

## Zu alt, um neu zu starten, zu jung, um aufzuhören

Der **Vizepräsident der SSO, Olivier Marmy**, ist mit seiner Praxis J02 médecine dentaire SA der Zahnärztekette Adent beigetreten. Im Interview erklärt er seine Beweggründe.

Interview: Andrea Renggli, Redaktorin SDJ  
Fotos: Annette Boutellier, Fotografien

### Olivier Marmy, seit Anfang Oktober ist Ihre Praxis J02 Teil von Adent. Wie kam es zu diesem Schritt?

Ende 2016 habe ich erfahren, dass das Gebäude, in dem sich meine Praxis befindet, 2022 totalsaniert wird. Alle Mieter müssen ausziehen. Das war eine sehr schlimme Nachricht! Anfang 2017 bot mir der Eigentümer der Liegenschaft andere Räume an – nicht weit entfernt, sehr zentral, unterhalb des Bahnhofs von Lausanne. Aber ein Umzug wäre mit erheblichen Investitionen für Einrichtung, Umzugsorganisation und Neuinstallation verbunden. Ausserdem hätte ich dort schon 2018 einziehen müssen. Ich prüfte weitere Optionen: Teilhaberschaft, gemeinsam mit den Kollegen aus dem bisherigen Gebäude neue Räume beziehen, Untermiete ... Alle diese Möglichkeiten haben sich nicht konkretisiert. Dann habe ich erfahren, dass die Gruppe Adent plant, beim Bahnhof Lausanne eine Praxis zu eröffnen. Es gab also offensichtlich ein gemeinsames Interesse zu prüfen. Das haben wir getan, und wir sind uns einig geworden.

### Das war für Sie ein folgenreicher Entschluss ...

Ja, ich wollte vor allem das Weiterbestehen meines Unternehmens sichern. Ich praktiziere seit 30 Jahren als Zahnarzt. Seit 27 Jahren habe ich eine eigene Praxis. Vor 14 Jahren konnte ich in eine grössere Praxis ziehen, und vor sechs Jahren gründete ich eine AG. Heute bin ich für 15 Angestellte verantwortlich. Meine Praxis hat eine lange Geschichte und ist ein wichtiger Teil meines Lebens. Sie einfach aufzugeben, war für mich keine Option. Ich bin 53 Jahre alt; leider ein schlechtes Alter für eine solche unliebsame Überraschung: Es ist zu spät – vor allem in finanzieller Hinsicht –, um neu zu starten, und zu früh, um aufzuhören. Dies hat mich veranlasst, alle Möglichkeiten ohne Vorurteile zu prüfen.

### In welchem Masse haben Sie künftig noch Einfluss auf die Unternehmensführung?

Meine Praxis wird wie bisher funktionieren. Ich bleibe der Chef der Praxis, mit meinen Werten und Qualitätskriterien. Auf der betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Ebene hingegen kann ich von der Infrastruktur der Gruppe profitieren und Synergien nutzen, etwa bei Bestellungen, beim technischen Support, bei internen Fortbildungsprogrammen und bei der Regelung der Stellvertretung.

### Was ändert sich für Ihre Patienten?

Mein Team bleibt bestehen. Meine Art, wie ich mich um Patienten kümmere, wird sich auch nicht ändern – nur eben ab August 2018 mit einer komplett neuen Praxiseinrichtung!

### Müssen Umsatz- und Renditeziele verfolgt werden?

Ich habe mich nicht verpflichtet, finanzielle Ziele zu erreichen. Das hätte ich

niemals akzeptiert, weder für mich noch für meine Angestellten.

### Müssen Sie klinische oder produktive Vorgaben erfüllen?

Es ist klar, dass ich meiner Art zu praktizieren und meiner Ethik im Umgang mit Patienten treu bleibe. Das war nicht verhandelbar. Andernfalls hätte ich das Zusammengehen mit Adent nicht realisiert. Als SSO-Mitglied halte ich mich wie meine Berufskollegen und -kolleginnen an unsere Standesordnung und unsere Statuten.

### Ist die Situation (Auslastung, Praxisfinanzierung, Amortisationskosten, Konkurrenz usw.) in gewissen Regionen so schwierig, dass die sogenannten traditionellen Praxen verschwinden werden?

Die Einzelpraxis bleibt weiterhin das Hauptmodell. Zahnärzteketten wie Adent sind ein weiteres mögliches Modell. Aber ich sehe tatsächlich eine zusätzliche wirt-



Olivier Marmy: «Es ist für die SSO wichtig, dass wir nicht nur zu traditionellen Praxen Verbindungen knüpfen, sondern auch zu anderen Unternehmensmodellen.»

schaftliche Herausforderung. Verglichen mit unseren Vorgängern sind wir dem technologischen Wandel viel stärker unterworfen. Kaufte ein Zahnarzt in den 1970er-Jahren eine Behandlungseinheit, war diese zwar teurer als heute, sie hielt aber 25 bis 30 Jahre. Heutzutage hat man den Eindruck, man müsse alle drei bis fünf Jahre eine grosse Investition tätigen, um technisch auf der Höhe zu bleiben.

#### **Dann sind die Gründe für die Zunahme von Gruppenpraxen und Zahnzentren also wirtschaftlicher Natur?**

Ja, aber nicht nur. Junge Zahnärztinnen und Zahnärzte haben auch andere Erwartungen an den Beruf als ältere Kollegen. Die Generation Y hat nicht mehr dasselbe Verhältnis zu ihrer Arbeit, und die mit der Selbstständigkeit verbundene Belastung und die Risiken haben offensichtlich nicht

Einzelpraxen ausgeübt. Doch die SSO verschliesst sich der Realität nicht: Wir sehen natürlich, dass sich die Welt verändert. Schon seit Jahren suchen wir konstruktive Antworten auf die Herausforderungen der sich beschleunigenden Entwicklung. Uns ist nicht entgangen, dass viele junge Kolleginnen und Kollegen, die in Zentren arbeiten, nicht Mitglied der SSO sind. Um genau diese Kolleginnen und Kollegen verstärkt zu integrieren, hat die SSO ihre Statuten betreffend Mitgliedschaftskategorien vor einigen Jahren angepasst.

#### **Im Spätsommer haben Sie den Zentralvorstand der SSO über Ihr Vorhaben informiert. Wie hat er reagiert?**

Meine Kollegen im Zentralvorstand reagierten sehr nüchtern und besonnen. Das hat mich beeindruckt. Sie kamen zum Schluss, dass sich an meiner Rolle

nen gibt es bereits Mitglieder, die als Zahnärzte bei Ketten angestellt sind – und das werte ich positiv. Es sind in erster Linie die Sektionen, die darüber entscheiden, ob sie diese Kollegen aufnehmen oder nicht. Diesbezüglich gibt es grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Sektionen, und der SSO als föderalem Dachverband ist es wichtig, diese Autonomie zu respektieren. Die Sektionen sind vor Ort und kennen diese Institutionen und deren Angestellte. Die Sektionen können auch am besten einschätzen, ob eine Mitgliedschaft dem Image der SSO schaden würde.

#### **Welches sind die Risiken für die SSO?**

Das Überangebot in gewissen Regionen kann zu Überversorgung führen. Aber diese Gefahr besteht unabhängig von der Grösse der Unternehmen. Als spezielles Risiko in grossen Institutionen sehe ich die unterschiedlichen Ausbildungsniveaus der Behandler. Es ist bekannt, dass die Schweiz zu wenig Zahnärztinnen und Zahnärzte ausbildet. Zentren und Ketten haben deshalb Mühe, in der Schweiz ausgebildetes Personal zu finden. In der Folge rekrutieren sie im europäischen Raum. Wir erinnern uns: Es ist nachgewiesen, dass die Ausbildung in den verschiedenen Ländern grosse Unterschiede aufweist. Und die Ausbildung kann die Behandlungsqualität beeinflussen. Das ist eine grosse Herausforderung für jene Zahnärztezentren, denen eine hohe Behandlungsqualität wichtig ist. Es gilt Lösungen zu finden, welche sowohl die Interessen der Patienten als auch den Respekt vor unserer Berufsethik wahren.

#### **Welchen Weg soll aus Ihrer Sicht die SSO betreffend Zentren und Ketten gehen?**

Ziel des Zentralvorstands ist es, dass die SSO als Berufs- und Standesorganisation weiterhin die grosse Mehrheit der in der Schweiz praktizierenden Zahnärztinnen und Zahnärzte repräsentiert. Meines Erachtens hat die SSO keine andere Wahl, als sich noch stärker für alle wirtschaftlichen Modelle zu öffnen, welche mit unseren berufsethischen Regeln und Statuten vereinbar sind. Dabei gilt es zu unterstreichen, dass nicht die Institutionen SSO-Mitglied sind, sondern die Zahnärztinnen und Zahnärzte selbst. Die Herausforderung ist, die SSO so flexibel und stark zu positionieren, dass wir diese neuen Modelle integrieren können, ohne unsere Werte zu verraten oder unserer Standesordnung untreu zu werden. Ich bin überzeugt, dass dies möglich ist.

## **«Ziel des Zentralvorstands ist es, dass die SSO als Berufs- und Standesorganisation weiterhin die grosse Mehrheit der in der Schweiz praktizierenden Zahnärztinnen und Zahnärzte repräsentiert.»**

mehr denselben Stellenwert. Ein anderer Aspekt, der bei dieser Entwicklung mitspielt, ist die Feminisierung des Berufs. Heute ist die grosse Mehrheit der Studienabgänger in der Zahnmedizin weiblich. Viele davon wollen nicht alleine arbeiten und das Familienleben mit dem Beruf vereinbaren. Und diesen Wunsch teilen sie zum Glück immer häufiger mit den Männern... Es ist offensichtlich, dass ein Berufsverband diese Veränderungen nicht steuern kann; er kann sie aber als Herausforderung begreifen und begleiten.

#### **Die Konkurrenzierung der sogenannten traditionellen SSO-Mitglieder durch Kliniken und Ketten wurde in der jüngeren Vergangenheit kontrovers diskutiert.**

Ja, darüber habe ich natürlich nachgedacht, und es hat mir einige schlaflose Nächte bereitet. Ich habe mich gefragt, welche Tragweite meine Entscheidung hat. Handle ich statutenkonform? Halte ich mich an die Standesordnung? Deshalb habe ich mein Vorhaben juristisch prüfen lassen. Es zeigte sich: Rechtlich spricht nichts dagegen. Aber historisch gesehen war die SSO natürlich immer ein Verband für Einzelzahnärzte. Dieser liberale Beruf wurde früher nahezu ausschliesslich in

als Vizepräsident der SSO und als Kollege nichts ändern wird. Vielmehr sehen sie das Ganze als Chance, sich an reale Gegebenheiten anzupassen. Meine Kollegen vertrauen mir weiterhin. Aber natürlich hat die Delegiertenversammlung bei Wahlen das letzte Wort; das ist Demokratie.

#### **Wird Ihr Engagement für die SSO unter der neuen Situation leiden?**

Im Gegenteil. Die neue Situation gibt mir mehr Freiheiten, weil ich jetzt nicht mehr im selben Masse wirtschaftliche Verantwortung trage. Auch habe ich meine Arbeitszeit reduziert, um mehr Zeit für mein Engagement in der SSO zu haben. Man muss wissen, dass die Tätigkeit im Zentralvorstand zeitintensiv ist und den Praxisalltag wirtschaftlich und organisatorisch beeinflusst.

#### **Unterminieren die Zahnärztezentren nicht den Repräsentationsgrad der SSO?**

Es ist für die SSO wichtig, dass wir nicht nur zu traditionellen Praxen Verbindungen knüpfen, sondern auch zu anderen Unternehmensmodellen. Denn die neuen Modelle existieren ja bereits! In diesem Bereich bleibt noch einiges zu tun. Dazu kann ich beitragen. In mehreren Sektio-

