

Abenteuer Praxisübernahme



Eva-Marie Müller in ihrer 2018 eröffneten Praxis in Haar bei München.

INTERVIEW >>> Eine Praxisübernahme ist im Idealfall ein komplexes Unterfangen, das eine genaue Planung, durchdachte Investitionen und vertrauensvolle Zusammenarbeit ebenso braucht wie Zeit, Kraft und Durchhaltevermögen. Doch abseits vom Idealfall vervielfacht sich der Einsatz, wie uns die junge Zahnärztin Eva-Marie Müller schildert.

Frau Müller, Sie haben nach einem mehrjährigen Angestelltenverhältnis in München im Januar 2018 eine Praxis in Haar übernommen – Wie gestaltete sich der Übernahmeprozess?

Ich hatte gewissermaßen zwei Anläufe. Ursprünglich wollte ich eine ganz kleine Praxis im östlichen Münchner Umland kaufen, der Vorvertrag war auch schon unterschrieben. Aber dann lernte ich den Vermieter kennen, merkte, dass dieser nicht zu mir passte und er zudem die Praxis unverhältnismäßig teuer vermieten wollte, und sagte die Übernahme kurzerhand ab. Innerhalb von vier Wochen fand ich dann die Praxis, die ich letztlich auch übernommen habe. Die Inhaberin hatte die Praxis eigentlich schon anderweitig versprochen, dann aber umgeschwenkt, weil ich eine langjährige CEREC-Anwenderin bin und die Praxis ein ausgereiftes CAD/CAM-Angebot hatte. Der Abgeberin war es überaus wichtig,

dass die bisherigen Angebote der Praxis fortgeführt und im Idealfall ausgebaut werden würden, und entschied sich daher, Praxis und Patienten in meine Hände zu übergeben.

„Schritt für Schritt zeigte sich, dass ich zwar durchstarten wollte, das übernommene Team jedoch damit überfordert war

und mir dies – und das ist die Krux bei der Sache – auch nicht frühzeitig und offen kommuniziert hat.“



Ein fester Bestandteil des Leistungsspektrums der Praxis ist die Prophylaxe mit der Guided Biofilm Therapy (GBT).



Haben Sie auch jemals eine Praxisneugründung erwogen?

Die Frage kann ich ganz klar mit einem Nein beantworten. Ich befinde mich in einem Ballungsgebiet (Speckgürtel um München, Anm. d. R.), und hier gibt es unheimlich viele Bestandspraxen. Schon allein das spricht für mich für eine Übernahme. Und dann geht es ja bei einer Praxisübernahme auch um die Übernahme eines bestehenden Patientenstamms. Dieser sorgt im Idealfall gleich zu Beginn für ein gefülltes Terminbuch und damit für einen sofortigen Cashflow. Man sollte im Vorfeld sehr genau schauen, was man, neben den Räumlichkeiten, übernimmt, welches bisherige Portfolio und welche Praxisstrukturen, und ob das zu einem passt. In meinem Fall waren beispielsweise CEREC und die Prophylaxe ganz klar meine Schnittstellen. Außerdem bin ich seit Jahren Mitglied der Swiss

„Erst, wenn das bisher Bestehende und das Eigene als Produkt zusammenkommen, als **„meine“ Praxis mit einer klaren Praxisphilosophie und einem festen Team, ergibt auch das Marketing Sinn.**“

Dental Academy und damit Anwenderin der Guided Biofilm Therapy (GBT) und wollte das bisherig bestehende Prophylaxekonzept damit weiter voranbringen. Zudem muss man wirklich bereit sein, der bisherigen Praxis respektvoll gegenüberzutreten und auch, zu-



MARKT

Zahnmedizin mit Ski-Kulisse: Die Innenarchitektin Jeanette Heerwagen begleitete eng den verlängerten Umbauprozess der Praxis, die heute drei Behandlungs-/Prophylaxezimmer umfasst, eine optimale Arbeitsatmosphäre für das gesamte Team bietet und zugleich der Persönlichkeit von Eva-Marie Müller entspricht.

zulernen. Dann wurde mir aber im Zuge der Umbauplanung klar, dass es bezüglich der Statik, des Brand-schutzes und einigem mehr zu Komplikationen kommen würde. An dieser Stelle habe ich mich dann entschlossen, alles bisher Geplante zu kippen, die Innenarchitektin Jeanette Heerwagen aus meinem dentalen Netzwerk ins Boot zu holen und noch mal neu zu starten. Das bedeutete eine Verschiebung des zeitlichen Rahmens und eine zusätzliche Investition. Rückblickend war das der richtige Schritt für mich.

Warum hat sich die Übernahme im Fortgang verkompliziert?

Schritt für Schritt zeigte sich, dass ich zwar durchstarten wollte, das übernommene Team jedoch damit überfordert war und mir dies – und das ist die Krux bei der Sache – auch nicht frühzeitig und offen kommuniziert hat. Im Zuge der Übernahme hatte ich in Vorgesprächen den Verbleib des bisherigen Teams geklärt. Ich war froh, nicht auf Personalsuche gehen zu müssen, und meinte, das Team wird bei Fragen auf mich zukommen. Doch als ich die Praxissoftware switchen wollte, war das Team zögerlich. Ich lenkte ein, mit der bisherigen Software (LinuDent) weiterzumachen, den geplanten Umbau abzuwarten und dann zu wechseln. Ich verließ mich an dieser Stelle weitestgehend auf das Team, das zu diesem Zeitpunkt aus einer Rezeptionistin, die auch gleichzeitig die Abrechnung machte, einer Assistentin in Vollzeit, einer Assistentin in Teilzeit und einer Prophylaxehelferin bestand. Eine meiner ersten Maßnahmen als Chefin war es, in Rücksprache mit dem Team, die Praxisöffnungszeiten zu erweitern, um das hohe Patientenaufkommen aufzufangen. Mein Team signalisierte mir auch hierfür die volle Mitarbeit, und ich dachte, alles läuft gut. Doch das war leider nicht der Fall. Denn plötzlich sah ich eine klare Diskrepanz zwischen laut Praxissoftware vorhandenem Umsatz und meinem eigentlichen Kontostand. Und das bei einer Überzahl an Patienten. Und dann gingen bei mir die Alarmglocken an! Erst auf mein Nachfragen hin offenbarte mir die zuständige Mitarbeiterin, dass sie komplett überfordert war. Weder Rechnungen noch Mahnungen wurden noch sachgemäß gestellt, und auch an uns gestellte Forderungen wurden nicht mehr beglichen, da sie gar nicht auf meinem Schreibtisch ankamen. Ich befand

mindest zeitweise, bestehende Strukturen fortzuführen. Natürlich möchte man in der Regel Neues einführen, gerade bei älteren Bestandspraxen ist das bestimmt notwendig, aber das sollte, aus meiner Erfahrung heraus, erst der zweite Schritt sein. Zuerst gilt es, das Bestehende für sich selbst in den Griff zu bekommen, auch mit Blick auf das übernommene Praxisteam.

Stichwort Umbau: Wann und wie haben Sie das in Angriff genommen?

Natürlich hätte ich gerne gleich meine Vision einer modernen Praxis umgesetzt, habe aber auf meinen Praxisvermittler Charly Trautmann gehört, der mir riet, den Umbau erst frühestens im dritten Monat nach Praxisübernahme zu starten. Und zwar, um die Patienten und das Team zu Beginn nicht gleich zu überfordern und eine mögliche Patientenflucht auszulösen, um zuallererst Geld zu verdienen und nicht sofort das finanzielle Risiko auszuschöpfen und – ganz wichtig – mich auch erst mal einzufinden, die Patienten und das Team kennen-



Eva-Marie Müller am Dentalmikroskop, das in der modernen Endodontie unverzichtbar ist. Das Dentalmikroskop macht selbst komplexe Zahnstrukturen im Zahn sichtbar, die ohne Mikroskop nicht zu sehen und deshalb auch nicht zu behandeln wären.

„Man muss wirklich bereit sein, der bisherigen Praxis respektvoll gegenüberzutreten und auch, zumindest zeitweise, bestehende Strukturen fortzuführen.“

mich also – für mich – plötzlich in einem gefühlsmäßigen und realen Chaos und wusste, dass ich handeln musste. Ich bin mir sicher, wenn ich an dieser Stelle gewartet hätte, wäre ich mittelfristig gegenüber der Bank in Erklärungsnot geraten.

Wie sind Sie daraufhin weiter vorgegangen?

Ich habe umgehend meinen Münchner Steuerberater kontaktiert und auch der Bank Bescheid gesagt. Dann habe ich mir eine bekannte, externe Kraft geholt und ein Abrechnungsunternehmen eingeschaltet. Das kann ich an dieser Stelle nur empfehlen: die Abrechnung mit Experten zu machen. Wir haben dann sofort ausstehende Rechnungen beglichen und Rechnungen wie Mahnungen gestellt. Innerhalb von zwei Monaten hatte ich wieder ein deutliches Plus auf dem Konto.

Und welche zusätzlichen Schritte folgten?

Klar war dann auch, dass ein Personalwechsel überfällig war. Das betraf unter anderem den Bereich Prophylaxe. Hier suchte ich kurzfristig nach einer Interimslösung und

holte mir eine externe Prophylaxekraft ins Team. Diese Prophylaxekraft war ein absoluter Glücksfall! Sadia de Kiden übernahm zu diesem Zeitpunkt nämlich nicht nur die Prophylaxe, sondern analysierte als Beraterin gleichzeitig auch die Praxisstruktur, gab mir wertvolle Tipps und half mir, den anstehenden Personalwechsel vorzubereiten. Ich habe dann innerhalb von drei Monaten und bis auf eine Kraft das gesamte Team erneuert und von den bisherigen vier auf neun Mitarbeiter inklusive einer angestellten Zahnärztin erhöht. Durch die Hinzunahme eines Azubis sind wir jetzt insgesamt zehn Mitarbeiter in der Praxis. <<<

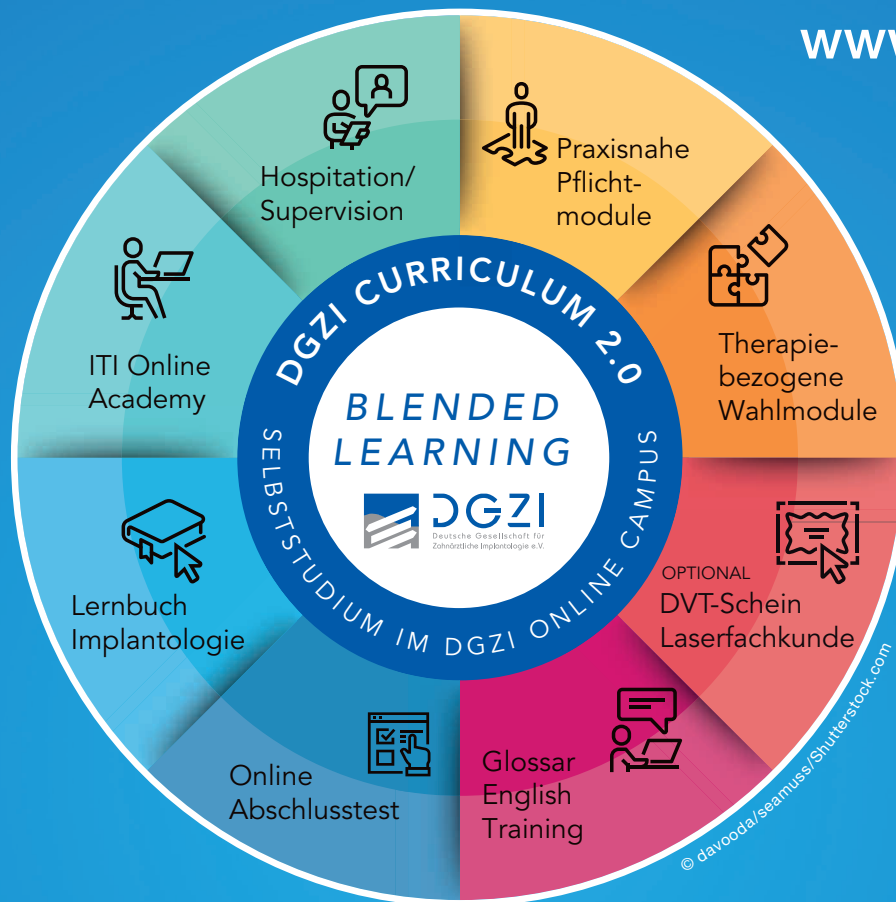
Fotos: © Heerwagen Design Consulting



Das komplette Interview in der *ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis* 11/19.

IHRE CHANCE ZU MEHR ERFOLG!

www.DGZI.de



Curriculum Implantologie

Jederzeit starten im DGZI Online Campus

- ITI Online Academy Zugang inklusive während des Curriculums
- Praxisbezogene Pflicht- und therapiebezogene Wahlmodule
- Online Abschlussklausur
- Für Mitglieder reduzierte Kursgebühr: 4.900 Euro

Bei Abschluss einer mindestens dreijährigen Mitgliedschaft in der DGZI,
ansonsten Kursgebühr: 5.950 Euro

Informationen, Termine und Anmeldung unter www.DGZI.de
sowie im aktuellen Fortbildungskatalog auf der Homepage.