



Erfolgskonzepte
Praxis- & Krankenhaus-Management

Schüller
Dumont



Die erfolgreiche Arztpraxis

4. Auflage

- Patienten-orientierung
- Mitarbeiterführung
- Marketing

**7 Schritte
zum
Praxiserfolg**



Springer

Die erfolgreiche Arztpraxis

Auch diese Bücher könnten Sie interessieren

Unsere Reihe »Erfolgskonzepte – Praxis - & Krankenhaus-Management«

- Papenhoff, Platzköster
Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken
Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen
2010. 152 S. 30 Abb. in Farbe. Geb.
€ (D) 39,95
ISBN 978-3-540-89090-4
- Schurr Kunhardt Dumont
Unternehmen Arztpraxis Ihr Erfolgsmanagement
Aufbau Existenzsicherung Altersvorsorge
2008,177 S. Geb. E (D) 39,95
ISBN 978-3-540-48559-9
- Schäfer
Honorararzt – Flexibilität und Freiberuflichkeit
Akquise, Organisation, Recht, Finanzen
2011. 200 S., 25 Abb. Geb. € (D) 39,95
ISBN 978-3-642-13081-6
- Johannes, Wölker
Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement
Mustervorlagen und Checklisten für ein gesetzeskonformes Qualitätsmanagement in der Arztpraxis
2. Aufl. 2012. 94 S. 25 Abb. Mit CD-ROM. Geb. € (D) 89,95
ISBN 978-3-642-21788-3
- Jordt, Girr, Weiland
Erfolgreich IGeLn
Analyse – Organisation – Vermarktung
2. Aufl. 2012. 210 S. 26 Abb. Geb.
€ (D) 49,95
ISBN 978-3-642-20462-3
- Kirchner, Schröter, Fleisch
Personalakquise im Krankenhaus
Ärzte gewinnen, binden, entwickeln
2. Aufl. 2012. 258 S. 73 Abb. Geb.
€ (D) 49,95
ISBN 978-3-642-24993-8
- Schramm
Online-Marketing für die erfolgreiche Arztpraxis
Website, SEO, Social Media, Werberrecht
2012. 180 S. 10 Abb. Geb. € (D) 39,95
ISBN 978-3-642-25146-7
- Weimann, Weimann
High performance im Krankenhausmanagement
Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik
2012. 215 S. 60 Abb. Geb. € (D) 49,95
ISBN 978-3-642-25067-5
- Papenhoff, Schmitz
BWL für Mediziner im Krankenhaus
Zusammenhänge verstehen – erfolgreich argumentieren
2. Aufl. 2013. 145 S. 38 Abb. Geb.
€ (D) 44,95
ISBN 978-3-642-29239-2
- Schramm
Online-Marketing für das erfolgreiche Krankenhaus
Website, SEO, Social Media, Werberrecht
2013. ca. 200 S. ca. 15 Abb. Geb.
€ (D) 49,95
ISBN 978-3-642-29226-2
- Hollmann, Geissler
Leistungsbalance für Leitende Ärzte
Selbstmanagement, Stress-Kontrolle, Resilienz im Krankenhaus
2013. 120 S. 10 Abb. Geb. € (D) 44,95
ISBN 978-3-642-29333-7
- Hollmann
Führungskompetenz für Leitende Ärzte
Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus
2. Aufl. 2013. 200 S. 84 Abb. Geb.
€ (D) 49,95
ISBN 978-3-642-29341-2

Anne M. Schüller
Monika Dumont

Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing

4. Auflage 2013

 Springer

Anne M. Schüller
Marketing Consulting
Harthäuser Str. 54
81545 München
Office 0049 (0)89 6423208
Mobil 0049 (0)172 8319612
info@anneschueller.de
www.anneschueller.de

Monika Dumont
duxsess –
Gesellschaft für Medizinisches Erfolgsmanagement
mbH
Prinzregentenplatz 15
81679 München
Office 0049 (0)8022 273152
Mobil 0049 (0)175 7177830
monika.dumont@duxsess.com
www.duxsess.com

ISBN-13 978-3-642-29296-5
DOI 10.1007/978-3-642-29297-2

ISBN 978-3-642-29297-2 (eBook)

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

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004, 2006, 2010, 2013

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.

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.

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

Planung: Hinrich Küster
Projektmanagement: Kerstin Barton
Lektorat: Volker Drücke, Münster
Projektkoordination: Barbara Karg
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © photos.com
Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort zur 4. Auflage

Social Media und das mobile Internet verändern zunehmend Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt. Diese Entwicklung betrifft sowohl die Unternehmen als auch immer mehr Arztpraxen. Unser tägliches Leben wird zunehmend komplexer, und gleichzeitig muss alles immer schneller gehen. Das Thema Burnout rückt deshalb in den Fokus der Öffentlichkeit. Neu eingefügte Abschnitte beschäftigen sich deshalb mit diesen aktuellen Herausforderungen.

Darüber hinaus befindet sich das Gesundheitswesen weiterhin im Umbruch. Der medizinische und technologische Fortschritt, gesetzgeberische Rahmenbedingungen, die Anforderungen der Banken, zunehmender Wettbewerbsdruck und vor allem der »digitalisierte Patient« erfordern ein radikales Umdenken. Medizinisches Wissen wird heutzutage – durch das Internet, durch Bücher und Presseartikel – weitgehend öffentlich gemacht. Die Ärzteschaft verliert damit die Aura des »geheimen Wissens«, die einst Macht verlieh. Patienten wollen zunehmend dem Arzt »auf Augenhöhe« begegnen.

In diesem Szenario müssen Ärzte zu Unternehmern werden – ob sie das wollen oder nicht. Neben neuen fachlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen kommen dabei auf Arzt und Praxismitarbeiterinnen auch mehr und mehr Marketing-orientierte Aufgaben zu. Denn das, was der Patient bei seinem Arzt erlebt, wird verstärkt nach außen getragen, also offen im Markt diskutiert. Gesundheitsforen und Online-Bewertungsportale haben diesen Trend angefeuert – und deren Glaubwürdigkeit ist erstaunlich hoch.

In anderen Branchen werden die Mitarbeiter schon seit langem und regelmäßig auf kundenorientierte Kommunikation trainiert. Mit solchen Erfahrungen kommen die Patienten nun in die Praxis – und vergleichen. Spätestens seitdem sie für ärztliche Leistungen in die eigene Tasche greifen müssen, betrachten Patienten den Arzt als Dienstleister – und fordern das aus anderen Branchen gewohnte Dienstleistungsverständnis ein.

Wenn also nun die Arztpraxis in den Augen der Patienten ein Dienstleistungsunternehmen ist, müssen niedergelassene Ärzte die Spielregeln des modernen Dienstleistungs-Marketings kennen – und sie in ihrer täglichen Arbeit anwenden. Eines sei dabei schon jetzt klargestellt: Praxis-Marketing hat fast nichts mit vollmundiger Werbung, aber viel mit Kommunikation zu tun.

Eine patientenorientierte Kommunikation trägt zur Compliance des Patienten und damit zum Heilerfolg wesentlich bei. Und auch die gute Mitarbeiterführung wird eine zunehmende Rolle spielen. Nur wenn die Mitarbeiterinnen sich in Ihrer Praxis wohlfühlen, werden dies auch die Patienten tun. Nur wer loyale Mitarbeiterinnen hat, hat auch loyale Patienten – und umgekehrt.

Praxis-Marketing, Mitarbeiterführung und Kommunikation sind ebenso erlernbar wie eine gute Untersuchungstechnik. Alle drei Bereiche hängen eng zusammen und sind – natürlich neben der fachlichen Qualifikation – maßgeblich am Praxiserfolg beteiligt. In neun Schritten zeigt Ihnen dieses Buch, wie das funktioniert.

So erhalten Sie Vorschläge, wie man seine Mitarbeiterinnen zeitgemäß fördert, fordert und führt. Sie können sehen, wie die verbalen und nonverbalen kommunikativen Abläufe zwischen Arzt, Patient und Mitarbeiterin funktionieren. Sie begleiten den Patienten auf seinem Weg durch die Praxis. Sie 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 – sodass er sich rundum wohl fühlt bei »seinem« Arzt, in »seiner« Praxis.

Schließlich zeigen wir, welche strategischen und operativen Instrumente aus dem großen Baukasten des Marketings der Arzt nutzen kann – soweit dies Gesetzgebung und Berufsethos zulassen. In Form von Checklisten und anschaulichen Beispielen aus dem medizinischen Alltag geben wir Ihnen praxisnahe Werkzeuge und wertvolle Tipps an die Hand, die Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen. Bei all dem stützen wir uns auf langjährige Erfahrungen in Marketing und Kommunikation sowie – insbesondere Monika Dumont – auf Erkenntnisse aus Hunderten von Workshops, Seminaren und Praxis-Analysen.

Wenn Sie sich vor allem dafür interessieren, auf welche Weise Sie einzelne Maßnahmen am besten durchführen, sind ► Kap. 3–6 für Sie wichtig. Wir empfehlen Ihnen allerdings den Einstieg bei ► Kap. 1. Denn nur wer ein solides strategisches Fundament legt, so wie wir es in den beiden ersten Kapiteln beschreiben, kann seinen unternehmerischen Erfolg nachhaltig sichern. Damit dies von Anfang an der Fall ist, hatten wir bereits in der 3. Auflage ein Ergänzungskapitel eingefügt. Es trägt den Titel: »Zusatzwissen für Praxiseinsteiger und -neugründer«.

Allen unseren Lesern wünschen wir eine überaus florierende Wohlfühlpraxis, (wieder) Freude am Arzt-Sein und vor allem Befriedigung in ihrem wundervollen Beruf.

PS: Nicht nur niedergelassene Ärzte und ihre Mitarbeiterinnen können von diesem Buch profitieren. Auch für Komplementärmediziner und Heilpraktiker, für Ärztehäuser und ambulante Kliniken, für Professoren, Dozenten und Ausbilder medizinischer Berufe, für Medizinstudenten und Assistenzärzte, ja sogar für Labors und Pharmareferenten ist dieses Buch ein wertvolles Hilfsmittel auf dem Weg zum Erfolg.

Anne M. Schüller

Marketing Consultant
 info@anneschueller.de
 www.anneschueller.de
 München, im Sommer 2012

Monika Dumont

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

Danksagung

Zuallererst möchten wir Ihnen danken, liebe Leserin, lieber Leser. Sie haben unserem Buch Interesse geschenkt. Und vielleicht haben Sie es sogar schon einmal weiterempfohlen. Dann bedanken wir uns natürlich besonders herzlich.

An dieser Stelle möchten wir auch all denen danken, die direkt oder indirekt zum Inhalt dieses Buches beigetragen haben, indem sie uns mit konstruktiven Anmerkungen und guten Ideen inspirierten.

In alphabetischer Reihenfolge sind dies:

Dr. med. Gerhard Bäuerlein, Prof. Dr. med. Matthias Blumenstein, Maria Bauer, Anna Brodtrager, Dr. Bettina Dörr, Dr. med. Frank Eichhorn, Dr. med. Nikolaus Frühwein, Dr. med. dent. Markus Hundhammer, Mathias Jahn, Klaus Kobjoll, Alexandra Lanz, Dr. med. Markus Mierzwa, Philipp Schurr, Dr. med. Erik Senger, Remo Szudrowicz, M. D., Michelle Vonarb.

Auch für die 4. Auflage danken wir Ihnen, unseren Lesern, herzlich für Ihre zahlreichen positiven, ja sogar begeisterten Feedbacks für die Praxisnähe, Motivation und direkte Umsetzbarkeit der Inhalte unseres Buches.

Hervorhebend danken möchten wir Frau Dr. med. Maria-Angelika Gantzer, die uns mit herzlichem Engagement für Detailfragen zur Seite stand.

Ein großer Dank gilt Michael Schurr, Geschäftsführer der duxsess-Gesellschaft für medizinisches Erfolgsmanagement mbH, der unsere Botschaften immer wieder kritisch hinterfragt – und interessante Aspekte beigetragen hat.

Wir möchten ebenso den Arztpraxen und den Teilnehmern unserer Workshops danken, die mit interessanten und innovativen Praxisbeispielen das Buch lebendig gemacht haben. Danke auch all denen, die uns durch Negativbeispiele Lernfelder aufgezeigt und damit geholfen haben, ganz besonders weit zu kommen.

Anne M. Schüller, Monika Dumont

München, im Sommer 2012

Unsere Leser sind begeistert

»Praxisnah, mit vielen Beispielen illustriert und auf unterhaltsame Weise stellen die Autorinnen die Arztpraxis aus Patientensicht dar. Das Buch ist eine wertvolle Unterstützung für niedergelassene Ärztinnen/Ärzte und für Arzthelferinnen, die ihre Praxisorganisation optimieren und patientenfreundlicher gestalten möchten. Auch Klinikärzte können davon profitieren und Anregungen erhalten, wie sie die Kommunikation mit ihren Patienten verbessern können.« **Prof. Dr. Michael Bamberg, Leitender Ärztlicher Direktor des Universitätsklinikums Tübingen**

»Eine Pflichtlektüre auch für jeden angehenden Arzt. Denn neben der fachlichen Qualifikation werden eine zeitgemäße Mitarbeiterführung und eine patientengerechte Kommunikation immer mehr zu Erfolgsfaktoren – in der Klinik und später in der eigenen Praxis.« **Prof. Dr. med. Matthias Blumenstein, Ärztlicher Direktor Stiftsklinik Augustinum München**

»Gesundheitsmanagement: Ein Leitgedanke, mit dem sich Patienten und auch Unternehmen zunehmend beschäftigen. Dieses Buch gibt, humorvoll und flott geschrieben, zu diesem und vielen weiteren Themen sehr wertvolle Impulse. Ein Lese-Muss und -Spaß für jeden Arzt.« **Dr. Michael Despeghele-Schöne, Gesundheitscoach/Experte für betriebliche Gesundheitsförderung**

»Niedergelassene Ärzte werden in Zukunft nicht umhinkommen, ihre Leistungen stärker in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen – auch durch werbliche Kommunikation. »Die erfolgreiche Arztpraxis« zeigt ganz konkret, wie dies gut gemacht wird.« **Prof. Dr. med. Dr. jur. Alexander P. F. Ehlers, Facharzt für Allgemeinmedizin und Rechtsanwalt sowie Lehrbeauftragter für Medizinrecht an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Präsident der Gesellschaft für Recht und Politik im Gesundheitswesen, Managing Partner der conférence bleue**

»Wenn Patienten besser über Behandlungsabläufe informiert würden, ließen sich Milliardenbeiträge im Gesundheitswesen einsparen. Voraussetzung dafür ist, dass die Patienten ein stärkeres Interesse am Gespräch mit den Ärzten entwickeln. Das funktioniert jedoch nur, wenn auch die Ärzteschaft im Gegenzug bereit ist, patientengerecht zu kommunizieren. Dieses Buch zeigt, wie einfach dieser Schritt ist.« **Prof. Dr. Franz Porzolt, AG Klinische Ökonomie, Universitätsklinikum Ulm**

»Ein lebendig geschriebenes, praxisnahes Buch. Wer wissen will, wie er – mithilfe seines Teams – durch patientenorientierte Kommunikation und effizientes Praxismarketing erfolgreich wird, findet hier sehr viele nützliche Anregungen.« **Dr. med. Thomas Scharmann, Augenarzt München, Vorsitzender der Gemeinschaft Fachärztlicher Berufsverbände Bayerns (GFB)**

Über die Autorinnen



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyaltätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen (u.a. an der Hochschule Deggendorf im MBA-Studiengang Gesundheitswesen). Ihr Buch »Kundennähe in der Chefetage« erhielt den Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft.

Info: www.anneschueller.de



Monika Dumont ist führende Expertin für den Bereich Marketing und Kommunikation im Gesundheitswesen, gefragte Referentin in Wirtschaft und Medizin, mehrfach erfolgreiche Fachbuchautorin und vielfach beauftragte Dozentin an Hochschule und Universität. Ihre Auftraggeber begeistert sie mit Ihrer motivierend-herzlichen Art und innovativen Fachkompetenz. Ihr fundiertes Know-How sammelte sie in ihrer langjährigen Tätigkeit als Referentin, Trainerin und Coach in namhaften nationalen und internationalen Unternehmen aus Wirtschaft und Medizin. Ihr besonderes Talent ist es, Führungskräfte und Mitarbeiter innerhalb kürzester Zeit in ihr eigenes Potenzial zu führen, sodass diese ihre Kernkompetenz kraftvoll, gesund, erfolgreich und innovativ leben. Von namhaften Unternehmen und Betriebsmedizinern werden ihr Führungskräfte im Thema Burnout anvertraut. Sie ist eine Frau aus der Praxis für die Praxis und ein »Feuerwerk der Inspiration«.

Info: www.monika-dumont.com

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Mit einer Analyse fängt es an	3
2.1	Was heißt eigentlich Praxis-Marketing?	4
2.2	Patientenorientierung	5
2.3	Mitarbeiterorientierung	7
2.4	Die Analyse – Schritt für Schritt	8
2.4.1	Verändertes Verbraucherverhalten	10
2.4.2	Medizinische Zukunftstrends als Chance	10
2.4.3	Die Zeit wird knapp	12
2.4.4	Was kaufen die Menschen wirklich?	13
2.4.5	Zukunftstrend Loyalität	14
2.4.6	Wie Loyalität entsteht	15
2.4.7	Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis	18
3	Wie eine Marketingstrategie entsteht	21
3.1	Klare, präzise Ziele	23
3.2	Erfolgversprechende Zielgruppen	24
3.3	Die strategische Positionierung oder: Ihr Praxisprofil	26
3.4	Ihr USP: einzigartig für Patienten und Mitarbeiter	27
4	Vor der Patientenorientierung steht die Mitarbeiterorientierung	31
4.1	Die Praxiskultur	32
4.1.1	Am Anfang steht das Träumen	33
4.1.2	Treibhausklima für Spitzenleistungen	33
4.1.3	Die Welt der Werte	33
4.1.4	»Vergiftete« und »lachende« Praxen	34
4.1.5	Wie ein Praxis-Leitbild entsteht	35
4.2	Die Loyalitätstreppe der Mitarbeiter	37
4.2.1	Kommen	38
4.2.2	Wissen	41
4.2.3	Können	45
4.2.4	Wollen	49
4.2.5	Lassen	54
5	Wie eine Arztpraxis werben kann	63
5.1	Der begeisterte Patient	65
5.1.1	Eine Frage des Typs	65
5.1.2	Emotionale Begeisterungsfaktoren für Patienten	66

5.1.3	Fragen statt sagen	69
5.1.4	Hurra – eine Reklamation!	70
5.1.5	Die Patienten-Datenbank	72
5.1.6	Der begeisterte Patient als Empfehler	74
5.2	Loyale Mitarbeiterinnen	75
5.3	Netzwerke und Kooperationen	76
5.3.1	Beziehungsmanagement	77
5.3.2	Empfehlungs-Netzwerke	77
5.3.3	Meinungsführer und Multiplikatoren	78
5.4	Die redaktionelle Presse	79
5.5	Patienteninformationen	80
5.5.1	Was in einer Patienteninfo steht	81
5.5.2	Wie Sie Patienteninfo-Broschüren einsetzen	82
5.5.3	Post vom Arzt	83
5.5.4	Weitere Informationskanäle	84
5.6	Werbemittel	85
5.6.1	Die Praxis als Marke	85
5.6.2	Werbung für niedergelassene Ärzte	87
5.7	Das Internet	89
5.7.1	Die eigene Website	90
5.7.2	Die Social Media	92
5.8	Der Zufall	94
6	Wie Sie patientenorientiert kommunizieren	97
6.1	Reden ist immerhin Silber	98
6.1.1	Hinhören ist besser als Zuhören	99
6.1.2	Fachchinesisch kostet Zeit – und Compliance	100
6.2	Was der Körper erzählt	100
6.2.1	Blickkontakt	101
6.2.2	Kommunikationsebenen	102
6.2.3	Die nonverbale Kommunikation des Patienten	103
6.2.4	Über Nähe und Distanz	104
6.3	Wie Sie Verkaufs- und Preisgespräche führen	106
6.3.1	Über Geld sprechen, als sprächen Sie über Kuchen	106
6.3.2	Das Verkaufsgespräch – Schritt für Schritt	107
6.3.3	Die Fragetechnik	107
6.3.4	Die Argumentationstechnik	109
6.3.5	Das Preisgespräch	111
6.3.6	Die Einwandbehandlung	113
6.3.7	Die Abschlusstechnik	114
6.3.8	Nach der Theorie kommt die Praxis	115
6.4	Wenn der Patient mit Internet-Wissen kommt	116
6.5	Wie Sie mit schwierigen Kommunikationssituationen umgehen	117
6.5.1	Die Olé-Technik	117

6.5.2	Die Olé-Technik im Arzt-Patienten-Gespräch.	119
6.5.3	Die Olé-Technik im Arzt-Mitarbeiterinnen-Gespräch	119
6.5.4	Die Olé-Technik und der »Storyteller«	120
6.5.5	Die Olé-Technik bei Beschwerden des Patienten	121
6.5.6	IGeIn ohne Stachel.	121
7	Der Weg des Patienten durch die Praxis	125
7.1	Aus der Sicht des Patienten	126
7.2	Vor dem Arztbesuch	127
7.2.1	Die telefonische Anmeldung	127
7.2.2	Die hohe Schule des Telefonierens	128
7.2.3	Wenn kranke Menschen anrufen	130
7.3	Ankunft in der Praxis	131
7.3.1	Der erste Eindruck oder: Bin ich willkommen?	132
7.3.2	Zu laut am Empfang, was nun?	134
7.3.3	Der Empfangsbereich als Revier	135
7.3.4	Infos für den Patienten	136
7.3.5	Warten auf den Arzt	138
7.3.6	Im Wartezimmer	139
7.4	Im Behandlungszimmer	142
7.4.1	Feinde in der Höhle?	143
7.4.2	Ein ideales Arztgespräch – aus Sicht des Patienten	144
7.5	Die Verabschiedung	146
7.5.1	Was tun bei Patienten-Beschwerden?	146
7.5.2	Wie lassen sich Zusatzleistungen verkaufen?	147
7.6	Wieder zu Hause	148
7.6.1	Aktives Gesundheitsmanagement	149
7.6.2	Der Arzt als Dienstleister	151
7.7	Erfolgreiche Kommunikation mit der »Generation Burnout«	153
7.8	Zum Schluss: Ein paar Worte zum Qualitätsmanagement in der Arztpraxis	155
8	Am Ziel	157
9	Zusatzwissen für Praxiseinsteiger und -neugründer	161
9.1	Der gute Start beim Einstieg in die Praxis: Was Sie vor dem Einstieg in eine Praxis wissen sollten	162
9.1.1	Sind Sie ein Praxisunternehmer-Typ?	162
9.1.2	Stellen Sie sich dann folgenden Fragen	163
9.2	Kommunikation zwischen potenziellen Praxispartnern	164
9.2.1	... und wenn es schon schiefgegangen ist?	165
9.3	Erfolgreicher Einstieg in die Praxis	165
9.3.1	Was sagen Sie dem Praxisteam, wenn feststeht, dass Sie in die Praxis einsteigen bzw. diese übernehmen? Welche Informationen braucht das Team?	165
9.3.2	»Wie« sagen Sie Ihrem Praxisteam, was Ihnen bei der Zusammenarbeit wichtig ist	166

9.3.3	Von Anfang an: Positives Veränderungsklima in der Praxis fördern.....	166
9.3.4	Umgang mit Kritik an neuen Wegen.....	167
9.4	Die ersten 100 Tage nach dem Einstieg in Ihre Praxis erfolgreich meistern.....	168
9.4.1	Was Sie von Ihrem Praxisteam erwarten können.....	168
9.4.2	Erwartungen von Seiten Ihres Mitarbeiterinnenteams.....	169
9.5	Historienbewältigung: Der »perfekte Vorgänger« oder »der unmögliche Vorgänger« ..	169
9.6	Wie Sie den Überblick in Ihrer Praxis erhalten und auch behalten.....	170
9.7	Praxisteam-Motivation.....	170
9.7.1	Voraussetzung für Team-Motivation: Sie sind selbst motiviert.....	170
	Weiterführende Literatur.....	173
	Stichwortverzeichnis.....	175

Einleitung

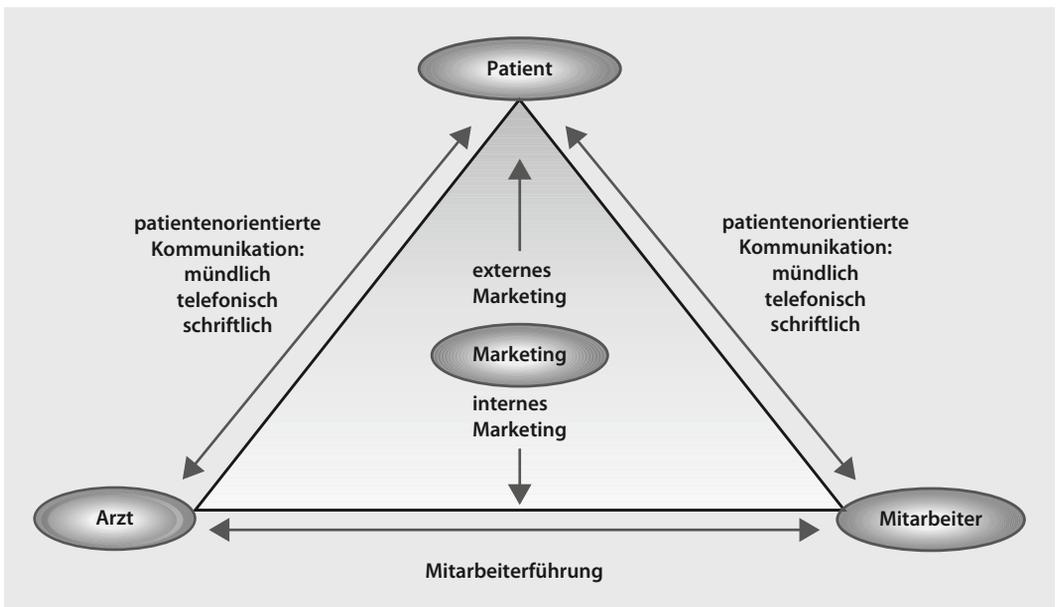
Marketing ist gleich Werbung, meinen viele Ärzte. Nichts für uns, sagen sie, also ab in die Schublade! Weit gefehlt! Marketing beeinflusst praktisch alles, was auf der Ertragsseite passiert. Marketing umfasst die persönliche, telefonische und schriftliche Kommunikation mit den Patienten und Mitarbeitern, 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, motivierte

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

Wie Sie – neben Ihren fachlichen Leistungen – mit Hilfe eines effizienten Praxis-Marketings, 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 Wohlühlpraxis. In einer Wohlühlpraxis fühlen sich Patienten, Mitarbeiter und Arzt gut behandelt und damit sichtbar wohl (■ Abb. 1.1).



■ Abb. 1.1 Praxis-Marketing: Ein Dreiecksverhältnis zwischen Patient, Arzt und Mitarbeitern

Mit einer Analyse fängt es an

- 2.1 Was heißt eigentlich Praxis-Marketing? – 4
- 2.2 Patientenorientierung – 5
- 2.3 Mitarbeiterorientierung – 7
- 2.4 Die Analyse – Schritt für Schritt – 8
 - 2.4.1 Verändertes Verbraucherverhalten – 10
 - 2.4.2 Medizinische Zukunftstrends als Chance – 10
 - 2.4.3 Die Zeit wird knapp – 12
 - 2.4.4 Was kaufen die Menschen wirklich? – 13
 - 2.4.5 Zukunftstrend Loyalität – 14
 - 2.4.6 Wie Loyalität entsteht – 15
 - 2.4.7 Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis – 18

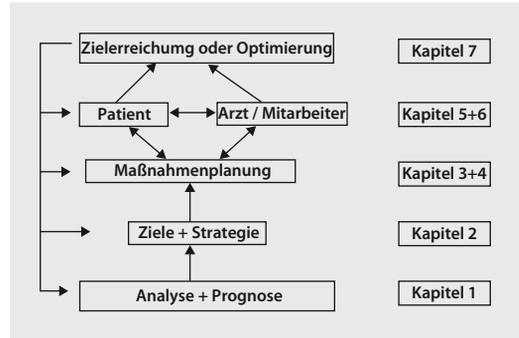
Unternehmer aus der freien Wirtschaft fragen oft: Wie funktioniert eigentlich Marketing – Schritt für Schritt? Die Antwort: Das ist wie beim Arzt. Der macht zunächst eine ausführliche Analyse (= Anamnese), die ihm eine ausreichend gute Informationsgrundlage gibt. Auf dieser Basis erstellt er die Diagnose, 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 so lange, bis schließlich das anvisierte Ziel erreicht ist.

Damit sind die einzelnen Etappen im Praxis-Marketing schon genannt: Die Analyse der Gegebenheiten, die Festlegung einer zielführenden Strategie, die Maßnahmenplanung und schließlich deren Umsetzung im Zusammenspiel von Patient, Arzt und Mitarbeiterinnen (■ Abb. 2.1). Wie allerdings dieses Zusammenspiel in einer sich verändernden medizinischen Welt funktioniert, darüber wird in diesem Buch ausführlich zu sprechen sein.

2.1 Was heißt eigentlich Praxis-Marketing?

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) meint dazu in seinem Buch »Offensives Marketing«: »Marketing bedeutet, unter Beteiligung aller Mitarbeiter auf effiziente Art und Weise einen



■ Abb. 2.1 Die einzelnen Etappen des Praxis-Marketings

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 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 Anteilnehmendes, 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% 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«.

2.2 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 Ihrer 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 Mitarbeiterin auf einen Stuhl. Gehen Sie dann selbst davor in die Hocke und fangen Sie an, mit ihr zu reden ...