicht nur für die ursprünglich geplanten fünfzehn bis zwanzig Jahre in Anspruch nehmen, sondern es ist davon auszugehen, dass sie drei bis vier Jahrzehnte lang Renten beziehen. Der Trend hin zu einer längeren Lebensdauer – Longevity –**

**stellt eine tiefgreifende Herausforderung dar: Er wird über kurz oder lang Veränderungen im gesamten Vorsorgesystem nach sich ziehen und eine noch bessere Auseinandersetzung mit der persönlichen Ausgangslage verlangen.**

Erwerbstätige Personen bauen während ihrer beruflichen Laufbahn ein beträchtliches Pensionskassenkapital auf. Daher empfiehlt es sich, vor der Pensionierung vertieft zu prüfen, welche Rentenhöhe für die zukünftige persönliche Lebensgestaltung optimal ist.



Der individuelle Entscheid, wie viel man vom Pensionskassenkapital als Rente und wie viel man einmalig als Kapital beziehen will, ist ein zentrales Element für die finanzielle Planung der nachberuflichen Zeit.

### Statistische Zunahme von Kapitalbezügen und Mixlösungen

Ein Blick in die Statistik<sup>1</sup> zeigt: Im Jahr 2024 ging die Zahl der Bezügerinnen und Bezüger einer vollständigen Rente aus der beruflichen Vorsorge (2. Säule) im Vergleich zu den Vorjahren erneut zurück – demgemäss stieg die Zahl der Bezüge von Kapitalleistungen weiter an. Von den Personen, die 2024 neu die Leistung einer Pensionskasse bezogen, beanspruchten 45 % ausschliesslich eine Kapitalleistung, 36 % ausschliesslich eine Rente und 19 % eine Kombination aus Rente und Kapital.

Je nach persönlicher Lebenssituation gibt es Argumente, die stärker für die Rente oder stärker für den Kapitalbezug sprechen.

### Rente: regelmässiges und lebenslanges Einkommen

Bei einem Rentenbezug folgt auf das Erwerbseinkommen die regelmässige, lebenslange Rentenzahlung. Damit setzt sich das vom Arbeitsleben gewohnte System fort. Eine tendenziell höher werdende Lebenserwartung und der Wunsch nach einem regelmässigen Einkommen sind wesentliche Gründe, sich für die Rente zu entscheiden. Zu beachten ist jedoch, dass die Rente keinen Schutz gegen Inflation bietet. Zudem erfolgt bei Ableben der versicherten Person für den überlebenden Ehepartner nach Gesetz eine Rentenkürzung um 40 % (bei Lebenspartnern je nach Reglement). Schliesslich ist die Rentenhöhe fix und schränkt daher die Deckung

eines möglicherweise variablen Geldbedarfs im Pensionsalter ein.

### Kapitalbezug: höhere Flexibilität und Eigenverantwortung

Mit einem Kapitalbezug verzichten Pensionäre bewusst auf regelmässige Rentenzahlungen. Sie verwalten das ausbezahlte Pensionskassenkapital individuell und setzen das Kapital bzw. die Erträge daraus während ihrer gesamten nachberuflichen Zeit zur Deckung der laufenden Ausgaben ein. Die hohe Flexibilität und der Kapitalerhalt für die Erben bei frühzeitigem Ableben sind Argumente für einen einmaligen Kapitalbezug. Ein solcher Entscheid erfordert jedoch Budgetdisziplin. Das bezogene Kapital muss schliesslich – zusammen mit der AHV, allfälligen übrigen Einkünften – über viele Jahre den gesamten finanziellen Bedarf decken. Risikofaktoren sind hier die Langlebigkeit, das Ausbleiben der budgetierten Rendite oder auch eine mangelhafte Budgetdisziplin. Die Fortführung des gewohnten Lebensstandards kann unter diesen Umständen gefährdet sein.

### Mischform bietet Vorteile beider Varianten

Mit einer geschickten Kombination aus Rente und Kapitalbezug ist es möglich, im Rentenalter von den Vorteilen beider Varianten zu profitieren und die Nachteile zumindest einzudämmen.

### Fazit: Frühzeitige und individuelle Planung ist zentral

- Setzen Sie sich mindestens fünf Jahre vor der geplanten Aufgabe der Erwerbstätigkeit mit dem Thema auseinander. Den Entscheid für Rente und/oder Kapitalbezug können Sie nur einmal im Leben fällen. Die Konsequenzen wirken sich hingegen lebenslang aus.

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik BFS, Neurentenstatistik 2024

- Klären Sie die Bezugsmöglichkeiten und Fristen bei Ihrer Pensionskasse ab. Denn: Nicht alle Pensionskassen haben die gleichen Bedingungen bezüglich Renten- oder Kapitalbezug.
- Fälligen Sie die Entscheidung unter Einbezug aller zu erwartenden Einkünfte, der budgetierten Ausgaben und der vorhandenen Vermögenswerte.
- Berücksichtigen Sie ebenfalls die Steuerfolgen, die je nach Gesamtsituation unterschiedlich ausfallen können.
- Beziehen Sie Ihren Gesundheitszustand und Ihre potenzielle Lebenserwartung in die Überlegungen mit ein.
- Nehmen Sie sich in der Partnerschaft und in der Familie genügend Zeit für die Entscheidungsfindung.
- Nutzen Sie Expertenwissen und prüfen Sie entsprechende Beratungsangebote.

**Christa Klossner****Expertin für Finanzplanung**

*Christa Klossner ist Expertin für Finanzplanung bei der Luzerner Kantonalbank AG, [www.lukb.ch](http://www.lukb.ch).*

---

Luzerner Kantonalbank AG  
Pilatusstrasse 12  
Postfach  
6003 Luzern  
041 206 53 38  
[www.lukb.ch](http://www.lukb.ch)

## INVESTIEREN – DEN RICHTIGEN ZEITPUNKT FÜR DEN MARKTEINTRITT FINDEN

Hansruedi Federer (FEDERER & PARTNERS)

**Immer wieder höre ich von Anlegerkollegen: «Dieser Titel ist mir momentan zu teuer – ich warte, bis er billiger wird.» Meistens wird der Titel billiger – dann wird gekauft und er wird noch billiger!**

Der alte Traum vieler Anleger ist es, den tiefsten Kaufzeitpunkt zu finden und logischerweise auf dem Höhepunkt zu verkaufen. Das können nur Lügner und Glückspilze.

**«Time in the market is more important than timing the market»**

Was man beim Market-Timing herausholen kann, ist wesentlich weniger, als «time in the market» bringt. Das folgende Beispiel soll dies erläutern. Hätte man vor fünf Jahren die nachstehenden Titel gekauft, wären dies die Resultate:

<b>Apple</b>	+ 126 %
<b>Nvidia</b>	+ 1 307 %
<b>JP Morgan</b>	+ 158 %
<b>Eli Lilly</b>	+ 629 %
<b>General Electric</b>	+ 298 %

Diese Backdaten zeigen klar den Effekt der Geduld – «time in the market». Aber es sind

eben Backdaten, die nicht in die Zukunft extrapoliert werden können. Wichtiger, als den Markt kurzfristig zu timen, ist das rechtzeitige Erkennen von Trends wie zum Beispiel AI, Minikernkraftwerke, seltene Erden usw. Hier macht das Market-Timing durchaus Sinn – Frage: zu früh, richtig, zu spät.

**«Time in the market» – aber aktiv**

Kaufen und liegen lassen ist nicht die schlechteste Strategie, aber auch nicht die beste. Wer einen Baum pflanzt und wachsen lässt, kann sich vom Wachstum überraschen lassen – wer den Baum schneidet, kann sich an den Früchten freuen.

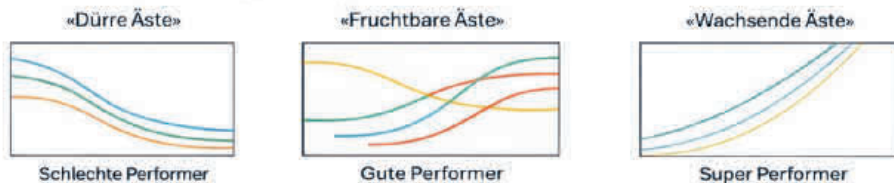
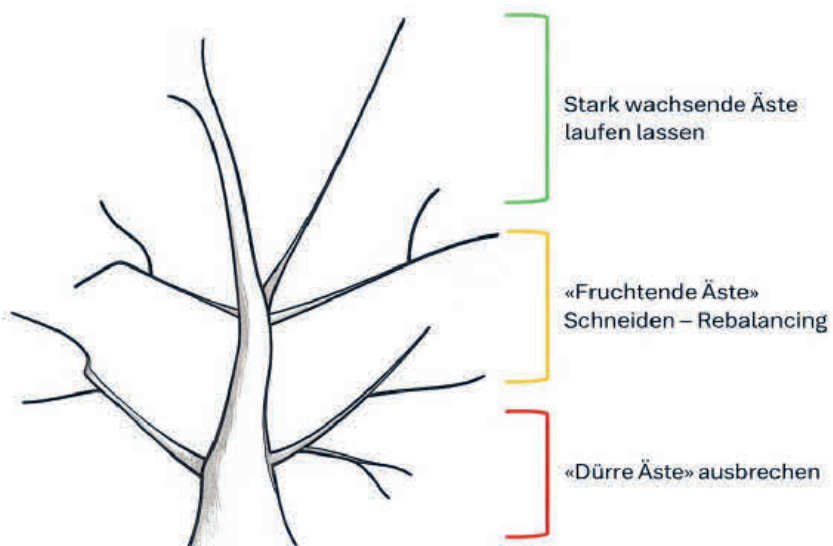
**Konsequenz: Rebalancing**

- Regelmässig jährlich «Äste» schneiden
- Nur in ruhigen Börsenzeiten

**Resultat**

- Schlechtere Performer werden eliminiert (wenige Titel).
- Gesamtportfolio verbessert sich dadurch.
- Sich gut, aber unterschiedlich entwickelnde Titel: Rebalancing innerhalb dieser Titelgruppe; Erhalt der Diversifikation (Mehrfachheit der Titel).
- Starke, regelmässig wachsende Titel (wenige) laufen lassen, bis das Wachstum sich über einen längeren Zeitraum moderiert/einstellt oder rückläufig wird.

Somit wäre auch das «time out of the market» definiert.



**Fazit**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Market-Timing zwar wichtig ist, vor allem die Erkennung neuer Trends. Ebenso wichtig ist dann aber auch der mutige Zugriff, denn die meisten Investoren steigen erst ein, wenn der Kurs schon zu zwei Drittel gelaufen ist!

Darauf folgt das wichtigste Instrument jedes Investors: Geduld, also «time in the market». Happy investing!

**Hansruedi Federer**

Inhaber FEDERER & PARTNERS

*FEDERER & PARTNERS ist seit 28 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hansruedi Federer hat das Unternehmen 1997 gegründet.*

---

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
056 616 60 60  
federer@federer-partners.ch  
www.federer-partners.ch

# BRUXISMUS – VOM ZÄHNEKNIRSCHEN UND KIEFERPRESSEN

Prof. Dr. med. dent. Jens Christoph Türp

**Die hohe Prävalenz von Bruxismus – also Zähneknirschen und/oder Kieferpressen – in der Bevölkerung sowie seine potenziell negativen Auswirkungen im orofazialen Bereich verdeutlichen, dass es sich hierbei nicht um ein triviales Problem handelt. Dieser Beitrag beleuchtet die Risikofaktoren für Bruxismus, seine klinischen Auswirkungen und die verfügbaren Behandlungsmöglichkeiten.**

## Definition

Der Begriff «Bruxismus» umfasst die Parafunktionen Kieferpressen (vorwiegend tonische Kontraktionen der Kiefermuskulatur) und Zähneknirschen (vorwiegend phasische oder kombiniert tonisch-phasische Kontrak-

tionen der Kiefermuskulatur). In der Fachliteratur wird zudem zwischen Schlaf- und Wachbruxismus unterschieden. Ausgeprägter Bruxismus kann zu Beschwerden im orofazialen Bereich und zu Schäden an Zahnhartsubstanz und -ersatz führen (siehe Tabelle 3: «Klinischer Befund»).

## Epidemiologie

Bei einem geschätzten Prozentsatz von 8 % der Erwachsenen mit stark ausgeprägtem (behandlungsbedürftigem) Bruxismus umfasst die Zahl der therapiebedürftigen Erwachsenen in der Schweiz (Einwohnerzahl 2024 laut Bundesamt für Statistik über 9 Millionen, davon über 7,4 Millionen achtzehn Jahre oder älter) fast 600 000.



### Risikofaktoren für Bruxismus

Emotionaler Stress ist ein allseits bekannter Risikofaktor für Bruxismus. Daher ist es nicht überraschend, dass die Bruxismus-Prävalenz während der Corona-Pandemie stark angestiegen ist [Mirhashemi, 2022]. Allerdings ist Stress weder der einzige noch der stärkste Risikofaktor. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, im Rahmen der Anamnese nach den in den Tabellen 1 und 2 aufgeführten möglichen Krankheiten, Angewohnheiten und Medikamenten zu fragen. Daneben spielen genetische Einflüsse eine Rolle [Oporto et al., 2018; Campello et al., 2022].

### Diagnostik

Die Diagnostik besteht aus einer Anamnese und einer klinischen Befundung, die in diesem Fall wichtiger ist. Idealerweise wird sie durch eine Panoramaschichtaufnahme (Orthopantomogramm) ergänzt. Die typischen anamnestischen, klinischen und bildgebenden Befunde, die nicht alle gemeinsam auf-

treten müssen, sind in Tabelle 3 zusammengefasst. Je mehr Befunde vorliegen, desto eindeutiger ist die diagnostische Einschätzung, sodass die aus den genannten Quellen gewonnenen Erkenntnisse in der Regel eine relativ sichere Diagnosestellung erlauben.

### Anamnese

Wenn die anamnestische Frage «Knirschen oder pressen Sie während des Schlafs oder am Tag mit Ihren Zähnen – oder wurde Ihnen gesagt, dass Sie dies tun?» von einer Patientin oder einem Patienten bejaht wird, dann ist es bereits zu diesem Zeitpunkt der Befundaufnahme sehr wahrscheinlich, dass bei der betroffenen Person Bruxismus vorhanden ist. Wird die Frage demgegenüber – und dies ist der weitaus gängigere Fall – mit «Ich weiss nicht» beantwortet oder verneint, so ist alles offen und es wird sich erst in der anschließenden Untersuchung zeigen, ob Merkmale vorliegen, die auf Kieferpressen und/oder Zähneknirschen hindeuten.

Risikofaktor	Bruxismustyp	OR	95%-KI	Literaturquelle
Soziale Phobie	Wachbruxismus	23,7	2,9–190,6	Hermesh et al. [2015]
Gastroösophageale Refluxkrankheit	Wachbruxismus Schlafbruxismus	13,1 6,7	5,3–32,1 4,2–10,7	Li et al. [2018]
Emotionaler Stress	Bruxismus Schlafbruxismus Wachbruxismus	2,1 4,6 5,9	1,5–2,8 0,3–8,9 2,6–13,3	Chemelo et al. [2020] Polmann et al. [2021] Quadri et al. [2015]
Obstruktives Schlafapnoe-Syndrom	Schlafbruxismus	4,0	1,0–15,2	Hosoya et al. [2014]
Regelmässiges Rauchen	Schlafbruxismus	2,9	2,3–3,6	Rintakoski & Kaprio [2013]

Tab. 1: Nichtmedikamentöse Risikofaktoren für Wach- und Schlafbruxismus bei Erwachsenen. OR: Odds Ratio, 95%-KI: 95-Konfidenzintervall. Die Werte sind auf eine Nachkommastelle gerundet.

Risikofaktor	Wirkstoffgruppe	ROR	95%-KI	Literaturquelle
Ziprasidon	Atypisches Neuroleptikum (Antipsychotikum)	34,2	18,3-64,0	Montastruc [2023]
Sertralin	Antidepressivum	32,1	24,0-42,8	
Escitalopram	Antidepressivum	31,9	23,0-44,2	
Natriumoxybat	Sedativum (zur Behandlung der Narkolepsie mit Kataplexie)	31,2	18,4-53,1	
Venlafaxin	Antidepressivum	30,2	22,6-40,4	
Vortioxetin	Antidepressivum	30,1	16,1-56,4	
Citalopram	Antidepressivum	28,7	20,4-40,4	
Paroxetin	Antidepressivum	17,5	11,4-26,8	
Aripiprazol	Atypisches Neuroleptikum (Antipsychotikum)	15,6	9,9-34,7	
Fluoxetin	Antidepressivum	15,3	9,5-24,4	
Duloxetin	Antidepressivum	14,3	9,3-21,9	
Metoclopramid	Antiemetikum	13,3	7,9-22,2	
Olanzapin	Atypisches Neuroleptikum (Antipsychotikum)	5,1	2,9-9,0	
Risperidon	Atypisches Neuroleptikum (Antipsychotikum)	4,5	2,5-8,2	

Tab. 2: Psychotrope Medikamente als Risikofaktoren für Wach- und Schlafbruxismus bei Erwachsenen.

ROR: Reporting Odds Ratio («Berichts-Chancenverhältnis»), 95%-KI: 95%iges Konfidenzintervall. Die RORs wurden anhand der in der WHO-Datenbank VigiBase gespeicherten Daten über Arzneimittelnebenwirkungen (unerwünschte Arzneimittelwirkungen) errechnet. Die ROR ist eine statistische Masszahl für die Chance, dass ein bestimmtes Ereignis bei einem bestimmten Arzneimittel auftritt, verglichen mit der Chance, dass dasselbe Ereignis bei allen anderen in der Datenbank erfassten Arzneimitteln auftritt.

### Klinische Untersuchung

Die klinische Untersuchung beinhaltet:

- Inspektion der Gesichtskonturen: Sind die Massetermuskeln stark ausgeprägt?
- Prüfen des Tonus der Mm. masseteres bei festem Zubeissen: Fühlen sich die Massetermuskeln hart wie Stein an?
- Palpation der palpierbaren Kaumuskeln (Mm. temporales; Mm. masseteres; empfohlene Kraft: 1 000 g [Schiffman et al., 2014]) und der Kiefergelenke (empfohlene Kraft: 500 g [Schiffman et al., 2014]): Sind

diese anatomischen Strukturen bei der Palpation druckdolent, bei der normalen Funktion aber nie schmerzhaft?

- Inspektion der Zähne: Weisen die Zähne Abschleifungen (Attrition/Abrasion) auf?

### Therapie

Die S3-Leitlinien der Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften (AWMF) [Peroz et al., 2019] geben den therapeutischen, auf externer Evidenz beruhenden Rahmen vor (Tabelle 4).

Anamnestische Angabe	Klinischer Befund	Radiologischer Befund
Eigenbericht über Kieferpressen und/oder Zähneknirschen	Hypertrophie der Mm. masseteres	Kiefergelenk: Abflachung des Kondylus bzw. des Tuberculum articulare
Verspannte Massetermuskeln nach dem morgendlichen Erwachen	Sehr harte Mm. masseteres beim festen Zubeissen (d. h. beim Kieferpressen)	Kieferwinkel: Knochenapposition
Unspezifische Zahnschmerzen	Druckdolenz (Palpationsempfindlichkeit) der Kaumuskeln (vor allem der Mm. masseteres, weniger häufig der Mm. temporales)	
	Attrition (Abrieb) der Zähne (vor allem der Frontzähne), in ausgeprägten Fällen mit Abflachung der (normalerweise spitzen) Eckzähne (Bildung von Schliefflächen) und Sichtbarwerden des Dentins	
	Keilförmige Defekte (Abfraktion, nicht-kariöse zervikale Läsion) im vestibulären Zahnhalsbereich	
	Okklusale Grübchen auf den Kauflächen der Molaren	

Tab. 3: Typische anamnestische, klinische und bildgebende Hinweise für Bruxismus bei Erwachsenen. Modifiziert nach Türp [2021]

### Notwendige Therapie

Die Patientinnen und Patienten sollen über die Bedeutung und die klinische Relevanz der erhobenen Befunde aufgeklärt werden. Diese «Informationstherapie» legt zugleich den Grundstein für die erforderliche Motivation und Mitarbeit der Betroffenen.

Die bei Bruxismus – nicht nur stressbedingt – im Grunde stets indizierte notwendige Therapie kann mit dem mnemotechnischen Kürzel «SMS» abgekürzt werden [Türp 2024]:

- S: Eine rund drei Tage dauernde Selbstbeobachtung mithilfe farbiger Aufkleber: Die Kiefer sollen im Alltag möglichst entspannt sein, das heisst, die Zähne sollen nicht aufeinanderbeissen. Zur Überprüfung, ob die Zähne im Wachzustand Kontakt aufweisen oder ob gar geknirscht oder gepresst wird, hat es sich bewährt, den Patientinnen und Patienten einige farbige Aufkleber mitzu-

geben (wir verwenden runde, orangefarbene Markierungspunkte). Diese sollen sie daheim und bei der Arbeit an Stellen anbringen, die sie im Tagesverlauf hin und wieder betrachten (z. B. ein Fenster, einen Spiegel, eine Türleiste oder einen Schrank). Stets wenn sie einen dieser Aufkleber erblicken, sollen sie sich fragen, ob sich «jetzt, in diesem Moment» die Zähne berühren – oder ob sogar gerade gepresst oder geknirscht wird. Diese temporäre Aufmerksamkeitslenkung ist erstaunlich effektiv im Erkennen solcher Angewohnheiten. Sind diese vorhanden, bringt es wenig, den Rat zu erteilen, man möge die Zähne künftig möglichst nicht aufeinanderpressen. Stattdessen hat es sich bewährt, tagsüber, wenn immer möglich, ein Kaugummi oder einen Kirsch kern in die Mundhöhle einzulegen. Während des Kauens wird nicht gepresst oder geknirscht



Anwendungen zur Selbstbeobachtung, ggf. unterstützt durch moderne Technologien, können zur Diagnostik des Wachbruxismus verwendet werden.

Patienten mit Wachbruxismus sollten zu Wahrnehmungs- und/oder Achtsamkeits- und/oder Entspannungstechniken zum Selbstmanagement angeleitet werden.

Progressive Muskelentspannung kann zur Behandlung des Bruxismus eingesetzt werden.

Eine biofeedbackunterstützte kognitive Verhaltenstherapie kann zur Schmerzreduktion eingesetzt werden.

Im Rahmen der zahnärztlichen Behandlung von Schlafbruxismus können Schienen zum Schutz der Zähne im Schlaf eingegliedert werden, um durch die Unterbrechung der Zahn-zu-Zahn-Kontakte zuverlässig vor übermässiger Attrition zu schützen.

Für die Behandlung von CMD-Symptomen, die möglicherweise durch Bruxismus getriggert werden, kann eine Verordnungskombination aus manueller Therapie und ergänzendem Heilmittel, wie Kälte- oder Wärmeanwendung, erwogen werden.

Die Injektion von Botulinumtoxin bei Erwachsenen in die Kaumuskulatur kann als Behandlungsmassnahme erwogen werden. Hierbei sind der «Off-Label-Use» und berufsrechtliche Vorgaben zu beachten.

Tab. 4: Empfehlungen aus der S3-Leitlinie «Diagnostik und Behandlung von Bruxismus» der Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften (AWMF) [Peroz et al., 2019]

und in Ruhepausen spielt die Zunge unbewusst mit dem Kaugummi – im Falle des Kirschkerns permanent. Aufgrund des dafür benötigten Platzes in der Mundhöhle wird ebenso unbewusst der Unterkiefer gesenkt. Damit ist das Ziel erreicht: Die Zähne des Ober- und Unterkiefers berühren sich nicht, und die Gesamtkontaktzeit der Zähne wird deutlich verringert.

- M: Muskelentspannung. Durch die regelmässige (idealerweise tägliche) Anwendung eines Entspannungsverfahrens (z. B. progressive Muskelrelaxation nach Jacobson) kann es gelingen, die Intensität und Häufigkeit des Bruxismus zu verringern.
- S: Schiene, vorzugsweise im Oberkiefer. Die Hauptziele bei Bruxismus sind der Schutz der Zähne und der dentalen Restaurationen vor Abrieb sowie eine gleichmässige Verteilung der dabei auftretenden Kräfte. Während des Tragens führt die Schiene ausserdem zu einer Neuorganisation intramuskulärer und intraartikulärer Funktionsmuster, was eine Entlastung motorischer Einheiten und Gelenkstrukturen ermöglicht [Schindler et al., 2014]. Bei Personen ab sechzehn Jahren (Richtwert: Die natürliche Feineinstellung der Okklusion ist zu diesem Zeitpunkt weitestgehend abgeschlossen) ist die Michigan-Schiene

die Schiene der Wahl. Bei Personen unter sechzehn Jahren ist eine weiche Schiene im Oberkiefer zu empfehlen.

### Nützliche Therapie

Abhängig vom Ausmass der bestehenden Symptome (z. B. deutliche Verspannungen oder Schmerzen der Kaumuskulatur) können zusätzlich weitere Massnahmen zum Einsatz kommen, wie:

- Mehrmals tägliche, mehrminütige beidseitige Massage der Massetermuskeln, vorteilhafterweise nach vorheriger Applikation einer entsprechenden Creme.
- Kieferbezogene Physiotherapie, gegebenenfalls unterstützt durch physikalische Therapie, durch eine entsprechend geschulte Fachkraft.
- Medikamentöse Therapie (gegebenenfalls nach Rücksprache mit dem Hausarzt):
  - Muskelrelaxans (z. B. Methocarbamol)
  - Sehr selten: Injektion von Botulinumtoxin in die Kaumuskulatur von Erwachsenen. Hierbei handelt es sich um einen Off-Label-Use, weshalb unter anderem berufsrechtliche Vorgaben zu beachten sind [Peroz et al., 2019].

### Literatur

- Campello CP, Moraes SLD, Vasconcelos BCDE, Lima ELS, Pellizzer EP, Lemos CAA, Muniz MTC: Polymorphisms of the serotonin receptors genes in patients with bruxism: a systematic review. *J Appl Oral Sci* 2022;29:e20210262
- Chemelo VDS, Né YGS, Frazão DR, de Souza-Rodrigues RD, Fagundes NCF, Magno MB, da Silva CMT, Maia LC, Lima RR: Is there association between stress and bruxism? A systematic review and meta-analysis. *Front Neurol* 2020;11:59077
- Hermesh H, Schapir L, Marom S, Skopski R, Barnea E, Weizman A, Winocur E: Bruxism and oral parafunctional hyperactivity in social phobia outpatients. *J Oral Rehabil* 2015;42:90-97
- Hosoya H, Kitaura H, Hashimoto T, Ito M, Kinbara M, Deguchi T, Irokawa T, Ohisa N, Ogawa H, Takano-Yamamoto T: Relationship between sleep bruxism and sleep respiratory events in patients with obstructive sleep apnea syndrome. *Sleep Breath* 2014;18:837-844
- Li Y, Yu F, Niu L, Long Y, Tay FR, Chen J: Association between bruxism and symptomatic gastroesophageal reflux disease: A case-control study. *J Dent* 2018;77:51-58
- Mirhashemi A, Khami MR, Kharazifard M, Bahrami R: The evaluation of the relationship between oral habits prevalence and COVID-19 Pandemic in adults and adolescents: A systematic review. *Front Public Health* 2022;10:86018
- Montastruc JL: Drugs and bruxism: A study in the World Health Organization's pharmacovigilance database. *Br J Clin Pharmacol* 2023;89:3765-3768
- Oporto GH 5th, Bornhardt T, Iturriaga V, Salazar LA: Single nucleotide polymorphisms in genes of dopaminergic pathways are associated with bruxism. *Clin Oral Investig* 2018;22:331-337
- Peroz I, Bernhardt O, Kares H, Korn HJ, Kropp P, Lange M, Müller A, Nilges P, Ommerborn MA, Steffen A, Tholen R, Türp JC, Wolowski A: S3-Leitlinie (Langversion). Diagnostik und Behandlung von Bruxismus. *J Craniomandibul Funct* 2019;11: 225-292, i294-i385; URL: <<https://register.awmf.org/de/leitlinien/detail/083-027>> [letzter Zugriff: 09.02.2026]
- Polmann H, Réus JC, Massignan C, Serra-Negra JM, Dick BD, Flores-Mir C, Lavigne GJ, De Luca Canto G: Association between sleep bruxism and stress symptoms in adults: A systematic review and meta-analysis. *J Oral Rehabil* 2021;48:621-631
- Quadri MF, Mahnashi A, Al Almutahhir A, Tubayqi H, Hakami A, Arishi M, Alamir A: Association of awake bruxism with khat, coffee, tobacco, and stress among Jazan University students. *Int J Dent* 2015;2015:842096
- Rintakoski K, Kaprio J: Legal psychoactive substances as risk factors for sleep-related bruxism: a nationwide Finnish Twin Cohort study. *Alcohol and Alcoholism* 2013;48:487-494
- Schiffman E, Ohrbach R, Truelove E, Look J, Anderson G, Goulet JP, List T, Svensson P, Gonzalez Y, Lobbezoo F, Michelotti A, Brooks SL, Ceusters W, Drangsholt M, Ettl D, Gaul C, Goldberg LJ, Haythornthwaite JA, Hollender L, Jensen R, John MT, De Laat A, de Leeuw R, Maixner W, van der Meulen M, Murray GM, Nixdorf DR, Palla S, Petersson A, Pionchon P, Smith B, Visscher CM, Zakrzewska J, Dworkin SF: Diagnostic Criteria for Temporomandibular Disorders (DC/TMD) for clinical and research applications: recommendations of the International RDC/TMD Consortium Network and Orofacial Pain Special Interest Group. *J Oral Facial Pain Headache* 2014;28:6-27
- Schindler HJ, Huggar A, Kordaß B, Türp JC: Grundlagen der Schienentherapie. *J Craniomandibul Pract* 2014;6:207-230
- Türp JC: Bruxismus – Risiken, Diagnostik, Therapie. *Zahnärztl Mitt* 2024;114:538-544



**Prof. Dr. med. dent. Jens Christoph Türp**

Zahnarzt und Universitätsprofessor

*Das Arbeitsgebiet von Professor Türp umfasst in der Patientenversorgung, Forschung und Lehre die schmerzhaften und nichtschmerzhaften Funktionsstörungen des Kauorgans. Dank seiner über dreissigjährigen klinischen Erfahrung und seiner zahlreichen wegweisenden Publikationen ist er ein gefragter Ansprechpartner.*

---

Klinik für Oral Health & Medicine  
Universitäres Zentrum  
für Zahnmedizin Basel  
Universität Basel  
Mattenstrasse 40  
4058 Basel  
jens.tuerp@unibas.ch

BEHÖRDENGÄNGE

ABRECHNUNGS-  
KONTROLLE &  
-VERBESSERUNG

**STRATEGIE**

BUSINESSPLAN/  
FINANZIERUNG  
SICHERN

# PRAXISMANAGEMENT

MIETVERTRAGS-  
VERHANDLUNGEN

PERSONALSUCHE  
VERTRÄGE

Eine Unternehmensgründung erfordert sehr viel Zeit und Fachwissen. Damit Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren und der Zukunft entspannter entgegenblicken können, profitieren Sie von unserer 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxiseröffnung und Praxisübernahme. Unter [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch) finden Sie unser gesamtes Leistungsangebot im Start-up-Bereich.



FEDERER & PARTNERS · Unternehmensberatung im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3 · 5605 Dottikon · T 056 616 60 60 · F 056 616 60 61  
[www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch)

# WORK-LIFE-BALANCE UND BURN-OUT-PRÄVENTION

Dr. biol. hum. Fiona Witte (Privatklinik Hohenegg AG)

**Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist ein zentraler protektiver Faktor gegen Burn-out. Sie begünstigt psychische und physische Regeneration, stärkt Resilienz und fördert langfristige Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit. Eine chronisch gestörte Balance erhöht dagegen das Risiko für emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte Leistungsfähigkeit. Präventive Strategien sollten daher die Förderung von Work-Life-Balance als Kernziel verankern. Diagnostische Instrumente wie der AVEM- und BOSS-Fragebogen ermöglichen dabei eine frühzeitige Identifikation individueller Risikomuster und unterstützen die Entwicklung gezielter Interventionen zur Burn-out-Prävention und Ressourcenstärkung.**

## 1. Work-Life-Balance

Work-Life-Balance bezeichnet einen dynamischen, individuell wahrgenommenen Zustand, in dem Menschen die Anforderungen und Rollen aus Arbeits- und Privatleben so koordinieren, dass weder dauerhafte Belastung noch Beeinträchtigung entsteht und gleichzeitig Zufriedenheit, Sinn und Erholung in beiden Lebensbereichen gewährleistet sind (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Greenhaus & Allen, 2011).

In der Forschung wird Work-Life-Balance als dynamischer Anpassungsprozess verstanden, bei dem Individuen berufliche und private Anforderungen in Einklang bringen, um Zufriedenheit, Sinn und Wohlbefinden in

beiden Lebensbereichen zu erreichen.

Der neuere Begriff der «Life-Domain-Balance» erweitert das klassische Verständnis von Work-Life-Balance, indem er nicht nur Arbeit und Freizeit, sondern mehrere zentrale Lebensbereiche berücksichtigt. Dazu gehören berufliche Entwicklung, familiäre Beziehungen, soziale Aktivitäten, Gesundheit, finanzielle Stabilität, persönliche Interessen und gesellschaftliches Engagement (Rothbard & Patil, 2023).

## 2. Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und Burn-out

Zahlreiche empirische Studien belegen, dass eine gestörte Work-Life-Balance einer der zentralen Prädiktoren für das Entstehen von Burn-out-Symptomen ist (Maslach & Leiter, 2016; Haar et al., 2014). Burn-out wird klassischerweise als ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit verstanden, das infolge chronischer Arbeitsbelastung entsteht (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Zur Erfassung des Burn-out-Syndroms ist das Maslach Burnout Inventory (MBI) das international am häufigsten verwendete diagnostische Verfahren, es misst die drei Kernkomponenten emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

Es hat sich gezeigt, dass nicht allein die Arbeitsintensität entscheidend ist, sondern

vielmehr das Verhältnis zwischen den beruflichen Anforderungen und den verfügbaren Ressourcen in anderen Lebensbereichen – insbesondere im privaten und familiären Umfeld (Bakker & Demerouti, 2017).

Eine unzureichende Work-Life-Balance führt häufig zu Work-Family-Conflict, bei dem sich Arbeits- und Privatrollen gegenseitig behindern. Dieser Konflikt wirkt als Stressor, der die emotionale Erschöpfung – das Kernsymptom des Burn-outs – signifikant erhöht (Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2015). Umgekehrt zeigen Studien, dass eine wahrgenommene Balance zwischen Arbeit und Leben als Ressource dient, die sowohl psychisches Wohlbefinden als auch Arbeitszufriedenheit und Engagement fördert (Haar et al., 2014; Allen et al., 2020).

Das Job-Demands-Resources-Modell (JD-R) von Bakker und Demerouti (2007) bietet hierfür einen theoretischen Rahmen: Demnach entstehen Burn-out-Symptome, wenn hohe Arbeitsanforderungen (Job Demands)

nicht durch ausreichende persönliche und organisationale Ressourcen kompensiert werden können. Eine stabile Work-Life-Balance fungiert in diesem Modell als zentrale Ressource, da sie Erholung, soziale Unterstützung und emotionale Distanzierung von arbeitsbedingten Stressoren gewährt. Fehlt diese Balance – etwa durch übermäßige Erreichbarkeit, lange Arbeitszeiten oder fehlende Autonomie –, kommt es zu einem Ungleichgewicht zwischen Energieverbrauch und Regeneration, das langfristig zu Erschöpfung und innerer Distanz führt.

Internationale Studien bestätigen diesen Zusammenhang über verschiedene Branchen hinweg. Haar et al. (2014) zeigten in einer kulturübergreifenden Untersuchung mit Beschäftigten aus sieben Ländern, dass eine hohe Work-Life-Balance signifikant mit geringeren Burn-out-Werten sowie höherer Lebenszufriedenheit und psychischer Gesundheit korreliert. Ähnliche Befunde liegen aus Studien mit Lehrkräften (Skaalvik & Skaal-





vik, 2020), Pflegekräften (Galletta et al., 2019) und Ärztinnen und Ärzten (Shanafelt et al., 2021) vor – Berufsgruppen, die aufgrund hoher emotionaler Anforderungen besonders anfällig für Burn-out sind.

In Bezug auf den oben genannten Begriff der «Life-Domain-Balance» zeigt auch aktuellere Forschung, dass eine ausgewogene Balance über verschiedene Lebensdomänen hinweg protektiv gegenüber Stress und Burn-out wirkt, da sie Autonomie, Selbstregulation und subjektives Wohlbefinden stärkt (Rothbard & Patil, 2023).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance ein zentraler protektiver Faktor gegen Burn-out ist. Sie ermöglicht die notwendige psychische und physische Regeneration, fördert Sinnempfinden und Resilienz und trägt dazu bei, langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten.

### 3. Burn-out-Prävention: wissenschaftliche Grundlagen und Interventionen

Burn-out-Prävention zielt darauf ab, jene arbeits- und personenbezogenen Faktoren zu identifizieren und zu verändern, die das Entstehen von chronischer Erschöpfung, Depersonalisation und Leistungsabnahme begünstigen (Maslach & Leiter, 2016). Die Forschung unterscheidet hierbei primäre Prävention (Verhinderung der Entstehung), sekundäre Prävention (Früherkennung und Intervention) sowie tertiäre Prävention (Rehabilitation und Rückfallprophylaxe) (Schaufeli, 2017).

Das bereits genannte Job-Demands-Resources-Modell (JD-R) zeigt Lösungsansätze auf für Burn-out-Präventionsansätze (Bakker & Demerouti, 2017). Hohe Arbeitsanforderungen (Job Demands) – zum Beispiel Arbeitsdruck, Zeitkonflikte oder emotionale Anforderungen – bei mangelnden Ressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung

oder Erholungsmöglichkeiten sorgen für Imbalance. Prävention setzt folglich auf zwei Ebenen an: Reduktion von Anforderungen (z. B. Arbeitszeitgestaltung, Rollenklärung, Vermeidung ständiger Erreichbarkeit) und Stärkung von Ressourcen (z. B. Führungsunterstützung, Resilienz, Sinnorientierung).

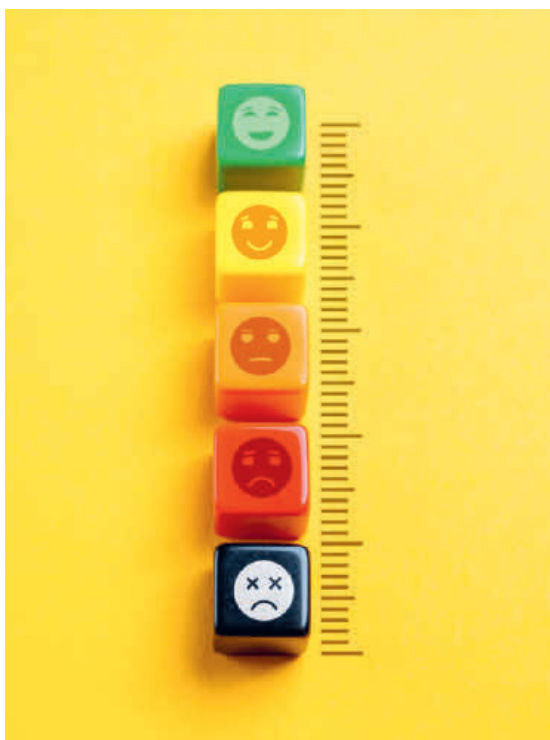
Der Job-Stress-Index (JSI) (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022) macht das JD-R-Prinzip greifbar. Er stellt Arbeitsbelastungen den Ressourcen gegenüber und zeigt, wo Teams aus der Balance geraten. Entwickelt von Gesundheitsförderung Schweiz mit der Universität Bern und der ZHAW, misst er das Verhältnis zwischen den Anforderungen am Arbeitsplatz – wie Arbeitsdruck, Komplexität und emotionale Belastung – und den verfügbaren Ressourcen, darunter Handlungsspielraum, soziale Unterstützung und Erholungsmöglichkeiten. Ein Ungleichgewicht zugunsten der Belastungen gilt als zentraler Risikofaktor für Stress, Erschöpfung und Burn-out. Der Index erlaubt eine objektive Einschätzung individueller und organisationaler Stressrisiken und dient der Prävention, Früherkennung und der Ableitung gesundheitsförderlicher Massnahmen.

Organisationale Massnahmen wirken noch mehr, wenn sie strukturell ansetzen: Flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice-Optionen und insbesondere verkürzte Arbeitswochen (z. B. Vier-Tage-Woche) reduzieren Stress und Burn-out-Werte signifikant, sofern die Arbeitslast nicht verdichtet wird (Autonomy Work Group, 2023; Sanz-Vergel et al., 2022).

Neben strukturellen Veränderungen zeigen auch individuelle Massnahmen moderate bis starke Effektgrössen. Achtsamkeitsbasierte Programme (MBSR, MBCT) reduzieren nachweislich emotionale Erschöpfung (Luken & Sammons, 2016; Janssen et al., 2021). Kog-

nitive Verhaltenstrainings fördern Selbstwirksamkeit und verringern Burn-out-Symptome. Auch Erholungs- und Schlafmanagement (Sonntag & Fritz, 2015) sowie Resilienz- und Selbstmitgefühlstrainings (Neff & Germer, 2013; Luthans et al., 2015) zeigen präventive Wirkung.

Psychotherapeutische Burn-out-Prävention beschäftigt sich mit frühzeitiger Identifikation individueller Stressverstärker, wie überhöhter Perfektionismus, ausgeprägtes Verantwortungsgefühl oder mangelnde Abgrenzungsfähigkeit (Kaluza, 2018). Diese Persönlichkeitsmerkmale fungieren häufig als Vulnerabilitätsfaktoren, die langfristig zu chronischer Überforderung und emotionaler Erschöpfung führen können. Therapeutische Interventionen, die auf die Bewusstmachung und Modifikation dieser dysfunktionalen Muster abzielen – zum Beispiel durch kog-



nitive Umstrukturierung –, tragen wesentlich dazu bei, Burn-out vorzubeugen. Die Förderung realistischer Leistungsansprüche und gesunder Selbstfürsorge gilt dabei als Kern der psychotherapeutischen Prävention.

Burn-out-Prävention erfordert folglich ein mehrdimensionales Vorgehen: strukturelle Arbeitsgestaltung, individuelle Kompetenzentwicklung und psychotherapeutische Ansätze.

#### 4. Diagnostische Instrumente zur Burn-out-Prävention

##### AVEM-Fragebogen

Ein bewährtes Instrument zur Früherkennung individueller Belastungsmuster ist der AVEM-Fragebogen (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster) (Schaarschmidt & Fischer, 2001). Er erfasst, wie Menschen ihre Arbeit erleben, bewerten und mit Stress umgehen – und macht damit sichtbar, ob jemand eher gesundheitsförderlich oder risikobehaftet mit beruflichen Anforderungen umgeht.

Der AVEM besteht aus 66 Items, die elf psychologische Dimensionen abbilden – von beruflicher Ehrgeiz- und Zielorientierung über Distanzierungsfähigkeit bis hin zu innerer Ruhe, Ausgeglichenheit und sozialer Unterstützung. Die Ergebnisse lassen sich vier Grundmustern zuordnen, die sich im Hinblick auf Burn-out-Risiken und Präventionsbedarf unterscheiden.

Während die Muster G und S als vergleichsweise stabil gelten, zeigen sich in A und B deutliche Hinweise auf gefährdete Bewältigungsstrategien. Besonders das überengagierte Muster A – oft begleitet von Perfektionismus und fehlender Abgrenzung – ist ein klassischer Vorläufer des Burn-out-Syndroms.

Der AVEM offeriert einen wissenschaftlich fundierten Zugang, um individuelle Risiko-

muster zu erkennen und daraus gezielte Präventionsstrategien abzuleiten. Er verbindet Diagnostik mit Intervention und kann sowohl Einzelpersonen als auch Teams dabei unterstützen, eine gesunde Work-Life-Balance zu entwickeln.

##### Der BOSS-Fragebogen

BOSS (Burnout-Screening-Skalen) ist ein diagnostisches Selbstbeurteilungsinstrument, das entwickelt wurde, um frühzeitige Anzeichen von Überlastung und Burn-out-Risiken zu erkennen (Glaser & Höfner, 2019). Er besteht aus mehreren Subskalen, die zentrale Dimensionen von Burn-out abbilden, darunter emotionale Erschöpfung, psychovegetative Beschwerden, Arbeitsüberforderung und Distanzierungsfähigkeit.

Im Rahmen der Burn-out-Prävention bietet der BOSS einen wertvollen Ansatz, da er nicht nur Symptome, sondern auch Ressourcen und Bewältigungsstrategien erfasst. Durch den Vergleich von Belastungs- und Ressourcenprofilen können gezielte Interventionsstrategien abgeleitet werden, beispielsweise Massnahmen zur Stärkung der Selbstfürsorge, Stressbewältigung und Work-Life-Balance.

Die Anwendung des BOSS eignet sich insbesondere in betrieblichen Gesundheitsprogrammen, Coaching-Settings und in der klinisch-psychologischen Praxis.

##### Quellen

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(51), S72-S103.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522-536.
- Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). The daily spillover and crossover of work and family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 183-197.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance. In *Handbook of Occupational Health Psychology*(APA).
- Kaluza, G. (2018). *Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch*. Heidelberg: Springer.
- Glaser, J., & Höfner, C. (2019). *Burnout-Screening-Skalen (BOSS)*. Göttingen: Hogrefe.
- Schaarschmidt, U., & Fischer, A. (2001). *AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster: Ein diagnostisches Instrument zur Prävention von arbeitsbezogenen Gesundheitsrisiken*. Göttingen: Hogrefe.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2022). *Job-Stress-Index 2022: Wie es der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz geht*. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 85, 102-994.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2023). Life domain balance: A conceptual framework and review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1-26.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2020). Work-family conflict and flexible work arrangements. *Personnel Psychology*.
- Shanafelt, T. D. et al. (2021). Burnout and satisfaction with work-life balance among physicians. *Mayo Clinic Proceedings*, 96(7), 1867-1880.
- Luken, M., & Sammons, A. (2016). Systematic review of mindfulness practice. *American Journal of Occupational Therapy*, 70(2), 7002250020p1-p10.
- Janssen, M. et al. (2021). Effects of mindfulness-based stress reduction. *PLOS ONE*, 16(1), e0245738.
- Neff, K. D., & Germer, C. K. (2013). Mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, 69(1), 28-44.
- Galletta, M. et al. (2019). Job burnout and patient safety. *Frontiers in Public Health*, 7, 273.
- Autonomy Work Group. (2023). The UK's four-day week pilot. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>



### Dr. biol. hum. Fiona Witte

Leitende Psychologin,  
Leiterin Schwerpunkt Burnout  
und Belastungskrisen  
Eidg. anerkannte Psychotherapeutin  
Diplom-Psychologin

Seit Juli 2020 arbeitet Dr. biol. hum.  
Fiona Witte als leitende Fachpsychologin  
im Team der Privatklinik Hoheneegg in  
Meilen. Sie ist Leiterin des Behandlungsschwerpunktes  
Burnout und Belastungskrisen sowie Mitglied des  
Kompetenzteams für Traumabehandlung.

Privatklinik Hoheneegg AG  
Hohenegg 1  
Postfach 555  
8706 Meilen  
[www.hoheneegg.ch](http://www.hoheneegg.ch)

# SCHLAFSTÖRUNGEN: URSACHEN UND GESUNDHEITLICHE FOLGEN

Dr. med. René Fiechter (Lungenfachzentrum Fiechter)

**Erholsamer Schlaf ist das Fundament unserer körperlichen und geistigen Gesundheit. Doch für viele Menschen ist die Nacht zum Stressfaktor geworden. Dieser Artikel beleuchtet die medizinischen Hintergründe von Schlafstörungen, warnt vor den oft unterschätzten Langzeitfolgen für Herz-Kreislauf und Psyche und zeigt auf, welche diagnostischen Schritte und therapeutischen Ansätze Patient\*innen helfen können.**

Der Mensch verbringt rund ein Drittel seines Lebens im Schlaf. Was auf den ersten Blick wie ein passiver Zustand der Ruhe wirkt, ist in Wahrheit ein hochkomplexer, aktiver Prozess. Während wir schlafen, arbeitet unser Gehirn auf Hochtouren: Erlebtes wird verarbeitet, das Immunsystem stärkt seine Abwehrkräfte, Zellen regenerieren sich und der Stoffwechsel reguliert sich neu. Wenn dieser Prozess jedoch gestört ist – und das ist in unserer modernen Leistungsgesellschaft immer häufiger der Fall –, gerät das biologische Gleichgewicht ins Wanken. Schlafstörungen sind längst keine Bagatelle mehr, sondern haben sich zu einer ernst zu nehmenden Volkskrankheit entwickelt.

## Die Physiologie des Schlafes verstehen

Um pathologische Veränderungen zu erkennen, muss man zunächst verstehen, was «normaler» Schlaf bedeutet. Unser Schlaf wird massgeblich durch zwei Prozesse gesteuert: den homöostatischen Schlafdruck, der sich über die Wachdauer aufbaut, und die zir-

kadiane Rhythmik, unsere «innere Uhr», die durch Tageslicht und das Hormon Melatonin reguliert wird. Ein gesunder Schlafzyklus durchläuft dabei verschiedene Phasen: vom Leichtschlaf über den Tiefschlaf bis hin zum REM-Schlaf (Rapid Eye Movement), in dem wir am intensivsten träumen.

Besonders der Tiefschlaf ist für die physische Erholung essenziell. Hier wird das Wachstumshormon ausgeschüttet, und das sogenannte glymphatische System reinigt das Gehirn von Stoffwechselendprodukten. Werden diese Zyklen unterbrochen oder verkürzt, fehlt dem Körper die notwendige Regeneration. Expert\*innen unterscheiden dabei primär zwischen Einschlaf- und Durchschlafstörungen (Insomnien) sowie schlafbezogenen Atmungsstörungen (wie der Schlafapnoe) oder Bewegungsstörungen (Restless Legs Syndrom).

## Ursachenforschung: Warum wir nicht zur Ruhe kommen

Die Gründe für eine gestörte Nachtruhe sind mannigfaltig und oft multifaktoriell bedingt. Ein Haupttreiber in der heutigen Zeit ist psychischer Stress. Berufliche Sorgen, familiäre Belastungen oder finanzielle Ängste führen zu einer erhöhten Ausschüttung von Cortisol. Dieses Stresshormon hält den Körper in Alarmbereitschaft und verhindert das Absinken in die nötige Entspannung. Viele Patient\*innen berichten von einem «Gedankenkarussell», das sich genau dann zu drehen beginnt, wenn das Licht ausgeht.



Neben der Psyche spielen organische Ursachen eine wesentliche Rolle. Schilddrüsenerkrankungen, chronische Schmerzen oder neurologische Leiden können den Schlaf massiv beeinträchtigen. Auch der Lebensstil hat einen direkten Einfluss: Der Konsum von Koffein am späten Nachmittag, schweres Essen am Abend oder der Konsum von Alkohol werden oft unterschätzt. Zwar hilft Alkohol beim schnelleren Einschlafen, er zerstört jedoch die Schlafarchitektur, indem er die Tiefschlafphasen unterdrückt und zu nächtlichem Erwachen führt.

Ein Phänomen der Digitalisierung ist zudem die Exposition gegenüber blauem Licht durch Smartphones und Tablets. Dieses Lichtspektrum signalisiert dem Gehirn Tageslicht und hemmt die Produktion des Schlafhormons Melatonin, wodurch der natürliche Rhythmus verschoben wird.

### **Körperliche Folgen: ein Risiko für Herz-Kreislauf und Stoffwechsel**

Wer dauerhaft schlecht schläft, zahlt einen hohen gesundheitlichen Preis. Akuter Schlafmangel führt zunächst zu Konzentrationschwäche, verringerter Reaktionsfähigkeit und Gereiztheit. Viel gravierender sind jedoch die chronischen Folgen. Studien zeigen

eindeutig, dass lang anhaltende Schlafstörungen das Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen signifikant erhöhen. Bluthochdruck ist eine häufige Begleiterscheinung, da der Blutdruck während eines gestörten Schlafes nicht wie üblich absinkt (Non-Dipping). Dies belastet die Gefäße und erhöht langfristig die Gefahr für Herzinfarkte und Schlaganfälle. Besonders tückisch ist die obstruktive Schlafapnoe. Dabei kommt es im Schlaf zu wiederholten Atemaussetzern durch ein Zusammenfallen der oberen Atemwege. Der Körper reagiert auf den Sauerstoffmangel mit einer massiven Stressreaktion und Weckreizen (Arousals), an die sich die Betroffenen am nächsten Morgen oft nicht erinnern. Unbehandelt verkürzt die Schlafapnoe die Lebenserwartung drastisch.

Auch der Stoffwechsel leidet. Schlafmangel stört die Regulation der Hunger- und Sättigungshormone Ghrelin und Leptin. Müde Menschen haben vielfach Heißhunger auf kalorienreiche Nahrung, was Übergewicht und Adipositas begünstigt. Dies wiederum ist ein Risikofaktor für Diabetes mellitus Typ 2. Es entsteht ein Teufelskreis: Übergewicht fördert Schlafapnoe, und schlechter Schlaf fördert Übergewicht.

### Die psychische Komponente: Wenn die Angst vor der Nacht den Tag bestimmt

Die Wechselwirkung zwischen Schlaf und Psyche ist bidirektional. Nicht nur führen Depressionen und Angststörungen zu schlechtem Schlaf, sondern chronische Insomnie ist selbst ein starker Prädiktor für die Entwicklung psychischer Erkrankungen. Das Gehirn verliert durch den Schlafmangel seine emotionale Resilienz. Die Fähigkeit, Stress zu regulieren und Emotionen zu verarbeiten, nimmt ab.

Viele Patient\*innen entwickeln zudem eine Erwartungsangst. Schon am Nachmittag beginnt die Sorge vor der kommenden Nacht: «Werde ich heute schlafen können?» Diese Anspannung führt zu einer körperlichen Hyperarousal-Situation, die den Schlaf erst recht verhindert. Dieser psychologische Druck muss in der Therapie zwingend adressiert werden, um den Leidensdruck zu mindern.

### Diagnose und der Weg zur Besserung

Wann sollten Betroffene ärztliche Hilfe suchen? Als Faustregel gilt: Wenn Schlafstörungen länger als einen Monat andauern und die Tagesbefindlichkeit spürbar beeinträchtigen, ist eine Abklärung ratsam. Der erste Schritt ist eine ausführliche Anamnese. Ärzt\*innen fragen dabei nach den Schlafgewohnheiten, nach Medikamenteneinnahme, Lebensumständen und Begleiterkrankungen. Ein Schlafstagebuch kann hier wertvolle Dienste leisten.

Bei Verdacht auf organische Ursachen wie Schlafapnoe erfolgt die Überweisung an Spezialist\*innen oder in ein Schlaflabor. Mittels Polysomnografie werden dort Hirnströme, Augenbewegungen, Muskelspannung, Herzrhythmus und Atmung während der Nacht aufgezeichnet. Dies liefert ein objektives Bild der Schlafqualität.



### Therapeutische Ansätze und Schlafhygiene

Die Therapie richtet sich streng nach der Ursache. Bei einer Schlafapnoe ist oft eine Überdruckbeatmung (CPAP-Maske) der Goldstandard, der die Lebensqualität der Patient\*innen schlagartig verbessern kann. Bei chronischer Insomnie ohne organischen Befund ist die kognitive Verhaltenstherapie für Insomnie (KVT-I) die Methode der ersten Wahl. Hier lernen Betroffene, schlaffördernde Verhaltensweisen aufzubauen und hinderliche Gedankenmuster zu durchbrechen.

Medikamente sollten – wenn überhaupt – nur kurzzeitig und unter strenger ärztlicher Aufsicht eingesetzt werden, da viele Schlafmittel (insbesondere Benzodiazepine) ein hohes Abhängigkeitspotenzial besitzen und die Schlafarchitektur verändern. Pflanzliche Alternativen wie Baldrian, Lavendel oder Passionsblume können bei leichten Störungen unterstützend wirken, ersetzen aber keine Ursachenbehandlung.

Zentral für alle Patient\*innen ist die sogenannte Schlafhygiene. Dazu gehören:

- Regelmässigkeit: Aufsteh- und Zubettgehzeiten sollten auch am Wochenende möglichst konstant gehalten werden.
- Schlafumgebung: Das Schlafzimmer sollte dunkel, ruhig und kühl (ca. 18 °C) sein.
- Stimuluskontrolle: Das Bett ist nur zum Schlafen da (und für Intimität). Fernsehen, Essen oder Arbeiten im Bett konditionieren das Gehirn auf Wachsein.
- Digital Detox: Mindestens eine Stunde vor dem Schlafengehen sollten Bildschirme gemieden werden.

Schlafstörungen sind komplex, aber in den meisten Fällen gut behandelbar. Es lohnt sich, das Thema ernst zu nehmen – für mehr Energie am Tag und ein gesünderes Leben auf lange Sicht.



#### Dr. med. René Fiechter

Pneumologe, Schlafmediziner und  
Druckkammermediziner, Lungenfach-  
zentrum Fiechter

*Dr. med. René Fiechter beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit der Diagnostik und Therapie von Schlafstörungen. In seiner Arbeit legt er besonderen Wert auf ganzheitliche Ansätze.*

Lungenfachzentrum Fiechter  
Zürichstrasse 17  
8607 Aathal  
044 511 79 30  
lufaz@hin.ch  
www.lufaz.ch/home

## LÄNGER LEBEN, ABER WIE? LONGEVITY – MEHR ALS EIN MODEWORT

Beny Treier (HIMMELBACH & BT COACHING)

**Langlebigkeit ist längst kein Zufallsprodukt mehr. Immer mehr Menschen erkennen, dass sie aktiv beeinflussen können, wie jung sie altern. Die moderne Longevity-Forschung verbindet Erkenntnisse aus Medizin, Bewegung, Ernährung und Psychologie – mit einem klaren Ziel: gesund, leistungsfähig und voller Lebensfreude bis ins hohe Alter zu bleiben.**

### Was bedeutet Longevity wirklich?

«Longevity» steht nicht einfach für ein langes Leben, sondern für ein gutes, vitales und selbstbestimmtes Leben bis ins hohe Alter. Im Gegensatz zum Begriff «Anti-Aging», der häufig mit äusseren, kosmetischen Ansätzen

verbunden wird, fokussiert Longevity auf die innere Gesundheit und Prävention.

Forscher sprechen deshalb zunehmend von Healthspan statt Lifespan – also von der Anzahl Jahre, die wir gesund, aktiv und leistungsfähig verbringen. Während die Lebenserwartung in den letzten Jahrzehnten gestiegen ist, gilt das nicht automatisch für die gesund verbrachte Zeit. Genau hier setzt Longevity an: die Gesundheitsspanne verlängern, nicht nur die Lebenszeit.

### Die Säulen der Langlebigkeit

Aktuelle Studien zeigen: Langlebigkeit ist kein Geheimnis, sondern das Resultat einer bewussten Lebensweise. Vier Bereiche stehen dabei im Zentrum: Kraft- und Ausdauertraining, Ernährung, Regeneration und mentale Gesundheit.

#### 1. Kraft- und Ausdauertraining: die stärkste Medizin für ein langes, gesundes Leben

Krafttraining ist weit mehr als ein Fitnesstrend – es ist eine der effektivsten Methoden, um die Gesundheitsspanne zu verlängern. Regelmässige körperliche Aktivität hält Muskeln, Gelenke und Faszien jung und wirkt wie ein echter Jungbrunnen für den gesamten Stoffwechsel. Muskeln gelten heute als das grösste Anti-Aging-Organ des Körpers – je stärker und aktiver sie sind, desto besser reguliert der Körper Energie, Entzündungen und Stoffwechselprozesse.

Gezieltes Krafttraining schützt zudem vor Kraftverlust und eingeschränkter Mobilität. Ab dem dreissigsten Lebensjahr nimmt



Muskelmasse ohne Gegenreize kontinuierlich ab, ab sechzig beschleunigt sich dieser Prozess stark. Kraftverlust beeinflusst die Selbstständigkeit: Wer weniger Kraft hat, kann schlechter Treppen steigen, verliert Gleichgewicht, wird unsicher beim Gehen und hat ein höheres Sturzrisiko. Sarkopenie – der altersbedingte Muskelabbau – ist einer der wichtigsten Risikofaktoren für Pflegebedürftigkeit.

Ein spezieller Vorteil von Krafttraining sind die Myokine – hormonähnliche Botenstoffe, die beim Training ausgeschüttet werden. Sie wirken im ganzen Körper: Sie reduzieren Entzündungen, verbessern den Glukosestoffwechsel, fördern die Fettverbrennung, schützen das Gehirn und stärken das Immunsystem. Einige Myokine werden sogar mit einer verlangsamen biologischen Alterung in Verbindung gebracht.

Ausdauertraining ergänzt Krafttraining ideal: Laufen, Schwimmen, Radfahren oder zügiges Gehen stärken Herz und Lunge, verbessern die Sauerstoffversorgung der Zellen und fördern die Durchblutung. Wer beides kombiniert, trainiert nicht nur die Muskulatur, sondern steigert auch die kardiovaskuläre Gesundheit, die Energieeffizienz des Körpers und die allgemeine Belastbarkeit im Alltag.

Kraft- und Ausdauertraining wirken synergistisch: Sie schützen vor Muskelabbau, erhalten Mobilität, verbessern Stoffwechsel- und Herz-Kreislauf-Funktion und stärken das Immunsystem. Besonders effektiv ist es, sich dabei von Fachleuten wie Personal Trainern oder qualifizierten Fitnesstrainern begleiten zu lassen. Sie entwickeln individuelle Trainingspläne, achten auf korrekte Technik und helfen, langfristige Erfolge zu sichern. Wer regelmässig beides ausübt, verlängert die Lebenszeit und vor allem die gesund verbrachte Zeit – die Healthspan.

## **2. Ernährung und Mikronährstoffe – die Basis für Gesundheit und Energie**

Eine ausgewogene, pflanzenbetonte Ernährung legt die Grundlage für Gesundheit, Energie und Vitalität. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass viele Menschen deutliche Mikronährstoffdefizite haben – beispielsweise bei Vitamin D, Magnesium oder Omega-3-Fettsäuren. Eine gezielte Ergänzung kann helfen, Zellfunktionen zu unterstützen, den Energiehaushalt zu stabilisieren und die allgemeine Widerstandskraft zu fördern.

Heute stehen wir jedoch vor neuen Herausforderungen: Stress, Umweltfaktoren, Agrarprodukte mit Rückständen, LED-Lichtquellen oder einseitige Ernährung wirken wie regelrechte Mikronährstoff-Räuber. Selbst wer sich ausgewogen ernährt, erreicht häufig nicht die optimale Versorgung aller essenziellen Vitamine, Mineralstoffe und Spurenelemente.

Deshalb ist es sinnvoll, entweder auf eine hochwertige Basis-Supplementierung zu setzen oder die individuelle Versorgung gezielt messen zu lassen – etwa durch ein spezielles Blutbild oder eine QRM-Analyse. So lässt sich herausfinden, welche Nährstoffe fehlen und wie sie optimal ergänzt werden können. Eine Top-Abdeckung – also nicht bloss eine «genügende», sondern eine optimale Versorgung – ist in der heutigen Zeit ohne Supplementierung für die meisten kaum zu erreichen.

## **3. Regeneration und Schlaf – der natürliche Jungbrunnen**

Im Schlaf regenerieren sich sowohl Körper als auch Gehirn. Wer dauerhaft zu wenig oder unruhig schläft, beschleunigt nachweislich seinen biologischen Alterungsprozess. Gute Schlafhygiene und eine feste Routine sind deshalb zentrale Faktoren für ein langes, gesundes Leben.

Guter Schlaf unterstützt die Zellreparatur, das Immunsystem und den Hormonhaushalt, ausserdem fördert er die mentale Leistungsfähigkeit, Konzentration und emotionale Stabilität. Studien zeigen, dass Menschen mit regelmässigem, erholsamem Schlaf seltener an Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Stoffwechselproblemen oder Gedächtnisstörungen leiden. Kleine Routinen wie feste Schlafenszeiten, Dunkelheit im Schlafzimmer, reduzierte Bildschirmnutzung vor dem Schlafengehen und Entspannungsrituale können die Schlafqualität merklich verbessern.

#### 4. Mentale Gesundheit und soziale Beziehungen – das unsichtbare Fundament der Langlebigkeit

Mentale Gesundheit und stabile soziale Bindungen sind zentrale, aber oft unterschätzte Faktoren für ein langes und gesundes Leben. Lebensfreude, Sinnhaftigkeit und emotionale Resilienz wirken sich direkt auf Stresslevel, Herz-Kreislauf-Gesundheit und Immunsystem aus. Zahlreiche Studien aus den sogenannten Blue Zones – Regionen der Welt, in denen Menschen besonders alt werden und dabei gesund und aktiv sind – zeigen, dass soziale Eingebundenheit, Familie, Freundschaften und Gemeinschaft entscheidend für die Gesundheitsspanne sind.

Menschen, die regelmässig soziale Kontakte pflegen, Aktivitäten in Gruppen nachgehen oder sich ehrenamtlich engagieren, haben ein geringeres Risiko für Depressionen und kognitive Einbussen sowie für chronische Krankheiten. Ebenso wichtig ist die mentale Pflege: Achtsamkeit, Meditation, bewusstes Entschleunigen und das Setzen persönlicher Ziele helfen, Stress abzubauen, Gelassenheit zu entwickeln und das Gehirn aktiv zu halten. Kurz: Wer körperliche Gesundheit, Ernährung und Schlaf optimiert, sollte die mentale und soziale Ebene nicht vernachlässigen – sie bil-



det das unsichtbare Fundament, auf dem ein wirklich gesundes und langes Leben gedeiht.

#### Forschung und Praxis

Wissenschaftler weltweit erforschen derzeit die Mechanismen des Alterns: Telomere, Mitochondrien, Zellkommunikation und epigenetische Steuerung. Doch auch ohne Laborwissen kann jeder heute schon aktiv werden. In modernen Gesundheitsstudios und Personal-Training-Konzepten wird Longevity längst praktisch umgesetzt: durch gezieltes funktionelles Krafttraining, Muskel-Längentraining, funktionelle Bewegung und Ausdauer und individuelle Nährstoffstrategien, nebst einer ausgewogenen Ernährung. Kurzum: Langlebigkeit bedeutet nicht, alt zu werden – sondern jung zu bleiben, während man älter wird.

#### Tipps für den Alltag

- Bewege dich täglich: Dreissig Minuten Aktivität pro Tag wirken stärker als viele Medikamente. Ergänze zwei bis drei Mal pro Woche gezieltes Krafttraining à dreissig Minuten, um Muskeln, Stoffwechsel und Mobilität gezielt zu stärken.
- Achte auf deinen Schlafrhythmus: Regelmässige Schlafzeiten fördern Zellregeneration und Erholung von Körper und Geist.

- Ernähre dich bunt: Gemüse, gesunde Fette und ausreichend Eiweiss bilden die Basis für Energie, Zellgesundheit und Leistungsfähigkeit.
- Bleib neugierig: Mentales Wachstum, neue Hobbys und Herausforderungen halten das Gehirn jung und fördern emotionale Resilienz.
- Prüfe deine Mikronährstoffe: Defizite erkennen und gezielt ausgleichen – sei es über Blutbild, QRM-Analyse oder eine hochwertige Basis-Supplementierung.

### Fazit

Longevity ist keine Modeerscheinung, es ist ein Paradigmenwechsel im Denken über Gesundheit. Die Zukunft gehört nicht jenen, die älter werden wollen – sondern jenen, die besser älter werden. Wer heute beginnt, achtsam mit seinem Körper, Geist und Stoffwechsel umzugehen, kann die Weichen für ein vitales, energiegeladenes Leben im Alter stellen.

Wer körperlich aktiv ist, könnte – statistisch gesehen – einige Jahre mehr Lebenszeit gewinnen, typischerweise im Bereich zwei bis sechs Jahre.

Noch wichtiger: Die Healthspan – also die Jahre mit guter Gesundheit und hoher Lebensqualität – lässt sich signifikant verlängern: weniger Gebrechen, bessere Mobilität, geringeres Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes etc.

Besonders stark scheint die Wirkung, wenn man Kraft- und Ausdauertraining kombiniert – also Muskelmasse, Stoffwechsel, Herz-Kreislauf und Beweglichkeit gleichzeitig pflegt.



### Beny Treier

Fitnessökonom, Sportheilpraktiker,  
Personal Trainer  
Inhaber und Leiter der Firma  
HIMMELBACH, Muotathal &  
BT COACHING, Othmarsingen

*Beny Treier bringt über dreissig Jahre Erfahrung im Gesundheitsbereich mit. Mit BT COACHING und HIMMELBACH bietet er ein ganzheitliches Konzept aus Training, Diagnostik, Ernährung, Mikronährstoffen und Academy. Bodenständig, naturverbunden – sein starkes Team wirkt aus dem Muotathal und in Othmarsingen für die ganze Schweiz.*

---

HIMMELBACH & BT COACHING  
Ahornweg 4  
5504 Othmarsingen  
079 414 69 72  
info@himmelbach.ch  
www.himmelbach.ch  
Infos zu unseren Produkten:  
www.himmelbach.ch/shop



# Personalsuche ohne Nebenwirkungen

Die Suche nach guten Mitarbeitenden kann nervenaufreibend sein. Gut, gibt's dentalstellen. Das Portal ist die erste Wahl für Zahnarztpraxen, die offene Stellen besetzen möchten. Erstens weil die allermeisten Jobsuchenden bei uns reinschauen, und zweitens weil es so einfach funktioniert.

Schnell finden statt lange suchen: [dentalstellen.ch](https://dentalstellen.ch)

