

Anne M. Schüller

Monika Dumont

**Die erfolgreiche Arztpraxis**

Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing

**2., erweiterte Auflage**

Anne M. Schüller  
Monika Dumont

# Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing

2., erweiterte Auflage

Mit 15 Abbildungen  
und 2 Tabellen

**Anne M. Schüller**

Harthausenstr. 54 a, 81545 München  
info@anneschueller.de

**Monika Dumont**

Kühzagl 3 a, 83700 Rottach-Egern  
monika.dumont@duxsess.com

**ISBN 10 3-540-29861-4 2. Auflage Springer Medizin Verlag Heidelberg**  
**ISBN 13 978-3-540-29861-8 2. Auflage Springer Medizin Verlag Heidelberg**

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag**  
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004, 2006  
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Hinrich Küster  
Projektmanagement: Gisela Zech-Willenbacher  
Layout und Einbandgestaltung: deblik Berlin

SPIN 11017905  
Satz: K + V Fotosatz GmbH, Beerfelden  
Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126SM – 5 4 3 2 1 0

## Vorwort zur 2. Auflage

---

Als unser Buch im Oktober 2003 auf den Markt kam, meinte ein Teil unserer Leser, wir seien zu früh dran mit unserem Thema. Die Praxisgebühr war damals noch nicht eingeführt und keiner konnte wirklich voraussehen, welche Auswirkungen dies auf das Patientenverhalten haben würde. Heute ist klar: Wer in den eigenen Geldbeutel greifen muss, nimmt seinen Arzt als Dienstleister wahr und erwartet praktisch die gleiche Dienstleistungsqualität, die er auch in der freien Wirtschaft einfordert.

Dies bedeutet für Arzt und Praxis, das Leistungsangebot in der Praxis aus Sicht der Patienten zu betrachten. Nicht der Patient hat sich in die Ablauforganisation der Praxis einzufügen, sondern der Praxisablauf gestaltet sich immer mehr nach den Erfordernissen des Patienten. Er kann bei Ihnen ›kaufen‹ – muss aber nicht. Es sei denn, Sie sind der einzige Anbieter in Ihrem Einzugsgebiet und der Patient hat keine andere Möglichkeit als zu Ihnen in die Praxis zu kommen. Und selbst hier machen sich die Patienten mittlerweile bemerkbar mit dem Wunsch, an der Behandlung aktiv beteiligt zu werden.

Die Zukunft wartet auf niemanden. Sie verlangt von allen Marktteilnehmern, starre Strukturen aufzubrechen, sich zu verändern, sich zu verbessern, sich immer wieder neu zu erfinden. Das Gesundheitswesen befindet sich in einem gewaltigen Umbruch. Medizinisches Wissen wird durch das Internet, durch Bücher und Presseartikel öffentlich und für jedermann zugänglich gemacht. Hinzu kommen mittlerweile ganze Fernsehsender, die sich im täglichen Programm dem Thema Gesundheit widmen.

Die Ärzteschaft verliert damit die Aura ›geheimen Wissens‹, die einst Macht verlieh. Neue Versorgungsmodelle und Ärzte-Netzwerke entstehen. Die Komplementärmedizin ist für den Patienten zu einem selbstverständlichen Teil des Gesundheitsmanagements geworden. Viele Praxen können ohne ›IGeLn‹ nicht mehr überleben. Der medizinische und technologische Fortschritt, die Zwangsjacke der gesetzgeberischen Rahmenbedingungen, die Basel II-Anforderungen der Banken, die Einführung von Qualitätsmanagement, zunehmender Wettbewerbsdruck und vor allem der ›Kunden-Patient‹ erfordern ein radikales Umdenken.

Ärzte müssen zu Unternehmern, zu Dienstleistern, und: ja, sogar auch zu Verkäufern werden und ihre Praxis zu einer Marke aufbauen. Emotionale Aspekte spielen dabei eine zunehmend wichtige Rolle, die partnerschaftliche Integration des Patienten ist nicht mehr wegzudiskutieren. Dass ein Arzt fachlich topp ist, das erwartet der Patient heute ganz einfach. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Kommunikationsthemen sind damit für die Arztpraxis mitunter existenzentscheidend.

Wer das nicht akzeptieren kann und immer noch davon träumt, in seiner niedergelassenen Praxis ausschließlich als Mediziner wirken zu können, hat morgen vielleicht keinen Platz mehr im Markt. Denn nicht nur die Patienten, auch die Banken werden gegen ihn stimmen.

Wie bitte? Sie haben keine Praxisvision und keine schriftlich fixierten Praxisziele? Noch keinen Businessplan, noch keine Marketingstrategie? Dann wird es wahrscheinlich schwierig beim nächsten Finanzierungsgespräch, bei dem es womöglich darum

geht, neueste Medizintechnik einzukaufen, eine unvermutete Steuernachzahlung aufzufangen, eine ›unbeeinflussbare‹ Budgetkürzung auszugleichen (solange die Ärzte keine Einigkeit gegen das kommandierende System erreichen) oder einfach die rückständigen Beiträge zur Ärzteversorgung zu finanzieren.

Mittlerweile wird es – wenn Marketingwissen, Teamfähigkeit, Empathie und Kommunikationstalent fehlen – eng mit den neuen guten ›Scheinen‹. Bestand die Aufgabe in der Vergangenheit hauptsächlich darin, die Patientenorientierung an die Prozesse der Arztpraxis anzupassen, ist ein stimmiges Praxiskonzept mit fachlicher und strategischer Ausrichtung heute Voraussetzung geworden, um ›finanzierbar‹ zu bleiben. Aus dem ›Kann-Thema‹ ist ein ›Muss‹ geworden.

Viele junge Ärzte haben all das bereits verstanden – und lernen schnell: Sie stellen sich den neuen Anforderungen und erwerben neben den Fachkenntnissen nun auch das nötige Wissen in Sachen Patientenorientierung, Mitarbeiterführung, Marketing und Verkauf. Einige Universitäten bieten hierzu bereits Vorlesungen an. Berufliche Fortbildungsveranstaltungen zu diesen Themen werden inzwischen vielfach bepunktet.

Und Sie, liebe Leserin, lieber Leser, haben sich für dieses Buch entschieden. Glückwunsch! Denn alles, was wir in diesem Buch vorschlagen, anmahnen und einfordern, ist keine Zukunftsmusik mehr, sondern avanciert zum Standard in einer patientenorientierten und damit prosperierenden Praxis. Gleichzeitig sind die Inhalte dieses Buches elementare Bestandteile des so wichtigen Qualitätsmanagements.

Wir wünschen Ihnen viele Erkenntnisse und auch ein wenig Spaß beim Lesen – und vor allem viel Freude bei der Umsetzung.

München, im Herbst 2005

Bei Fragen oder Anregungen stehen wir Ihnen gerne zur Seite:

Anne M. Schüller  
Marketing Consultant  
info@anneschueller.de  
www.anneschueller.de

Monika Dumont  
Marketing u. Kommunikationsexpertin  
im Gesundheitswesen  
monika.dumont@duxxess.com  
www.duxxess.com

# Vorwort zur 1. Auflage

---

Der Patient von heute geht nicht nur anders einkaufen, er kommt auch mit veränderten Einstellungen und Erwartungen in die Praxis. Er ist informierter, anspruchsvoller und fordernder geworden. Und er hat weniger Zeit. Er will nicht nur gesund werden, sondern vor allem gesund bleiben. Immer mehr Menschen in unserer Gesellschaft übernehmen die Verantwortung für ihre Gesundheit selbst – und sind dabei auf der Suche nach einem Partner für ihr individuelles Gesundheitsmanagement.

So wird der niedergelassene Arzt – spätestens seitdem Patienten für ärztliche Leistungen in die eigene Tasche greifen müssen, auch als Dienstleister wahrgenommen und mit anderen Dienstleistern verglichen. Das mag dem einen oder anderen Mediziner nicht gefallen, aber die Zeit lässt sich nun nicht mehr zurückdrehen. Auch die medizinische Welt hat sich verändert.

Deswegen ist es höchste Zeit, dass Ärzte die Spielregeln des modernen Dienstleistungsmarketings kennen – und diese in ihrer täglichen Arbeit nutzen. Wobei Praxis-Marketing fast nichts mit vollmundiger Werbung zu tun hat, wir werden das noch sehen.

Neben neuen fachlichen Anforderungen kommen auf Arzt und Praxishelferinnen wichtige kommunikative Aufgaben zu. In der gesamten Wirtschaft, außer im Gesundheitswesen, werden die Mitarbeiter schon seit langem und regelmäßig darauf trainiert, wie man kundenorientiert mit seinen Kunden spricht. Mit solchen Erfahrungen kommt der Patient in die Praxis – und vergleicht.

Eine patientenorientierte Kommunikation baut Vertrauen zu einem Arzt und seinem Team auf. Sie steigert das Vertrauen in die Fähigkeiten des Arztes und seine Therapievorschlüsse, was schließlich maßgebend zur Compliance des Patienten und damit zum Heilerfolg beiträgt, ja sogar den Grundstein zu einem »aktiven Gesundheitsmanagement« legen kann.

Und auch die Mitarbeiterführung wird zunehmend eine Rolle spielen. Nur wenn die Mitarbeiter/innen sich in Ihrer Praxis wohl fühlen, werden dies auch die Patienten tun. Nur wer loyale Mitarbeiter hat, hat auch loyale Patienten – und umgekehrt.

Praxis-Marketing, Mitarbeiterführung und Kommunikation sind ebenso erlernbar wie eine gute Untersuchungstechnik. Deshalb dieses Buch.

Geschrieben von Autoren, die durch ihre tägliche Arbeit den Alltag in den Praxen kennen, zeigt es Schritt für Schritt, wie Praxis-Marketing, wie zeitgemäße Mitarbeiterführung und vor allem, wie patientengerechte Kommunikation in der Arztpraxis direkt umgesetzt werden können. Denn diese Bereiche hängen eng miteinander zusammen und sind – natürlich neben der fachlichen Qualifikation – maßgeblich für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg einer Arztpraxis.

Sie werden sehen, wie die verbalen und nonverbalen kommunikativen Abläufe zwischen Arzt, Patient und Mitarbeiter funktionieren. Sie erfahren auch, wie Sie als Arzt mit neuen Themen wie Patientenakquise, Internet und Honorargesprächen umgehen können.

Sie werden den Patienten auf seinem Weg durch die Praxis begleiten. Sie werden sehen, was er dabei denkt und fühlt und vor allem, wie er dabei behandelt werden möchte: nicht nur fachlich kompetent, sondern auch liebe- und verständnisvoll – so dass er sich rundum wohl fühlt bei »seinem« Arzt, in »seiner« Praxis.

Sie werden auch sehen, welch hohen Einfluss die Praxis-Helferinnen auf das Wohlbefinden der Patienten haben. Sie werden Vorschläge erhalten, wie man seine Mitarbeiter zeitgemäß und vertrauensvoll fördert, fordert und führt. So dass sie im wahrsten Sinn des Wortes Mit-Arbeiter/innen werden.

Und schließlich werden wir zeigen, welche strategischen und operativen Instrumente aus dem großen Baukasten des Marketing der Arzt nutzen kann – soweit dies Gesetzgebung und Berufsethos zulassen.

In Form von Checklisten und zahlreichen anschaulichen Beispielen aus dem medizinischen Alltag werden wir Ihnen praxisnahe Werkzeuge und wertvolle Tipps an die Hand geben, die Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen. Das Ergebnis: eine überaus florierende Wohlfühlpraxis. Und für Sie ganz persönlich: Freiräume und (wieder) Freude und Befriedigung in der Arbeit.

Dieses Buch sagt Ihnen ganz konkret, wie die Dinge richtig gemacht werden können. Dabei stützen wir uns auf langjährige Erfahrungen aus vielen hundert Workshops, Seminaren, Vorträgen und Praxis-Analysen.

Wenn Sie sich also vor allem für das »Wie mache ich das am besten?« interessieren, sind die Kapitel 3–6 für Sie da. Wir empfehlen Ihnen allerdings den Einstieg bei Kapitel 1. Nur wer ein solides strategisches Fundament legt, so wie wir es in den beiden ersten Kapiteln beschreiben, kann seinen unternehmerischen Erfolg nachhaltig sichern.

Nicht nur niedergelassene Ärzte und ihre Mitarbeiter/innen können von diesem Buch profitieren. Auch für Alternativmediziner und Heilpraktiker, für Ärztehäuser und ambulante Kliniken, für Professoren, Dozenten und Ausbilder medizinischer Berufe, für Medizin-Studenten und angehende Ärzte (AIPLer), ja sogar für Labors und Pharmareferenten ist dieses Buch ein wertvolles Hilfsmittel auf dem Weg zum Erfolg.

Wir freuen uns, dazu beitragen zu können.

München, im Sommer 2003

**Anne M. Schüller**  
Marketing Consultant  
info@anneschueller.de  
www.anneschueller.de

**Monika Dumont**  
Kommunikationstrainerin  
dukom@t-online.de  
www.duxxess.com

## Die Autorinnen

---



**Anne M. Schüller**, Diplom-Betriebswirtin, war viele Jahre lang in Führungspositionen in Vertrieb und Marketing verschiedener Dienstleistungsbranchen tätig. Heute ist sie selbständig tätig als Marketing Consultant mit den Schwerpunkten Total Loyalty Marketing und Praxismarketing. Sie ist erfolgreiche Buchautorin und hat zahlreiche Fachbeiträge geschrieben. Sie ist Dozentin an der BAW (Baye-rische Akademie für Werbung und Marketing) und hat einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Deggendorf (im MBA Studiengang Gesundheitswesen). Info: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)



**Monika Dumont**, Duxxess – Medizinisches Erfolgsmanagement: BWL-Studium (AKAD), langjährige Erfahrungen im Vertrieb (Consultant für Ärzte) und Ärzte-Marketing, Trainerausbildung, Ausbildung zum Coach, 1993 Gründung Dumont Kommunikation, heute Duxxess. Ihre große Erfahrung basiert auf der täglichen Arbeit mit Ärzten und Personal in Praxen, Zahnarztpraxen und Kliniken sowie Workshops, Coachings und Vorträgen. Sie ist Autorin zahlreicher Fachbeiträge zum Thema erfolgreiche Kommunikation im Gesundheitswesen. Sie ist Gastdozentin an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München, Dozentin an der Z. a. T. (Zahngesundheit am Tegernsee), KVB, APO-Bank und Mitglied in der Gesellschaft für Recht u. Politik im Gesundheitswesen (GRPG).

Zur eigenen Qualitätssicherung steht ihr ein qualifiziertes Kompetenzteam zur Verfügung. Info: [www.duxxess.com](http://www.duxxess.com)

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	1	»Vergiftete« und »lachende« Praxen	36
1 Mit einer Analyse fängt es an	3	Wie ein Praxis-Leitbild entsteht	37
Was heißt eigentlich Praxismarketing?	4	<b>Die Loyalitätstreppe der Mitarbeiter</b>	39
Patientenorientierung	5	Kommen	40
Mitarbeiterorientierung	7	Wissen	43
Die Analyse – Schritt für Schritt	9	Können	48
Verändertes Verbraucher- verhalten	10	Wollen	51
Medizinische Zukunftstrends als Chance	11	Lassen	57
Die Zeit wird knapp	12	<b>4 Wie eine Arztpraxis werben kann</b>	69
Was kaufen die Menschen wirklich?	13	<b>Der begeisterte Patient</b>	71
Zukunftstrend Loyalität	14	Eine Frage des Typs	71
Wie Loyalität entsteht	15	Emotionale Begeisterungsfaktoren für Patienten	72
Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis	17	Fragen statt sagen	75
2 Wie eine Marketingstrategie entsteht	21	Hurra, eine Reklamation!	78
Klare, präzise Ziele	23	Die Patienten-Datenbank	79
Erfolg versprechende Zielgruppen	24	Der begeisterte Patient als Empfehler	81
Die strategische Positionierung oder: Ihr Praxisprofil	26	<b>Der loyale Mitarbeiter</b>	82
Ihr USP: einzigartig für Patienten und Mitarbeiter	27	<b>Netzwerke und Kooperationen</b>	83
3 Vor der Patientenorientierung steht die Mitarbeiterorientierung	33	Beziehungsmanagement	84
Die Praxiskultur	34	Empfehlungs-Netzwerke	85
Am Anfang steht das Träumen	35	Meinungsführer und Multiplikatoren	85
Treibhausklima für Spitzen- leistungen	35	<b>Die redaktionelle Presse</b>	86
Die Welt der Werte	35	<b>Patienteninformationen</b>	87
		Was in einer Patienteninfo steht	88
		Wie Sie Patienteninfo- Broschüren einsetzen	89
		Post vom Arzt	91
		Weitere Informationskanäle	92
		<b>Werbemittel</b>	92
		Die Praxis als Marke	93

Werbung für niedergelassene Ärzte	95	Die Olé-Technik bei Beschwerden des Patienten . . . . .	125
<b>Das Internet</b> . . . . .	96	IGeLn ohne Stachel . . . . .	126
<b>Der Zufall</b> . . . . .	98		
<b>5 Wie Sie patientenorientiert kommunizieren</b> . . . . .	101	<b>6 Der Weg des Patienten durch die Praxis</b> . . . . .	129
<b>Reden ist immerhin Silber</b> . . . . .	102	<b>Aus der Sicht des Patienten</b> . . . . .	130
Hinhören ist besser als Zuhören . . . . .	103	<b>Vor dem Arztbesuch</b> . . . . .	131
Fachchinesisch kostet Zeit – und Compliance . . . . .	104	Die telefonische Anmeldung . . . . .	131
<b>Was der Körper erzählt</b> . . . . .	104	Die hohe Schule des Telefonierens . . . . .	132
Blickkontakt . . . . .	105	Wenn kranke Menschen anrufen . . . . .	134
Kommunikationsebenen . . . . .	106	<b>Ankunft in der Praxis</b> . . . . .	135
Die non-verbale Kommunikation des Patienten . . . . .	107	Der erste Eindruck oder: Bin ich willkommen? . . . . .	136
Über Nähe und Distanz . . . . .	108	Zu laut am Empfang, was nun? . . . . .	138
<b>Wie Sie Verkaufs- und Preis- gespräche führen</b> . . . . .	110	Der Empfangsbereich als Revier . . . . .	139
Über Geld sprechen, als sprächen Sie über Kuchen . . . . .	111	Infos für den Patienten . . . . .	140
Das Verkaufsgespräch – Schritt für Schritt . . . . .	111	Warten auf den Arzt . . . . .	142
Die Fragetechnik . . . . .	112	Im Wartezimmer . . . . .	143
Die Argumentationstechnik . . . . .	113	<b>Im Behandlungszimmer</b> . . . . .	146
Das Preisgespräch . . . . .	116	Feinde in der Höhle? . . . . .	147
Die Einwandbehandlung . . . . .	117	Ein ideales Arztgespräch – aus Sicht des Patienten . . . . .	148
Die Abschlusstechnik . . . . .	119	<b>Die Verabschiedung</b> . . . . .	150
Nach der Theorie kommt die Praxis	120	Was tun bei Patienten- Beschwerden? . . . . .	150
<b>Wenn der Patient mit Internet- Wissen kommt</b> . . . . .	120	Wie lassen sich Zusatzleistungen verkaufen? . . . . .	151
<b>Wie Sie mit schwierigen Kommuni- kationssituationen umgehen</b> . . . . .	121	<b>Wieder zu Hause</b> . . . . .	152
Die Olé-Technik . . . . .	122	Aktives Gesundheits- management . . . . .	153
Die Olé-Technik im Arzt- Patienten-Gespräch . . . . .	123	Der Arzt als Dienstleister . . . . .	154
Die Olé-Technik im Arzt- Helferinnen-Gespräch . . . . .	124	<b>Zum Schluss: Ein paar Worte zum Qualitätsmanagement in der Arztpraxis</b> . . . . .	157
Die Olé-Technik und der »Storyteller« . . . . .	124	Wie Sie mit dem Ideenspeicher umgehen können . . . . .	158

<b>7 Am Ziel</b> .....	161	<b>Arbeitsblätter</b>	
<b>Literatur</b> .....	165	<b>SWOT-Analyse</b> .....	18
<b>Sachverzeichnis</b> .....	167	<b>Strategie- und Maßnahmen-</b> <b>planung</b> .....	30
<b>Danksagung</b> .....	177	<b>Stimmungsbarometer</b> .....	65
		<b>Ideenmanagement</b> .....	66

# Vorbemerkung



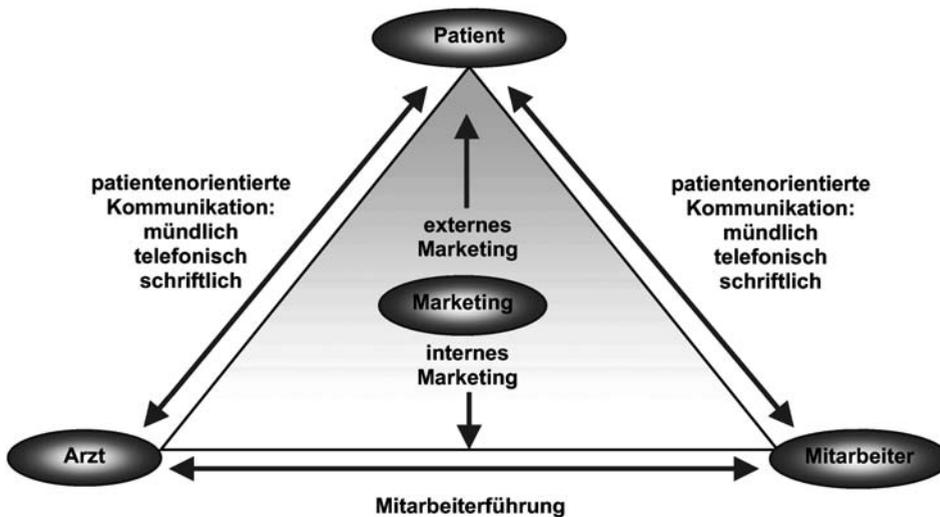
Marketing ist gleich Werbung, meinen viele Ärzte. Nichts für uns, sagen sie, also ab in die Schublade! Weit gefehlt! Marketing beeinflusst praktisch alles, was auf der Ertragsseite passiert. Marketing umfasst die persönliche, telefonische und schriftliche Kommunikation mit den Patienten und Mitarbeitern, die Praxisstrategie, das Betriebsklima, den Standort Ihrer Praxis. Ja sogar das Praxisschild ist Marketing. Deshalb macht der Arzt mehr Marketing, als er zunächst denken mag – und könnte vieles weiter optimieren.

Arzt und Patient haben ein gemeinsames Ziel: die Gesundheit des Patienten. Hierzu benötigt der Arzt Fachkompetenz und die Gabe der Kommunikation – und beides auf hohem Niveau. Außerdem braucht er fähige, mo-

tivierte und mitdenkende Mitarbeiter, die ihn bei seiner Arbeit unterstützen. Und schließlich braucht er komplianten Patienten.

Wie Sie – neben Ihren fachlichen Leistungen – mithilfe eines effizienten Praxis-Marketing, auf der Basis einer guten Mitarbeiterführung und vor allem durch eine patientenorientierte Kommunikation diese Ziele erreichen können, zeigen Schritt für Schritt die nächsten Kapitel. Internes Marketing zielt dabei auf die Mitarbeiter, externes Marketing auf Patienten und breite Öffentlichkeit.

Das Ergebnis: Eine florierende Wohlfühlpraxis. In einer Wohlfühlpraxis fühlen sich Patienten, Mitarbeiter und Arzt gut behandelt und damit sichtbar wohl (■ Abb. 1).



■ Abb. 1. Praxismarketing: Ein Dreiecksverhältnis zwischen Patient, Arzt und Mitarbeitern

# Mit einer Analyse fängt es an

- Was heißt eigentlich Praxismarketing? – 4
- Patientenorientierung – 5
- Mitarbeiterorientierung – 7
- Die Analyse – Schritt für Schritt – 9
- Verändertes Verbraucherverhalten – 10
- Medizinische Zukunftstrends als Chance – 11
- Die Zeit wird knapp – 12
- Was kaufen die Menschen wirklich? – 13
- Zukunftstrend Loyalität – 14
- Wie Loyalität entsteht – 15
- Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis – 17

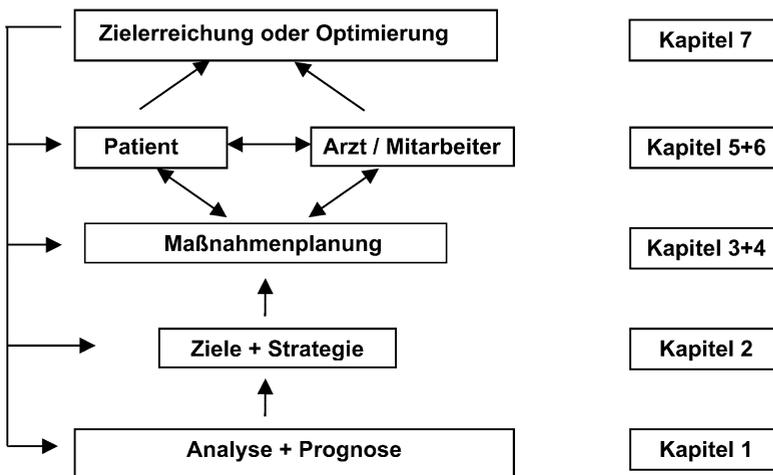
Unternehmer aus der freien Wirtschaft fragen oft: Wie funktioniert eigentlich Marketing – Schritt für Schritt? Die Antwort: Das ist wie beim Arzt. Der macht zunächst eine ausführliche Analyse (= Anamnese), die ihm eine ausreichend gute Informationsgrundlage gibt. Auf dieser Basis erstellt er die Diagnose, entscheidet sich für ein Behandlungsziel und für eine Behandlungsstrategie (= Therapie). Diese bespricht er mit dem Patienten. Beide gemeinsam erstellen dann einen Behandlungsplan, den sie mithilfe der Praxis-MitarbeiterInnen umsetzen. Anschließend kontrollieren sie das Ergebnis, korrigieren und optimieren, soweit nötig, einzelne Maßnahmen solange, bis schließlich das anvisierte Ziel erreicht ist.

Damit sind die einzelnen Etappen im Praxismarketing schon genannt: Die Analyse der Gegebenheiten, die Festlegung einer zielführenden Strategie, die Maßnahmenplanung und schließlich deren Umsetzung im Zusammenspiel von Patient, Arzt und Mitarbeitern (■ Abb. 1.1). Wie allerdings dieses Zusammenspiel in einer sich verändernden medizinischen Welt funktioniert, darüber wird in diesem Buch ausführlich zu sprechen sein.

## Was heißt eigentlich Praxismarketing?

Niemand, der heutzutage geschäftlich aktiv ist, kommt ohne Marketing aus. Marketing gibt es, seit es Menschen gibt: Brautschau, Tauschhandel, Tempelfeste – alles Marketing. Was heißt aber nun Marketing? Lassen wir zunächst, nur der Vollständigkeit halber, die Wissenschaft zu Wort kommen.

Professor Dr. Anton Meyer, Vorstand des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München ([www.lmu.de](http://www.lmu.de)) meint dazu in seinem Buch **Offensives Marketing**: »Marketing bedeutet, unter Beteiligung aller Mitarbeiter auf effiziente Art und Weise einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen, um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.« Weiter heißt es: »Die Gewinnerzielung wird als zentrales und finales Ziel des Marketing herausgestellt. Und dieses Ziel werden Sie langfristig nur dadurch erreichen, dass Sie den Kunden Angebote mit einem überlegenen Kundennutzen liefern. Daran müssen alle Mitarbeiter des Unternehmens mitwirken.« Und schließlich: »Offensives Marketing verlangt ein zielgruppenorientiertes Denken und Handeln des gesamten Unternehmens und



■ Abb. 1.1. Die einzelnen Etappen des Praxis-Marketing

die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischer Aktivitäten an den Wünschen und Erwartungen der unterschiedlichen Zielgruppen.« Alles klar?

Für uns ist klar: Marketing heißt, Menschen »glücklich« machen. Dazu muss man sie verstehen, sie wertschätzen und sich in ihre Lage versetzen können (Empathie). Jeder Mensch ist einzigartig und hat demnach unterschiedliche Motive, Wünsche, Träume, aber auch Ängste, Zweifel und Sorgen – und unterschiedliche daraus resultierende Bedürfnisse. Keinesfalls möchte er »nach Schema F« behandelt, sondern in seiner Einzigartigkeit erkannt und ge(wert)schätzt werden. Doch allen Menschen gemeinsam, so scheint es, ist die Suche nach dem Glück.

Wenn wir demnach konsequent den »Patienten Mensch« in den Vordergrund stellen, wenn wir alle Aktivitäten systematisch auf ihn ausrichten, müssen wir jede selbstzentrierte Sichtweise verlassen, voll und ganz auf den Patienten fokussieren, alles aus seinem Blickwinkel betrachten, uns in seine Schuhe stellen.

Der Arzt muss somit zum »Menschenverstehender« werden. Er muss rational und emotional handeln, nicht nur den Kopf, sondern vor allem Herz und Seele der Patienten berühren. Mit Gerätemedizin allein ist das nicht zu machen, sondern vor allem mit »human touch«. In einer Wohlfühlpraxis ist individuelle Beratung gefragt – und nicht »Drehtürmedizin«! Der Arzt muss sich ernsthaft an Genesung und Wohlergehen des Patienten interessiert zeigen. Ein Anteil nehmendes, Mut machendes »Sie packen das!« kann manchmal kleine Genesungswunder vollbringen.

Patienten möchten mit Würde und Respekt behandelt werden. Sie möchten vollständig informiert und in medizinische Entscheidungen eingebunden werden, aktiv an ihrer Gesundheit mitwirken. Die einen wollen Wahlmöglichkeiten, die anderen klare Anweisungen. Aber jeder wünscht sich Zuwendung und Einfühlungsvermögen. Wärme statt Kälte. Dieser

»human touch« der Behandlung macht manchmal nahezu 100 Prozent des Behandlungserfolgs aus.

»Behandelt man eine Krankheit, so kann man gewinnen oder verlieren. Behandelt man den Menschen, gewinnt man immer«, sagt Robin Williams in dem Film Patch Adams. Und wie heißt es so schön im Poesiealbum: »Wer die Herzen gewinnt, hat mit den Köpfen leichtes Spiel«.

## Patientenorientierung

---

Heutzutage gibt es Angebote im Überfluss. Dinge werden nicht mehr verkauft, sondern gekauft. Der Kunde hat die Macht. Er definiert – immer selbstbewusster – die Anforderungen an Waren und Dienstleistungen, und die Unternehmen führen sie aus. Nicht, was der Koch gerne kocht, sondern was die Gäste gerne essen, kommt auf den Tisch.

Solche Überlegungen spielen zunehmend auch in der Arztpraxis eine Rolle. In Zukunft haben die Patienten das Sagen! Und gerade der gut informierte Privatpatient hat immer mehr die Qual der Wahl. Warum eigentlich sollte er ausgerechnet zu Ihnen kommen, wenn es nicht weit weg x andere Praxen gibt, die (fast) das gleiche bieten?

Denken Sie befundorientiert oder patientenorientiert? Kommen zu Ihnen »Scheine« oder kommen zu Ihnen Herr Meyer und Frau Müller? Wie fühlen Sie sich, wenn Sie in einem Hotel eine Zimmernummer, bei einer Behörde ein Antragsteller, bei der Bank ein Risiko, bei der Fluggesellschaft ein PAX sind? »200 PAXE auf dem Anflug nach Frankfurt«, sagt der Pilot zum Tower. Das hört sich wie Stückgut an. Kein Wunder, dass man bei mancher Airline auch so behandelt wird. Begriffe prägen Denkweisen – und damit auch Verhalten.

Sind Sie, sind alle MitarbeiterInnen in Ihrer Praxis »Advokaten des Patienten«, die mit Liebe, Lust und Leidenschaft die Interessen Ih-

rer Patienten vertreten? Oder sind Patienten bei Ihnen nach wie vor Bittsteller, die überall erst mal geduldig warten müssen und von oben herab behandelt werden?

Der aufgeklärte »moderne« Patient will nicht mehr Bittsteller sein und schon gar nicht lange warten. Er will wie ein gleichberechtigter Partner behandelt werden, mit dem man auf Augenhöhe kommuniziert. Sprüche wie: »Sie dürfen schon mal Platz nehmen« erniedrigen ihn und verletzen sein Selbstwertgefühl.

Aussagen wie: »Der Herr Doktor möchte jetzt nicht gestört werden!« oder »Der Herr Doktor will jetzt niemanden sprechen!« stellen zwar den Arzt als Chef auf ein Podest, aber welcher Patient möchte schon gerne mit einer Statue reden! Machen Sie mal den Selbstversuch. Stellen Sie eine Helferin auf einen Stuhl. Gehen Sie dann selbst davor in die Hocke und fangen Sie an, mit ihr zu reden...

Was, Sie wissen gar nicht, dass Sie von Ihren Helferinnen auf ein »Podest« gestellt werden? Es entspricht auch gar nicht ihren Wünschen? Sie werden es selbst kaum bemerken, da Sie im Normalfall auf die Behandlung und damit auf die Behandlungszimmer konzentriert sind und solche »Chef-Bemerkungen« höchstens durch Zufall mitbekommen. Diskutieren Sie einmal dieses Thema während der nächsten Helferinnen-Besprechung!

Wer zu Ihnen kommt, will sich als Patient und als Mensch wohl fühlen. Vertrauen entsteht nicht nur durch Fachkompetenz, sondern braucht auch Sympathie. Nur wenn beides erfüllt ist, wird der Patient Sie ganz sicher weiterempfehlen. Und wie wichtig, ja geradezu existenziell wichtig das Thema Weiterempfehlung ist, darüber wird im Folgenden noch ausgiebig die Rede sein.

Wahre, sprich totale Patientenorientierung heißt zunächst: sich **Fragen** stellen:

— Welchen relevanten, **rationalen** Nutzen hat der Patient von unserer Leistung, von unseren Angeboten? Was bringt ihm das, was hat er davon?

— Welche relevanten, **emotionalen** Vorteile hat der Patient von unserer Leistung, von unseren Angeboten? Wie fühlt er sich dabei?

— Was macht unsere Leistung/unsere Angebote für unsere Patienten herausragend bzw. einzigartig? Was unterscheidet uns von anderen Praxen?

— Warum könnte der Patient unser Angebot dem der Kollegen vorziehen?

— Wie beurteilt der Patient unsere Leistung – und unseren Service?

— Wie lässt sich unsere Leistung im Interesse des Patienten weiter verbessern? Welches Feedback holen wir dazu aktiv von den Patienten ein? Und von unseren Mitarbeitern?

— Handeln wirklich alle Mitarbeiter unserer Praxis patientenorientiert?

— Sind alle internen Prozesse auf Patientenorientierung getrimmt?

Ein Mitarbeiter wird nur dann patientenorientierte Einstellungen und patientenzentrierte Verhaltensweisen zeigen, wenn der Arzt als Chef Vorbild ist. Denn als Chef stehen Sie unter ständiger Beobachtung.

Eine **patientenorientierte Einstellung** (= was der Patient spürt) bedeutet: Der Umgang mit Patienten macht Spaß, man fühlt sich persönlich verantwortlich für das Wohl des Patienten, man kann sich in seine Lage versetzen und tut das alles auch gerne. Von innen heraus, denn nur dann wirkt es authentisch und nicht »adressiert«.

**Patientenorientiertes Verhalten** (= was man tut, also auch sieht) heißt beispielsweise: Die Helferin bereitet die Sprechstunde gut vor. Sie hilft den Patienten, Wartezeit zu sparen, zum Beispiel durch ein Recall-System (s. Kap. 6). Sie ist stets freundlich und zuvorkommend. Sie spricht eine patientenorientierte Sprache – also kein fachmedizinisch. Sie denkt für den Patienten mit oder sogar voraus, indem sie beispielsweise Wartende bei einem zu behandelnden Notfall sofort informiert und eventuell notwendige Terminänderungen organisiert.

Sie fragt nach Wünschen, sie wertschätzt jeden Patienten, sie handelt liebevoll und achtsam.

In einem Café spürt jeder ganz genau, ob man ihm die Tasse Kaffee liebevoll oder lieblos serviert. Genauso spürt der Patient, ob er seine Spritze lieblos oder liebevoll bekommt. Er spürt, wann er in Ihrer Praxis freundlich, einfühlsam und wertschätzend, also mit Würde und Respekt behandelt wird – und wann nicht.

Und so, wie in einem Café, in dem es freundlich zugeht, auch die Gäste freundlich sind, so bekommen Ihre Mitarbeiter für ihr patientenorientiertes Verhalten etwas zurück: kleine Einspritzer von Glückshormonen. Denn wer lächelt, erhält ein Lächeln geschenkt. Und wer Danke sagt, bekommt Dank dafür. Vielleicht nicht von jedem Patienten, denn nicht jedem mag zum Lachen zumute sein, aber von vielen. Und das positive Klima einer solchen Praxis wird sich schließlich, wie eine Kettenreaktion, auf alle übertragen. Unser Gehirn will das Happy End!

Eines ist klar: Es beginnt mit dem Geben, also mit dem, was Ihre Mitarbeiter aktiv und patientenorientiert tun, denn nicht umsonst heißt es »Geben und Nehmen«. Jeder muss bei sich selber anfangen!

Und eigentlich beginnt alles bei dem, was der Arzt wie tut. Denn die Vorstufe zur Patientenorientierung heißt Mitarbeiterorientierung. Nur begeisterte Mitarbeiter können auch Patienten begeistern, können jeden Patientenkontakt zu einem besonderen Erlebnis, zu einem »magischen Moment« machen – für beide Seiten.

## Mitarbeiterorientierung

---

Viele Arztpraxen sind heute – trotz hoher Arbeitslosenzahlen – mehr im Wettbewerb um wirklich gute Arzthelferinnen, als im Wettbewerb um die Chipkarten der Patienten. Gute Mitarbeiter sind wie pures Gold, manche gera-

dezu lupenreine Diamanten – wenn man sie nur ein wenig poliert.

In einer Wohlfühlpraxis kann man sich von dem Begriff der Arzthelferin verabschieden. In einer Wohlfühlpraxis arbeiten MitarbeiterInnen in einem Praxisteam. Gute MitarbeiterInnen können weit mehr als nur helfen. Sie gestalten das Wohlfühlklima einer Praxis und denken unternehmerisch mit. Sie assistieren dem Arzt im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit – wenn man sie lässt.

Mitarbeiter brauchen physisches und psychisches Wohlempfinden. Sie wollen nicht nur fachliche, sondern auch persönliche Anerkennung. Sie suchen nach Sinn in ihrer Tätigkeit. Sie wollen gewertschätzt und gebraucht werden. Wenn Menschen sich so richtig gut fühlen, arbeiten sie am besten. Nur Mitarbeiter, die begeistert und bei Ihnen glücklich sind, sind loyale Mitarbeiter.

»Glückliche Menschen sind kreativer. Wie viele Studien zeigen, lösen Sie Probleme besser und schneller. Glück macht klug, und zwar nicht nur für einen Augenblick, sondern auf Dauer... Und schließlich sind glückliche Menschen auch nettere Menschen. Sie sind aufmerksamer und eher bereit, das Gute in anderen zu sehen«, sagt **Stefan Klein** in seinem Bestseller **Die Glücksformel**. Gute Gründe also, nach glücklichen Mitarbeitern zu streben.

Ihre MitarbeiterInnen verkaufen Ihnen einen Großteil ihrer aktiven Zeit. Sie verbringen im Kreis der Kollegen mehr Zeit als irgendwo anders. Sie sind lieber eingebettet in die Gemeinschaft einer gut geführten, renommierten Praxis als ständig »auf der Flucht«. In ihnen steckt meist mehr, als Sie glauben. Sie heißen Mitarbeiter, weil sie mit Ihnen und nicht für Sie arbeiten wollen. Und das tun sie aus den verschiedensten Gründen.

Was Mitarbeiter zum Beispiel wollen, zeigt

■ Abb. 1.2.



■ Abb. 1.2. Ausgewählte Bedürfnisse von Mitarbeitern

Was glauben Sie, welche dieser Bedürfnisse bei Ihren MitarbeiterInnen ganz oben stehen? Punkten Sie mal! Listen Sie die Sprechblasen nach ihrer Reihenfolge und fragen Sie dann Ihre MitarbeiterInnen. Die Ergebnisse sind immer wieder überraschend!

Das Gehalt jedenfalls steht meist nicht an erster Stelle. Obwohl es wichtig ist. Von exzellenten Mitarbeitern erhalten Sie eine exzellente Leistung, wenn der Gegenwert, sprich die Entlohnung, stimmt. »Wer seinen Mitarbeitern »peanuts« (= »Kleingeld«) zahlt, braucht sich nicht zu wundern, wenn er Affen bekommt,« heißt es so treffend. Bei Aldi beispielsweise werden die MitarbeiterInnen besser bezahlt als bei den meisten Mitbewerbern. Die Frauen arbeiten auch mehr.

Was bringt eigentlich Menschen dazu, gerade bei Ihnen zu arbeiten? Nehmen Sie die die Erstbesten oder die Besten? Nehmen Sie die, die gut zu Ihrer Praxis passen? Nehmen Sie die, die emotionale Kompetenz mitbringen? Und welche Willkommen-Strategie haben Sie? Oder sind die Neuen den Alten nur lästig, weil sie erst mal Arbeit machen?

Machen Sie Ihre MitarbeiterInnen zu Mitwissern? Oder heißt es bei Ihnen immer noch: Wissen ist Macht. Arbeiten Ihre Mitarbeiter als Einzelkämpfer oder in kollegialen Teams? Gibt es bei Ihnen Wertschätzung, Lob, Spielraum, Fröhlichkeit, Offenheit, Infofluss, permanentes

Lernen, Querdenker, ein »Wir-Gefühl«? Spaß statt Muss? Lust statt Frust?

Wie fördern und sichern sie Mitarbeiter-Loyalität? Können Sie loslassen, ihre befähigten und trainierten MitarbeiterInnen machen lassen? Ohne sie dabei alleine zu lassen?

»Liebe«, Lob und »selbst machen lassen« sind das Geheimnis guter Mitarbeiterführung. Dann werden Ihre MitarbeiterInnen mitdenken, professionell, zeiteffizient, zuverlässig und sorgfältig agieren und dabei »so richtig gut drauf« sein. Und Ihre Patienten werden dies spüren und es Ihnen danken: mit Compliance, mit höherer Loyalität – und mit mehr Empfehlungen.

Aber auch Sie selbst profitieren davon. In einer Wohlfühlpraxis werden die Krankheits-tage der MitarbeiterInnen deutlich sinken. Und deren Produktivität wird steigen, die Fehlerhäufigkeit nachlassen. Die MitarbeiterInnen bleiben Ihnen länger treu, so dass Sie weniger Kosten für die Suche und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen aufzuwenden haben. Und schließlich machen begeisterte MitarbeiterInnen positive Mund-zu-Mund-Propaganda. Das stärkt den Ruf Ihrer Praxis. Und bringt neue Patienten. In einer florierenden Zahnarztpraxis in Hamburg werden beispielsweise die Zähne der HelferInnen auf Kosten der Praxis mit dem Feinsten versorgt. Deren strahlendes Lächeln ist nicht nur beste Werbung, die