

‘Ondernemerschap is denken in kansen in plaats van belemmeringen’

In gesprek met **Rolf van Mierlo**

Tandartsen zijn niet per se ondernemers. Wie dat wel wil zijn, moet meer zijn dan alleen een goede professional. De QP-dag *Praktijkmanagement voor de tandarts-ondernemer* gaat hier uitdrukkelijk op in. En moderator Rolf van Mierlo heeft op voorhand al een goede tip voor collega's die ondernemend willen werken: leer van andere ondernemers in de mondzorg, want die pakken de zaken vaak slim aan.

Van oudsher is de tandarts solist-praktijkhouder en dus ook ondernemer. Maar past dat ook bij het menstype, zijn tandartsen ondernemers in hart en nieren? ‘Nee, ik denk dat ze dat hooguit noodgedwongen zijn’, zegt Rolf van Mierlo. ‘Ik ben tenminste nog nooit een tandarts tegengekomen die voorafgaand aan zijn opleiding zei: “Ik wil tandarts worden want ik ben ondernemer”.’

En Van Mierlo komt veel tandartsen tegen, want hij is niet alleen met drie collega-tandartsen eigenaar van twee groepspraktijken onder de naam M2 tandartsen, hij is ook docent en spreker in het postacademisch onderwijs. Bovendien is hij samen met vakgenoot Nico Bezuur auteur van het boek *De winstgevende tandartspraktijk*. De combinatie van het tandartsenvak en ondernemerschap is er dus wel een waarvoor hij aandacht heeft. Niet zo vreemd dus dat juist hij de moderator is van de QP-dag *Praktijkmanagement voor de tandarts-ondernemer*.

Hij vervolgt: ‘De modelpraktijk was in het verleden een praktijk aan huis, in een logeerkamer of in de garage. Toen was nog 95% van de tandartsen man en hun echtgenote was de manager, met de keukentafel als bureau. In de jaren tachtig kwam de omslag naar praktijken buitenshuis en vervolgens ook naar samenwerkingsverbanden. Nu is één op de twee praktijken geen solo-praktijk meer. De komende tien jaar gaat 30% van de nu actieve tandartsen stoppen. En degenen van hen die nu als solist werken, zullen vaak geen opvolger vinden die de praktijk op diezelfde grondslag wil voortzetten. Het

aantal solopraktijken zal dus steeds kleiner worden.’ Dit heeft gevolgen voor de praktijkvoering. ‘Er ontstaat steeds meer behoefte aan een managementachtige aanpak van de praktijk’, zegt Van Mierlo. ‘Dat is ook logisch als praktijken groter worden, meer personeel moeten aantrekken en meer moeten investeren. Maar het is wel iets waarin tandartsen niet of nauwelijks werden opgeleid. Tijdens mijn studie kwam iemand van de VvAA of de KNMT een middag wat vertellen over het schrijven van een bedrijfsplan, maar dat was het dan.’

Cursus en masterclass

Toen Van Mierlo samen met studiegenoot De Minjer startte met M2 tandartsen, besloten ze direct om geen praktijk aan huis op te zetten en zochten ze naar informatie over hoe ze de opzet van een praktijk bedrijfskundig het best konden aanpakken. Die kennis vonden ze onder andere in de Verenigde Staten. ‘Daar was een tandarts in staat een balans te lezen’, zegt Van Mierlo. ‘Hier in Nederland vroegen tandartsen aan hun accountant hoe ze er financieel voor stonden.’ Maar het beeld kantelde wel, merkte hij in de jaren negentig. Hij kreeg van steeds meer collega's de vraag hoe hij het aanpakte met die bedrijfsvoering. ‘Toen ik merkte hoe groot de vraag naar bedrijfskundige kennis onder mijn vakgenoten was, ben ik via Edin de cursussen *De tandarts aan de leiding* en *Stress aan de balie gaan geven*’, vertelt hij. ‘Maar ik merkte dat daar in de praktijk weinig van bleef hangen. Ondertussen had ik cursussen over organisatie en management gevolgd en



met die kennis in het achterhoofd heb ik samen met Nico Bezuur in 2002 Catan opgericht, als basis voor een tweejarige bedrijfskundige masterclass tandheelkunde op MBA-niveau.' Van Mierlo is hier in 2016 weer mee gestopt, omdat hij zich wilde verdiepen in de restauratieve tandheelkunde.

Ondernemers, managers en professionals

In de jaren waarin hij met Catan actief was, zag Van Mierlo een toename van het aantal tandartsen dat de mogelijkheden van het samenwerkings- of delegatiemodel aan het overwegen was. 'Maar ik zag ook absoluut een hiaat in ondernemerschap', zegt hij. 'In hoofdlijnen zag ik drie soorten tandartsen. De eerste is de ondernemer: iemand die keuzes maakt over het soort praktijk dat hij wil voeren en die ook het lef heeft daar zijn eigen geld in te steken. Dat is iets anders dan het tweede type, de manager, want die moet ervoor zorgen dat de uitvoering op de werkvloer klopt. En het is weer iets anders dan de professional. Die moet bekwaam zijn, goed kunnen communiceren met patiënten en een beetje tempo kunnen maken. Anders zegt de ondernemer dat hij te veel geld kost.'

Van Mierlo zegt de laatste tijd steeds vaker te zien dat de traditionele tandarts het ondernemerschap niet meer ambieert. De feminisering van het vak speelt hier naar zijn mening een rol in, maar ook het gegeven dat

het zo moeilijk is geworden om in de mondzorg geld te verdienen. Tijdens een recente studiedag voor ZZP'ers vroeg Van Mierlo aan de aanwezigen waarom ze geen eigen praktijk hadden. Een van hen zei: 'Dat heb je ons net staan uitleggen, we kijken wel uit.' Hij lacht en zegt: 'Dat was een terecht antwoord. En ik zie ook dat het aantal tandarts-ondernemers afneemt. Steeds meer van de tandartsen die nu in het vak komen, gaan in dienst van een andere tandarts werken – vaak een keten. En wie met pensioen gaat, verkoopt zijn praktijk aan een keten. Soms merkt de patiënt daar aanvankelijk niets van, omdat aan de praktijk niets wordt veranderd. Maar de ontwikkeling gaat wel heel hard, van de kant van de ketens is er juist heel nadrukkelijk sprake van ondernemerschap. Ze kopen een marktaandeel en zijn inmiddels ook bezig elkaar op te kopen. Soms vallen ze zelfs al in buitenlandse handen. Als die ontwikkeling doorzet, heeft straks één op de vijf praktijken geen Nederlandse eigenaar meer, maar dat realiseert nog niemand zich.'

Ondernemende initiatieven

Ondertussen kunnen we als tandartsen wel wat leren van de ketens, stelt Van Mierlo. 'Die weten bijvoorbeeld hoe je kosten bespaart en de efficiency verhoogt', zegt hij. 'En ik ben de laatste die zal zeggen dat dit ten koste van de kwaliteit van de tandheelkunde gaat. De ketens



kopen scherp in en sluiten goede deals met de leveranciers – waar we echt heel veel marge en dus geld weggeven – omdat ze ondernemer genoeg zijn om niet de cadeautjes maar de scherpe prijs te willen.’ Heel slim vindt hij ook de initiatiefnemers achter dentco.nl, de vergelijkingssite voor leveranciers van tandheelkundige hulpmiddelen. Hij vertelt: ‘Ze vergelijken de prijs en kwaliteit van alle leveranciers en krijgen een percentage van elke bestelling die een tandarts bij hen plaatst. Een waanzinnig goed verdienenmodel. Ketens doen iets vergelijkbaars: ieder jaar een tender uitschrijven op basis van bepaalde kwaliteitseisen en de aanbieder die de laagste prijs neerzet, wint.’

Typische voorbeelden van goed ondernemerschap, vindt Van Mierlo. Hij zegt: ‘Beide voorbeelden illustreren dat ondernemerschap een kwestie is van kansen zien in plaats van belemmeringen. Wie in belemmeringen denkt en ’s nachts wakker ligt van de zorgen, is geen ondernemer. Zo iemand geniet wel van zijn vak, maar kan niet tegen de stress van de bedrijfsvoering en wordt ongeduldig als hem wordt gevraagd een businessplan te schrijven. De ondernemers zijn degenen die het spel leuk vinden. Een voorbeeld uit mijn cursussen: stel dat je per dag dertig patiënten persoonlijk uit je wachtka-

“De ondernemers zijn degenen die het spel leuk vinden”

mer ophaalt. Dat kost je een kwartier per dag, het staat goed en je loopt nog ook. Slim, zou je denken. Maar als je toch al voldoende loopt omdat je in twee kamers werkt, dan hoeft je die patiënten niet op te halen en dat scheelt je 3% tijd per dag. Als ik uitleg wat je met die extra tijd kunt doen, zien de slimmeriken meteen de kansen. De critici gaan alle belemmeringen opsommen. Maar in onze praktijken doen wij toch echt het laatste. De receptioniste zegt niet: “Gaaf u maar zitten”, maar: “Neemt u maar plaats op wachtbank 3”. Dit betekent dat wij meer praktijken maken dan in een soortgelijke praktijk waar dezelfde apparatuur en stoelen staan, die hetzelfde geld kosten. Mijn devies is: de tarieven in de mondzorg liggen vast, dus als je iets wilt doen om je omzetpositie te verbeteren, moet je vooral naar de kostenkant kijken.’

Blijven verrassen

Een onderdeel van ondernemerschap is ook dat de tandarts de patiënt moet blijven verrassen, stelt Van Mierlo. Hij legt uit: ‘Als je tandartsen vraagt wat ze verkopen, zeggen ze: “Heel goede tandheelkunde”. Maar de patiënt weet dat al, het vertrouwen in tandartsen is groot. De patiënt wil weten of hij dichtbij kan parkeren, snel een afspraak kan maken, vriendelijk wordt geholpen, goede uitleg krijgt, in een prettige stoel ligt en na de behandeling een vervolgtraject krijgt aangeboden en een nota die klopt met de begroting vooraf. Het gaat om het hele proces van dienstverlening, en een ondernemer begrijpt dat. Je moet niet op de automatische piloot gaan draaien en de patiënt bij ieder halfjaarlijks bezoek weer vragen hoe het met de kinderen gaat. Als je uit het laatste bezoek hebt vernomen dat de dochter eindexamen moet gaan doen, teken dit dan aan op de patiëntenkaart en vraag de volgende keer of ze geslaagd is. Geef eens een compliment: “Ik zie dat je enorm je best doet op je gebit, maar ik zie ook nog een paar aandachtspunten”. Dat werkt echt beter dan: “Je moet beter poetsen”.’