

Groß für die Fläche

Ambulante Versorgung = kleine Praxis – das trifft auf die Ober Scharrer Gruppe seit langem nicht mehr zu. Mit Standorten in vier Bundesländern ist „OSG“ eine Marke und ein großes Unternehmen. Die vielen Filialen sichern mittlerweile die augenärztliche Versorgung in der Fläche.

Wer einen Eindruck davon bekommen möchte, wie groß die Ober Scharrer Gruppe (OSG) ist, braucht nur einen Blick auf die Standorte-Übersicht auf der Homepage zu werfen. Von A wie Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ) Aalen bis V wie MVZ Volkach umfasst das Unternehmen mehr als 70 Standorte in Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Mehr als 20 davon sind auch OP-Zentren. Hinzu kommen ein Plankrankenhaus in Schweinfurt-Gerolzhofen und zahlreiche stationäre Belegabteilungen. Über 180 Ärztinnen und Ärzte und etwa 900 nicht-ärztliche Mitarbeiter versorgen Patienten in den Strukturen Intersektoraler Facharztzentren (IFZ), die eine augenärztliche Versorgung aus einer Hand anbieten.

Groß, gar so groß zu werden, sei anfangs gar nicht vorstellbar gewesen, betont Dr. Armin Scharrer, der das Unternehmen 1982 mit Dr. Manuel Ober in Fürth als Gemeinschaftspraxis gründete: „Unsere einzige strategische Überlegung umfasste zunächst drei Punkte: Erstens das, was wir tun, besser als Mitbewerber zu machen. Wir wollten Spezialisten sein oder zu uns holen, damit alle etwas Bestimmtes sehr gut und sehr häufig machen. Zweitens ein Ambiente für unsere Patienten zu schaffen, in dem sie sich persönlich angenommen fühlen. Und drittens eine Atmosphäre von gegenseitigem Respekt und von Sympathie zu erzeugen, damit alle Mitarbeiter sich wohlfühlen.“

„Größere Strukturen im vertragsärztlichen Bereich sind heterogen und müssen heterogen geführt werden.“

Die ersten Praxiserweiterungen waren nach Scharrers Worten auch getrieben von dem Wunsch, „nicht bis zur Erschöpfung zu arbeiten“. Dann kamen Filialgründungen hinzu, schließlich ermöglichten MVZ weiteres Wachstum. Längst gibt es eine kaufmännische Geschäftsführung; 2016 hat hier Sibylle Stauch-Eckmann den Vorsitz übernommen.

Die OSG wird wegen ihres Expansionskurses und ihrer Filialstrategie teilweise mit Skepsis betrachtet. Sowohl Gründer Scharrer wie die Vorsitzende der Geschäftsführung Stauch-Eckmann legen jedoch Wert darauf, dass im Unternehmen weder seelenlose Betriebswirtschaft umgesetzt wird noch Versorgungsanforderungen ignoriert werden. „Größere Strukturen im vertragsärztlichen Bereich sind heterogen und müssen heterogen geführt werden“, sagt Scharrer. „Ein Krankenhaus, das sich als Marke etabliert hat, kann es noch lange Zeit bleiben, selbst wenn die Chefärzte wechseln. Im ambulanten Bereich ist die Marke meist keine Institution, sondern eine Person. Will man hier die Marke pflegen, muss man das Spezifische der Personen vor Ort pflegen und erhalten.“

Für ihn sind Augenchirurgen zudem Kunsthandwerkern ähnlich: „Einem guten Handwerker kann man auch nicht vorschreiben, mit welchen Geräten er zu arbeiten hat. Für uns heißt das, dass wir unseren Filialen bestimmte Freiheiten bei der Wahl von Geräten oder Implantaten wie Intraokularlinsen einräumen. Wir würden sparen, wenn wir Einkäufe und Prozesse noch stärker vereinheitlichten. Aber dann würde die Freude an der Arbeit leiden.“

In einem Punkt gibt es für ihn aber keinen Entscheidungskorridor: bei der Qualität. „Sie ist die Basis von allem. Darüber herrscht aber große Einsicht bei den Kollegen“, betont er. Scharrer war immer schon überzeugt davon, dass Exzellenz nur durch Spezialisierung zu erzielen ist. Stauch-Eckmann stimmt ihm zu: „Ich bin mir sicher, dass die Spezialisierung von Ärzten eine Qualitätsverbesserung mit sich bringt. Und Patientenversorgung sollte nun einmal mit hoher Qualität verbunden sein. Außerdem ist eine Marke stets ein Qualitätsversprechen – Patienten, aber auch Ärzten gegenüber, die sich für ein Unternehmen wie OSG entscheiden.“

Die hohe Qualität ist aber nicht nur selbst gewählte Verpflichtung, sondern auch dem Markt geschuldet. Ambulant-intersektorale Großunternehmen mit Fremdinvestoren im Hintergrund müssen exzellente Leistungen vorweisen. Scharrer sieht dies entspannt: „Viele Krankenhauskonzerne sind hervorragend finanziert. Und auch manche kommunalen Häuser oder Universitätsklinika haben genug Geld, um Dutzende Kassenarztsitze zu kaufen. Wenn Sie als Vertragsärzte am ambulanten Markt mithalten wollen, dann benötigen Sie einen Investor.“ „Geld und Gesundheit – das ist immer ein emotionales Thema“, beobachtet Stauch-Eckmann. „Meiner Meinung nach hat man mit einem finanzkräftigen Investor mehr Möglichkeiten. Fehlt auf Dauer Geld, leidet doch am Ende auch die Qualität.“

Inzwischen wird die Leistung der OSG für die Versorgung in der Fläche anerkannt. „Wir sind an vielen Orten vertreten, an denen Augenarztsitze nicht mehr nachbesetzt werden konnten“, betont Scharrer. „Im bayrischen Münchberg fand sich zwei Jahre lang niemand. In Isny haben wir eine Praxis ohne Nachfolger mit mehreren Ärzten besetzt, in Kaufbeuren eine Filiale des MVZ Memmingen errichtet.“ Stauch-Eckmann hält dies für die richtige Strategie: „Es ist sinnvoll, wenn rund um ein OP-Zentrum konservative Filialen tätig werden. Das dient längst auch der flächendeckenden Versorgung, weil wir andere Möglichkeiten haben als einzelne Praxisinhaber. Unsere angestellten Ärzte sind eher bereit, in ländlichen Gegenden zu arbeiten – zumal, wenn man ihnen eine Kombination mit einer operativen Tätigkeit an einem Zentrum bieten kann.“