

«Schluss mit Verwaltungsratssitzungen im Ehebett»

Sara und Christoph Hürlimann haben mit ihrem Unternehmen die Zahnarztbranche verändert. Kürzlich wurden sie als «Entrepreneurs of the Year» geehrt.

Hätten Sie vor 7 Jahren bei der Gründung von *zahnarztzentrum.ch* gedacht, 2010 von Ernst & Young als Unternehmer des Jahres gefeiert zu werden?

Sara Hürlimann: Nein, man kann Erfolg nicht im Detail planen. Allerdings haben wir von Anfang an etwas bewegen wollen. Es war klar, dass wir nicht einfach eine Zahnarztpraxis eröffnen oder ein paar Praxen kaufen, sondern moderne Zahnarztzentren in der ganzen Schweiz bauen.

Sie richteten das Geschäftsmodell auf mehrere grosse Zentren aus, hatten aber weder Kunden noch Angestellte. War es nicht schwierig, für ein solches Projekt Geldgeber zu finden?

Christoph Hürlimann: Doch. Zehn Banken haben abgewinkt und uns geraten: «Kaufen Sie doch eine Zahnarztpraxis von einem Zahnarzt, der in Pension gehen will.» Eigentlich ist das logisch: Banken kennen sich nur in Märkten aus, die es schon gibt – wenn jemand etwas Neuartiges realisieren will, haben sie keine Ahnung.

Sara Hürlimann: Dabei war unsere Idee ja simpel: Es gab in der Branche lauter Einzelkämpfer, die sich um alles selber kümmern mussten. Wir wollten Zentren einrichten, in denen 15 bis 20 Angestellte im Verbund arbeiten, vom Lehrling bis zum hoch spezialisierten Chirurgen. Das hat für alle Seiten Vorteile: Die Spezialisten müssen sich nicht um Administration oder Personalführung kümmern, die Patienten werden 365 Tage im Jahr rasch und kompetent betreut. Die Migros-Bank stand zum Glück voll hinter uns.

Brauchten Sie viel Startkapital?

Christoph Hürlimann: Ja, weit über eine Million, für den Ausbau der Liegenschaften und die Ausrüstung mit modernsten Qualitätsgeräten.

Hat Ihnen das nie Bauchschmerzen gemacht, dass Sie schon mit der grossen Kelle anrührten, noch bevor der erste Kunde kam?

Christoph Hürlimann: Doch, es gab immer wieder Panik und schlaflose Nächte. Aber unser Konzept bewährte sich bald.

Sara Hürlimann: Nach vier Wochen stellten wir eine erste Zahnärztin an, weil ich und mein Kollege die Arbeit nicht mehr bewältigen konnten. Dann ging es schnell. Wir gewinnen seit der Gründung jeden Monat knapp 200 neue Patienten pro Zentrum



Als Sara und Christoph Hürlimann vor gut 7 Jahren Geld suchten, um ein eigenes Unternehmen aufzubauen, winkten die Banken ab. Heute beschäftigen die beiden 220 Angestellte. PD

dazu. In den letzten 7 Jahren haben sich 80 000 Patienten bei *zahnarztzentrum.ch* behandeln lassen. Mit 12 Zentren sind wir heute das führende Unternehmen für zahnmedizinische Leistungen in der Schweiz.

Was haben Sie gelernt in dieser Zeit?

Christoph Hürlimann: Dass es klare schriftliche Anweisungen für jeden Arbeitsprozess braucht, dazu regelmässige Rapporte, Führungsmeetings, Feedbackrunden.

Sara Hürlimann: Die Qualität und Motivation der Angestellten ist in diesem Business zentral.

Darum haben wir bei der Personalauswahl, Einarbeitung und Kontrolle höchste Standards. Alle Angestellten müssen so gut sein, dass ich meine Mutter zu ihnen schicken möchte.

Sie streichen die Qualität hervor. Von Ihren Mitbewerbern dagegen hört man, Sie rekrutierten im Ausland Studienabgänger ohne Berufserfahrung, vernachlässigten die Weiterbildung und hätten viele Wechsel zu beklagen. Stimmt das?

Sara Hürlimann: Nein. Unser Ansatz ist für die Schweiz revolutionär – ich verstehe, dass nicht alle arrivierten Zahnärzte das

sofort toll finden. Ich kann Ihnen aber versichern, dass wir viel höhere Qualitätsansprüche haben als der Branchendurchschnitt, weil wir Qualität nicht nur vorschreiben, sondern auch kontrollieren. Wir würden gerne mehr Schweizer anstellen, aber es gibt schlicht nicht genug Zahnärzte hier. Deshalb sind drei Viertel unserer 75 Zahnärzte Ausländer, mehrheitlich Deutsche. Gesamthaft beschäftigen wir 220 Angestellte.

Christoph Hürlimann: Die Anfeindungen haben damit zu tun, dass wir durch unser Konzept den Markt verändern. Wir sind eine Aktiengesellschaft, und wir bewerben unsere Dienstleistung – das ist für viele suspekt. Die Branche ist im Wandel. Patienten wollen auch in Randstunden und am Wochenende betreut werden. Wir haben diesen Trend nicht geschaffen, aber wir haben ihn früh erkannt. Wir prüfen all unsere Mitarbeiter auf Herz und Nieren. Wir sind ein beliebter Arbeitgeber. Die Fluktuation liegt seit Jahren bei ungefähr 5 Prozent.

Ihr Erfolgshunger ist offenbar noch nicht gestillt. Sie wollen in den nächsten 4 Jahren von 12 auf 30 Zentren und umsatzmässig von 36 auf über 100 Millionen Franken wachsen. Ist es nicht langweilig, sich nur noch zu kopieren?

Sara Hürlimann: Die Gefahr der Langeweile bestand. Hätten

wir nun jedes Jahr ein bis zwei neue Zentren eröffnet, wäre uns das bald verleidet. Deshalb standen wir vor der Frage: Steigen wir in ein neues Business ein, oder können wir das Wachstum beschleunigen? Dank den 20 Millionen Franken, die eine neue französische Minderheitsaktionärin kürzlich einschoss, kommen wir nun schneller voran.

Christoph Hürlimann: Wir sind jetzt auf dem Sprung vom KMU zur grossen Firma. Wir stellen einen Manager ein, der das operative Geschäft kontrolliert. Das heisst auch, dass wir die Verwaltungsratssitzungen nicht mehr wie bis jetzt im Café oder im Ehebett abhalten können.

Hat das die Beziehung nie belastet, dass sich rund um die Uhr alles ums Geschäft dreht?

Sara Hürlimann: Nein, es war ein Vorteil, dass wir privat und beruflich so gut harmonieren. Ein unbeteiligter Partner hätte nie das Verständnis für Sitzungen bis in die Nacht aufgebracht. Es ist schön, eine Passion und viele Herausforderungen teilen zu können. Und so komplett absorbiert durchs Geschäft waren wir auch wieder nicht – immerhin haben wir vier Kinder bekommen in dieser Zeit.

INTERVIEW

MATHIAS MORGENHALER