

«Jetzt können wir VR-Sitzungen nicht mehr im Ehebett abhalten»

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. Ihr Unternehmen zahnarztzentrum.ch hat eine ganze Branche verändert. Gestern Abend sind Sara und Christoph Hürlimann von Ernst & Young als Entrepreneur of the Year geehrt worden.

Interview: Mathias Morgenthaler
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

Hätten Sie vor 7 Jahren bei der Gründung von zahnarztzentrum.ch gedacht, 2010 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 dem Projekt.

Brauchten Sie viel Startkapital?

CH: 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?

CH: Doch, es gab immer wieder Panik und schlaflose Nächte. Aber das Konzept bewährte sich bald in der Praxis.

SH: 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 dazu. In den letzten sieben Jahren haben sich 80 000 Patienten bei zahnarztzentrum.ch behandeln lassen. Mit 12 Zentren sind wir heute das führende Unternehmen für



Sara und Christoph Hürlimann: «Wir sind rastlose Menschen.»

zahnmedizinische Leistungen in der Schweiz.

CH: Das lässt sich so leicht sagen. Aber die Anfänge waren hart. Kaum wussten wir, wie man ein Zentrum in Zürich führt, eröffneten wir ein zweites in Winterthur. Von eins auf zwei klingt nicht dramatisch, es war aber ein Quantensprung. Man kann nicht mehr persönlich immer vor Ort sein, muss Führungsstrukturen aufbauen.

Was haben Sie gelernt in dieser Zeit?

CH: Dass es klare schriftliche Anweisungen für jeden Arbeitsprozess braucht, dazu regelmässige Reports, Führungsmeetings, Feedbackrunden.

SH: 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?

SH: Nein. Wissen Sie, 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. Aus Deutschland und Schweden erhalten wir viele hervorragende Bewerbungen. Deshalb sind drei Viertel unserer 75 Zahnärzte Ausländer, mehrheitlich Deutsche. Gesamthaft beschäftigen wir 220 Angestellte.

CH: 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 sus-

pekt. 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. Die Vorwürfe sind absurd. Wir prüfen all unsere Mitarbeiter auf Herz und Nieren. Und wir sind ein beliebter Arbeitgeber. Die Fluktuation liegt seit Jahren bei ungefähr fünf 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 Mio. Franken wachsen. Ist es nicht langweilig, sich nur noch zu kopieren?

CH: Wir sind rastlose Menschen, immer auf der Suche nach Herausforderungen. (lacht).

SH: Im Ernst, 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 unsere neue französische Minderheitsaktionärin G Square kürzlich einschoss, kommen wir nun schneller voran. Zudem expandieren wir nach Schweden, in meine frühere Heimat.

CH: 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 Verwaltungsratsitzungen 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?

SH: Nein, es war ein Vorteil, dass wir privat und beruflich so gut harmonisieren. 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.

CH: Manchmal staunen wir selber, wie sehr wir uns einig sind in allem. Kürzlich hat uns jemand halb im Spass gesagt, wir seien im Grunde ja ein und dieselbe Person. In einer grossen Firma ist das vielleicht kein gutes Zeichen, wenn in der Chefetage alle gleich ticken. Bei einem Unternehmen in der Aufbauphase hingegen ist es unerlässlich, sonst kommt man nicht vom Fleck.

Kontakt und Information:
www.zahnarztzentrum.ch