



EIN ARZT MUSS WISSEN, WIE EIN UNTERNEHMEN FUNKTIONIERT

Der Zahnarzt Dr. Eirik Salvesen, 47, ist Chief Clinical Development Officer bei Oris Dental und Geschäftsführer der Oris Academy in Norwegen. Vor Kurzem hat er als Berater den speziell auf Zahnärzte zugeschnittenen Online-Kurs „Dental Practice Management“ von ITI und IMD mitentwickelt. Mit uns sprach er darüber, warum Zahnärztinnen und Zahnärzte sich mit Management auskennen müssen und warum dazu auch Demut gehört.

Herr Dr. Salvesen, vor welchen Herausforderungen stehen Zahnärzte heute? *Im Zuge der Konsolidierung verschiedener Märkte erlebt auch die Dentalbranche einen Wandel. ...*



Die größte Herausforderung für niedergelassene Zahnärzte liegt darin, dass mehr Konkurrenz entsteht. Das spüren vor allem die Kollegen, die kleine Praxen führen. Sie müssen sich jetzt gegen große Praxisgemeinschaften durchsetzen, die über eigene Marketing- und Personalabteilungen verfügen. Das ist meiner Meinung nach aber nicht das Hauptproblem.

Was dann? Viele Zahnärzte haben zwar gemerkt, dass der Markt sich verändert – aber nichts unternommen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie sollten nun rasch, aber besonnen reagieren, um nicht auf der Strecke zu bleiben. Die Branche ist sehr konservativ und Patienten bleiben ihrem Zahnarzt häufig über Generationen treu. Trotzdem verändern auch diese Kunden – und nichts anderes sind ja Patienten – ihr Verhalten. Bedingt durch den schnellen Informationsfluss in unserer Gesellschaft steigen ihre Ansprüche.

In einem Interview bedauerten Sie kürzlich die Tatsache, dass Studierende der Zahnmedizin an der Universität keine betriebswirtschaftliche Ausbildung erhalten. Reicht es denn nicht, ein exzellenter Arzt zu sein?

Lassen Sie es mich so sagen: Ein Zahnarzt muss kein Geschäftsmann sein. Zuerst will ich natürlich, dass er fachlich hervorragend ausgebildet ist! Er muss aber wissen, wie ein Unternehmen funktioniert, denn darum handelt es sich ja bei einer Praxis. Sobald er dieses Verständnis erlangt hat, sollte er Menschen einstellen, die sich auf dem Gebiet besser auskennen als er.

Sie sind selbst Zahnarzt. Fiel es Ihnen schwer, sich einzugestehen, dass ein Experte nicht genug ist? Zu dieser Einsicht gehört gewiss, ein wenig



DR. EIRIK SALVESEN,
BERATEND FÜR DAS ITI TÄTIG



Das ITI und das IMD Institute for Management Development, ein weltweit führender Anbieter von Fortbildungen für Führungskräfte, haben sich zusammengeschlossen, um Zahnmedizinern/-innen einen maßgeschneiderten Online-Kurs zum Management von Zahnarztpraxen anzubieten, der ihnen dabei helfen soll, ihren Geschäftserfolg zu maximieren. Alle Informationen und Anmeldung unter: www.iti.org/dentalpracticemanagement

Demut zu üben. Ich musste mir eingestehen: Ich bin nicht Superman! Es ist ganz und gar unmöglich, alles allein zu schaffen. Ich kenne viele Zahnärzte, die sich zu Beginn ihrer Karriere vornahmen, die Buchhaltung abends nach der Sprechstunde zu erledigen. Das geht aber nicht. Dafür braucht man Personal.

Das gilt wohl für jede Führungskraft. Gibt es noch mehr Gemeinsamkeiten zwischen einer Praxis und einem Wirtschaftsunternehmen? Die gesamten betriebswirtschaftlichen Strukturen sind

gleich. Auch das Wachstum einer Praxis verläuft analog.

Dann müssen die Zahnärzte also die Rolle von Führungskräften übernehmen. Welche Aufgaben gehören dazu? Zunächst einmal sollte jeder Arzt sich dieser Verantwortung bewusst werden. Die Hauptaufgabe ist die Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter. Sie müssen genau wissen, was von ihnen erwartet wird, sich ihrer Rente sicher sein und sich stets fortbilden können. Gerade für die jüngere Generation haben Weiterbildungsangebote einen hohen Stellenwert.

Behandeln Sie denn selbst noch Patienten – zusätzlich zu Ihren Aufgaben als Geschäftsführer der Oris Dental Academy? *Aber natürlich! Und ich möchte nicht darauf verzichten. Patienten zu behandeln ist das, was ich am besten kann. Dabei bewege ich mich innerhalb meiner Komfortzone. Meine Rolle als Geschäftsführer fordert mich heraus und ist Teil meiner Lernkurve.*

Sie haben den Online-Kurs im Dental Practice Management als Berater mitentwickelt. Welche Inhalte waren Ihnen besonders wichtig? *Es kam mir vor allem darauf an, Basiswissen zu vermitteln. Bisher gab es keinen Business-Kurs, der auf unsere Profession zugeschnitten ist. Das wollte das ITI als weltweit größte Organisation der Zahnimplantologie ändern und hat sich mit IMD eine der weltweit renommiertesten akademischen Institutionen für die Entwicklung von Führungskräften an die Seite geholt. Inhaltlich verpackt das Programm komplexe Zusammenhänge sehr kompakt. Der Stoff ist interaktiv aufbereitet und da es sich um einen Online-Kurs handelt, kann man die Module absolvieren, wann immer es die Zeit erlaubt. Darüber hinaus möchte ich Ärzten Werkzeug an die Hand geben, um eine Strategie für ihre Praxis zu entwickeln. Diese Strategie kann entweder auf Wachstum abzielen – oder auf die Erhaltung des Status quo. Aber auch dafür braucht man eine Zielsetzung.*

Was bietet der Kurs denn konkret? *Der Kurs basiert auf den Modulen Business, Leadership und Marketing/Patientenorientierung. Die Teilnehmer erhalten fundiertes Wissen, Frameworks und Fallbeispiele, die pro Modul in 5 Wochen bearbeitet werden und direkt in der Praxis Anwendung finden können. Das dauert ca. 3–4 Stunden pro Woche. Bei Bedarf kann man einen Experten als Unterstützung dazubuchen. Und auch der Austausch mit den anderen Kursteilnehmern ist sehr wichtig.*

Nicht jeder Zahnarzt hat Lust auf BWL. Werden auch diese Kollegen Spaß an dem Kurs haben? *Oh ja, der Kurs macht sehr viel Spaß! Auch wenn man keine Ahnung von wirtschaftlichen Zusammenhängen hat. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass wir Zahnärzte es gewohnt sind, ein Leben lang zu lernen. Wissensdurst gehört zu unserem Lebensstil.*

Wie können Ihre Kollegen sich für künftige Herausforderungen wappnen? *Es ist nahezu unmöglich, diese Frage zu beantworten. Der beste Beweis dafür ist die Corona-Pandemie: In allen Kursen zur Risikoanalyse, die ich bisher besucht habe, galt ein Atomkrieg als größtes Risiko. Von einem globalen Virus, das über Monate hinweg das öffentliche Leben lahmlegt, war nie die Rede.*

Was folgern Sie daraus? *Bereiten Sie sich auf den Ernstfall vor, indem Sie lernen, wie man ein Unternehmen führt. Denn dann wissen Sie, wie man trotz Widrigkeiten Geld verdient und seine Mitarbeiter bei der Stange hält.*

Aus Ihrer Sicht steht die wirtschaftliche Ausrichtung einer Praxis im Vordergrund. Besteht keine Gefahr, dass Patienten nur noch als zahlende Kunden wahrgenommen werden statt als Menschen, die um jeden Preis die beste Behandlung verdienen? *Ich glaube, dass ein Patient davon profitiert, wenn man ihn wie einen zahlenden Kunden betrachtet. Das bedeutet nämlich, dass er einen guten Service erwarten darf: Die Sprechstundenhilfen begrüßen ihn mit einem Lächeln, der Empfangsbereich ist angenehm und sauber, das Wartezimmer nie überfüllt, die Wartezeit nicht zu lang. Im Behandlungsraum wird der Kunde zum Patienten, der ärztlich optimal versorgt wird. Verlässt er das Sprechzimmer, verdient er es, nach seiner Zufriedenheit befragt zu werden. Für jeden Arzt muss die optimale Versorgung des Patienten im Mittelpunkt stehen.*