Die Zahnarztpraxis als FAMILIENUNTERNEHMEN

Norbert Markut

Vater und Sohn, Ehegatten, Geschwister – viele Zahnarztpraxen werden im Familienverband geführt. Die Konstellationen sind vielfältig: Mehrere Zahnärzte aus einer Familie, das oder die als Zahnarzt praktizierende(n) Familienmitglied(er) wird/werden von einem anderen in der Annahme, Verwaltung, Assistenz unterstützt, der Junior arbeitet sich ein, während der Senior sich Schritt für Schritt zurückzieht. Diese starken familiengeführten Praxen müssen sich heute – wie jedes andere Wirtschaftsunternehmen auch – den veränderten Bedingungen stellen.

>>> Zahnärzte sind als Unternehmer nicht gegen die zunehmende Konkurrenz und Öffnung der Märkte gefeit. Wer in Zukunft bestehen will, muss spätestens jetzt neue Wege gehen. Durch ihre besondere Situation haben zahnmedizinische Praxen im Familienverband jedoch beste Chancen, auch künftig erfolgreich eine Nische zu besetzen. Idealtypisch betrachtet haben Praxen in Familienhand vor allem ein Erfolgsrezept: Sie verteilen die Aufgaben innerhalb der Familie so, dass generationsübergreifend ein Zusammenhalt entsteht. Sie schaffen es, sich immer wieder aufeinander einzulassen und verschiedene Ebenen und Rollen (Chef, Chefin, Eltern, Ehegatten, Partner, Kinder, Erben) zum Wohle der Praxis abzustimmen und auszugleichen.

Familie – strategische Ressource und zugleich Gefahr

Unabhängig von der Größe gilt es in einem Unternehmen – und als solches ist im wirtschaftlichen Kontext die Zahnarztpraxis zu sehen – immer, den Gesamtprozess zu orchestrieren. Dabei stellt die Familie, aber auch jedes einzelne Mitglied, das sich in den Praxisbetrieb einbringt, zugleich eine strategisch wertvolle Ressource und eine Gefahr dar. Wird ein Weg gefunden, zu jedem Zeitpunkt intern und extern den Lebenszyklus jedes Familienmitglieds so intelligent mit der Praxisstrategie in Einklang zu bringen, dass eine möglichst breite Überlappung der Interessen besteht, wird das Gesamtsystem gestärkt. In Gefahr ist der Praxiserfolg immer dann, wenn die wahren Stärken eines Familienmitglieds unerkannt und ungenutzt bleiben, wenn es die Familien- und Praxiskultur nicht erlaubt, neue Wege einzuschlagen, sobald persönliche Veränderungen dies erfordern und – ein nicht zu unterschätzender Fehler – wenn der „Tradition halber" Rollen erfüllt werden müssen. Ist dies der Fall, können weder Menschen noch Zahnarztpraxis dem Ganzen dienlich sein und sich erfolgreich entwickeln.

Generationsübergreifende Harmonie?

Unterschiedliche Generationen innerhalb einer Praxis haben oft stark diametrale Meinungen zum Thema Strategie: Die Gründer der Eltern- beziehungsweise Großelterngeneration haben mit Mut und Engagement Praxen aufgebaut und das Vertrauen der Patienten erworben. Erweiterungen und neue technische Ausstattung haben zur Etablierung beigetragen. Trotzdem fehlt nicht selten eine visionäre Kraft und das Know-how, das operative Tagesgeschäft auch in der heutigen Zeit erfolgreich zu gestalten. Der verschärften Konkurrenzsituation und knapper werdender Ressourcen der Krankenversicherungen steht die Bereitschaft der Patienten gegenüber, im Zuge gestiegener medizinischer und ästhetischer Ansprüche auch höhere finanzielle Eigenleistungen für ihre zahnmedizinische Versorgung zu erbringen. Neben Reparatur und Erhalt der Zähne werden immer mehr Komfort- und auch „Luxus"-Behandlungen erwartet. Zur fachlichen Kompetenz gesellt sich ein breites Dienstleistungsangebot bis hin zur psychologischen Fürsorge. Betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und ständige fachliche Weiterbildung erhöhen darüber hinaus den Anteil der Nichtbehandlungszeit. Diesen sich permanent verändernden Rahmenbedingungen muss sich der Zahnarzt als Unternehmer stellen. Doch dabei stoßen viele der älteren Generation an ihre Grenzen – nicht nur persönlich, sondern vor allem was die Entwicklung der Praxis anbelangt. Verschiedene Betrachtungsweisen der Situation und unterschiedliche Sichtweisen auf die Zukunft machen es teilweise schwer, über Unstimmigkeiten innerhalb der Praxis die Familie zusammenzuhalten. An diesem Punkt besteht ein hoher und intensiver Kommunikationsbedarf. Zahnärztliche Familienunternehmen mit mehreren Generationen können sich jedoch nur dann professionell entwickeln, wenn eine Harmonisierung der verschiedenen Lebenszyklen der einzelnen Personen sowie der Praxis selbst stattfindet. Dabei wirkt sich die innere Ebene – eine Reflektion darüber, ob das, was ich tue, noch zu mir als Teil der Familie und der Praxis passt – ebenso auf die positive wie negative Entwicklung des

Unternehmens aus. Und zwar parallel zur allgemeinen gesundheitspolitischen Entwicklung, die ebenfalls nach Anpassungen verlangt.

Stabil ist nur der Wandel

Wenn Familienpraxen in der Vergangenheit eines nicht kannten, dann den schnellen Wandel. Mit einer manchmal bewundernswerten stoischen Ruhe haben sie ihre zahnmedizinischen Leistungen erbracht, oft ohne darüber hinaus mit ihren Patienten in Dialog zu treten. Andererseits war der Zahnarzt als Institution akzeptiert und wurde nicht hinterfragt. Eine oft nicht mehr funktionierende Konstellation. Viele Praxen fühlen sich deswegen heute ausgeliefert: Sie haben schlichtweg keine Strategien, mit den globalen Rahmenbedingungen umzugehen oder sogar Erfolge daraus zu generieren. Was aber sind die richtigen Strategien? Auf den Punkt gebracht:

- Eine konsequente generationenübergreifende Öffnung für die Wahrnehmung von Familienmitgliedern und Mitarbeitern – um ein tieferes Verständnis gegenüber den neuen Anforderungen zu entwickeln.
- Praxisführung und Branche werden neu definiert, Strukturen aufgebrochen, zuvor undenkbare Kooperationen denkbar – mit dem Ziel, als (Familien-) Unternehmen gestärkt aus den notwendigen Fragen bzw. Antworten auf radikal neue Marktbedingungen hervorzugehen.

Auch wenn es schmerzt: Feste Konstellationen infrage stellen!

Neben der wirtschaftlichen Bedeutung für die oft jahrelang im Betrieb tätigen Mitarbeiter verbindet die zahnärztliche Unternehmerfamilie vor allem Werte mit ihrer Praxis. Deswegen hängt man häufig an Konstellationen, die weder für das einzelne Familienmitglied noch für die Praxis förderlich sind. Geht es beispielsweise um das Thema Nachfolge, sollten deshalb immer alle möglichen Konstellationen durchdacht werden: Von der Nachfolge innerhalb der Familie – soweit Kinder die gleichen beruflichen Neigungen verfolgen – bis zur Seniorpartnerschaft, von einer Übernahme durch Kollegen bis zur Praxisgemeinschaft oder gar den Verkauf. Möglich sind zahlreiche Szenarien. Fällt nach sorgfältiger Analyse und fairen Kommunikationsregeln die Entscheidung für eine stimmige Variante, bildet dies eine Voraussetzung dafür, dass zahnärztliche Praxis und Familie die veränderten betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen als Chance erleben.

Tipp für die Spitze: Schaffen Sie einen mentalen Vorsprung!

Die Führung einer Praxis ist ein komplexes Thema. Kommt die Führung einer Familie dazu und sind beide Bereiche eng miteinander verzahnt, häufen sich die Herausforderungen. Es müssen drängende Fragen geklärt werden:

- Wie stellen wir unsere Familienpraxis für die Zukunft optimal auf?
- Welche Folgen haben Spezialisierung oder Ausbau des Behandlungsangebotes?
- Welche Wechselwirkungen haben Führungsaufgaben auf die anderen in die Praxis eingebundenen Familienmitglieder?
- Sind wir als Unternehmerfamilie in der Lage, diese Entwicklungen erfolgreich voranzubringen?
- Wollen wir das überhaupt?
- Wie entwickelt sich unsere Kostenstruktur?
- Sind wir für zukünftige Krisen gewappnet?

In der Vergangenheit haben viele Zahnärzte vielleicht intuitiv das Richtige getan. Aber ist dieses Bauchgefühl noch zeitgemäß? Sichern daraus resultierende Entscheidungen den Fortbestand der Praxis für die Mitarbeiter und die nachfolgenden Generationen? Immer wieder den Gesamtkontext zu betrachten und sich auch mit (selbst-)kritischen Fragen zu beschäftigen, zeichnet Zahnärzte als erfolgreiche Unternehmer aus. Sie beschäftigen sich in guten Zeiten – wohl wissend, dass die nächste Herausforderung unweigerlich kommt (demografischer Wandel!) – bereits gedanklich mit schwierigen Situationen. Sie setzen sich mit unangenehmen Themen auseinander, bevor sie möglicherweise eintreten. Der mentale Vorsprung (ohne immer nur das Negative zu sehen) verhilft ihnen dazu, vorbereitet zu sein und, wenn andere aufgrund einer wirtschaftlich schwierigen Situation nicht wissen, was zu tun ist, Plan B (oder auch C und D) bereits in der Schublade zu haben. Das Spannungsfeld eines Familienunternehmens ist dabei oftmals die entscheidende Antriebsfeder. Dabei stimmt ein Blick in die Vergangenheit optimistisch: Familiengeführte Zahnarztpraxen haben erfahrungsgemäß stets das eigene Leben und die Entwicklung ihres Unternehmens in die Hand genommen – jedweder Widerstände zum Trotz und unabhängig von wirtschaftspolitischen Gegebenheiten. Warum sollte es in Zukunft anders sein?

Fazit

Jedes der angesprochenen und zugleich zentralen Themen ist eine Aufgabe für sich, und doch kann sich auch eine als Familienunternehmen geführte Zahnarztpraxis nur dann erfolgreich wandeln, wenn die einzelnen Bereiche nicht abgekoppelt betrachtet werden, sondern ein ganzheitlicher Weg angestrebt und eingeschlagen wird. Auch aufgrund der familiären Zusammenhänge hat jede Praxis eine individuelle Geschichte und bedarf einer spezifischen Lösung. Sehr differenziert muss betrachtet und analysiert werden, was warum wie passiert ist und wie die Reise weitergehen kann. <<<

KONTAKT

Nobert Markut
Markut Executive
Search GmbH & Co. KG
Mittelweg 44
20149 Hamburg
Tel.: 040 200039-80
info@norbertmarkut.com
www.nobertmarkut.com