

Monika Dumont  
Markus Frühwein  
Anne M. Schüller



# Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung,  
Mitarbeiterführung,  
Marketing

*6. Auflage*

MOREMEDIA



Springer

---

# **Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management**

**Ihre Erfolgs-Konzepte für Klinik und Praxis** Als Arzt sind Sie auch Führungskraft und Manager: Teamführung, Qualitätsmanagement, Kodier- und Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leistungsspektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung ...Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg. **Agieren statt reagieren** Gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens - als Organisator, Stratege und Vermarkter.

---

Monika Dumont • Markus Frühwein  
Anne M. Schüller

# Die erfolgreiche Arztpraxis

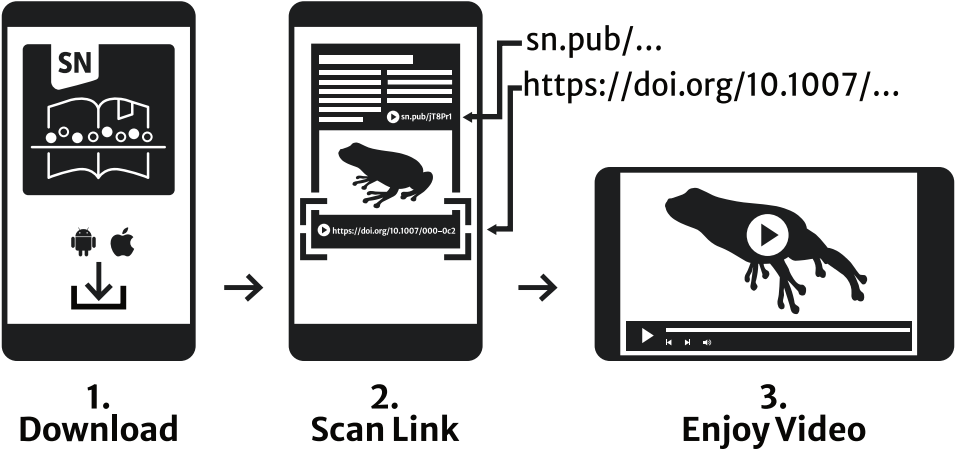
Patientenorientierung, Mitarbeiterführung,  
Marketing

6. Auflage

 Springer



# Springer Nature More Media App



Support: [customerservice@springernature.com](mailto:customerservice@springernature.com)

---

## Vorwort zur 6. Auflage

Hurra! Endlich die eigene Arztpraxis mit all ihren Möglichkeiten – so denken Sie sicher und so haben sie wohl gedacht, als sie Ihr Herzensprojekt starteten.

Erfolgreich in der Arztpraxis sein – ist daher sicher auch Ihr Ziel, wenn sie über eine Niederlassung nachdenken oder bereits Selbstständig sind. Dabei ist mit „erfolgreich“ nicht nur der finanzielle Aspekt gemeint. Das gesamte Setting muss stimmen um einen idealen Platz zu schaffen, an dem sich Patienten, MitarbeiterInnen und zuletzt auch Sie selbst sich wohlfühlen. Neben fachlicher Kompetenz und Engagement ist hier auch Kreativität und Empathie gefragt. Maßgeblich entscheidend für Ihren Erfolg ist heutzutage, wie Sie sich als Ärztin/Arzt selbst und als Praxis präsentieren. Welchen Eindruck und welche Emotion Sie bei Ihren Patienten, MitarbeiterInnen und Lieferanten hinterlassen bzw. auslösen. All das spielt eine wichtige Rolle. Denn: eine dauerhaft positive Wahrnehmung führt zu einem langfristig guten Erfolg in der Praxis.

Der Schlüssel hierzu ist neben der optimalen Kommunikation ein gutes Marketing. In diesem Buch geben wir Ihnen ganz konkret und sehr praxisnah Hilfestellung, wie Sie diesen positiven Eindruck von sich und Ihrem Unternehmen Arztpraxis erfolgreich vermitteln. Schritt für Schritt. Und so schaffen Sie es dann, Ihre Praxis auch langfristig erfolgreich zu führen.

Social Media, das Internet und die zunehmende Digitalisierung verändern Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt. Diese Entwicklung betrifft sowohl die Unternehmen als auch die Arztpraxen. Unser tägliches Leben wird zunehmend komplexer. Veränderungskompetenz ist das Wort der Stunde.

Das Thema work-life-Balance und die Investition in die eigene Gesundheit rücken in den Fokus der Öffentlichkeit. Generation Y und Z beschäftigen die Personalverantwortlichen im „war of Talents“. 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 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 Ärztin/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 Führung der MitarbeiterInnen spielt eine zunehmend wichtige Rolle. 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 die langjährigen praktischen Erfahrungen in Marketing und Kommunikation von Monika Dumont und aus der erfolgreichen Praxisführung von Dr. med. Markus Frühwein.

Wenn Sie sich vor allem dafür interessieren, auf welche Weise Sie einzelne Maßnahmen am besten durchführen, sind Kap. 3, 4, 5 und 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 Praxis-einsteiger und – Neugründer“.

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

München, im Herbst 2022

**Monika Dumont**

Marketing- u. Kommunikationsexpertin [monikadumont@web.de](mailto:monikadumont@web.de) [www.dumontkommunikation.de](http://www.dumontkommunikation.de)

**Dr. med. Markus Frühwein**

Praxis für Allgemein-, Tropen- und Reisemedizin [www.drfruehwein.de](http://www.drfruehwein.de)

**Anne M. Schüller**

Marketing Consultant [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de) [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

PS: Nicht nur niedergelassene ÄrztInnen 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 Medizinstudierende, ja sogar für Labors und Pharmareferenten ist dieses Buch ein wertvolles Hilfsmittel auf dem Weg zum Erfolg.

---

## Danksagung

Wer hätte gedacht, dass unser schönes Buch nun schon in der 6. Auflage startet.

Immer wieder wurden wir durch die hohe Dankbarkeit unserer Kunden angespornt, neue Aspekte zu beleuchten, den Wandel in der Arztpraxis zu begleiten und weiterhin zu herausragenden Leistungen zu motivieren. Wir danken hier Allen, die dazu beigetragen haben.

Ganz besonders danken wir jetzt Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser. Sie schenken unserem Buch Interesse und vielleicht haben Sie es ja sogar schon weiterempfohlen. Dann bedanken wir uns natürlich besonders herzlich.

An dieser Stelle möchten wir auch all denen danken, die direkt oder indirekt zur Aktualisierung des Inhalts dieses Buches beigetragen haben, indem sie uns mit konstruktiven Anmerkungen, herausfordernden Fragestellungen, Tipps aus der Praxis und guten Ideen im Bereich „Reaktion auf den ständigen Wandel“ in der Arztpraxis inspirierten.

Gerade für die 6. Auflage danken wir unseren wundervollen Praxisinhaberinnen und Praxisinhabern, die begeisterte Kunden wurden. Durch ihre Fragen und Herausforderungen bei der Übernahme ihrer Praxis, dem Wunsch der Verbesserung der Kommunikation und des Marketings haben Sie uns gefordert aber uns auch immer auf den neuesten Stand gebracht.

Ihre zahlreichen positiven, ja sogar begeisterten Feedbacks für unsere Praxisnähe, hohe Motivation und direkte Umsetzbarkeit der Inhalte unseres Buches spornen uns an, auch weiterhin Beste Ergebnisse mit Ihnen zu erzielen.

Wir möchten ebenso den vielen TeilnehmerInnen unserer Online Workshops danken, die mit interessanten und innovativen Praxisbeispielen das Buch lebendig gemacht haben.

Eine große Freude ist, dass wir Dr. Markus Frühwein als Coautor gewinnen konnten. Sein Blick aus der erfolgreich geführten, eigenen Praxis, hat uns begeistert und wir danken ihm sehr herzlich für sein Engagement und seinen fachlichen Input.

Monika Dumont, Anne M. Schüller

München, im Herbst 2022

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Praxis-Marketing</b> .....	<b>1</b>
Monika Dumont und Anne M. Schüller	
<b>2 Mit einer Analyse fängt es an</b> .....	<b>3</b>
Monika Dumont, Markus Frühwein und Anne M. Schüller	
<b>3 Wie eine Marketingstrategie entsteht</b> .....	<b>25</b>
Monika Dumont und Anne M. Schüller	
<b>4 Vor der Patientenorientierung steht die Mitarbeiterorientierung</b> .....	<b>39</b>
Monika Dumont, Markus Frühwein und Anne M. Schüller	
<b>5 Wie eine Arztpraxis werben kann</b> .....	<b>81</b>
Monika Dumont und Anne M. Schüller	
<b>6 Wie Sie patientenorientiert kommunizieren</b> .....	<b>125</b>
Monika Dumont	
<b>7 Der Weg des Patienten durch die Praxis</b> .....	<b>159</b>
Monika Dumont und Markus Frühwein	
<b>8 Am Ziel</b> .....	<b>203</b>
Monika Dumont	
<b>9 Zusatzwissen für Praxiseinsteiger und -neugründer</b> .....	<b>207</b>
Monika Dumont	
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>223</b>

---

## Über die Autoren



**Monika Dumont** Sie ist herausragend bewährte Expertin für die Bereiche Marketing und Kommunikation im Gesundheitswesen. Durch ihre langjährige Erfahrung und hohe Kompetenz in der Beratung von niedergelassenen Ärzt:Innen und deren Praxisteams, bietet sie für den Praxiseinstieg, die Führung einer erfolgreichen Praxis bis hin zur Weitergabe an geeignete Nachfolger maßgeschneiderte, in der Praxis vielfach bewährte Konzepte und konkrete Handlungsempfehlungen. Als Coach und Mediatorin begleitet sie Praxen im Bereich Teamentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement, Stressmanagement und work-life-balance.

Sie ist gefragte Referentin in Wirtschaft und Medizin, erfolgreiche Fachbuchautorin und Dozentin an Hochschule und Universität u. a. an der LMU München in den Themen Kommunikation und Verhandlungstraining.

Ihr fundiertes Know-how stellt sie als Referentin, Beraterin, Mediatorin und Coach zur Verfügung.



**Dr. Markus Frühwein, MaHM** ist Facharzt für Allgemeinmedizin, Tropenmedizin, Reisemedizin und Ernährungsmedizin und hat eine betriebswirtschaftliche Ausbildung als Master of Health Management absolviert. Er leitet eine hausärztliche Gemeinschaftspraxis mit Filiale im Zentrum von München. Als Spezialist im Impfbereich ist er neben der Vorstandstätigkeit im Forum Impfen und der Bayerischen Gesellschaft für Immun-, Tropenmedizin und Impfwesen als Referent und Berater im Impfsektor gefragt. Aus seiner Sicht ermöglicht eine gute Praxisführung den Kollegen und Mitarbeitern ein zufriedenes Arbeitsleben und ebnet den Weg zur erfolgreichen Praxis.



**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.



Monika Dumont und Anne M. Schüller

## Zusammenfassung

Marketing ist gleich Werbung, meinen viele Mediziner. 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. Auch digitale Aspekte spielen hier eine wichtige Rolle, beispielsweise der Onlineauftritt der Praxis, die digitale Terminvereinbarung oder der Grad der Digitalisierung von Praxisleistungen. Deshalb macht der Arzt mehr Marketing, als er zunächst denken mag – und könnte vieles weiter optimieren. In diesem Buch finden sich Anleitungen und Tipps, um eine Praxis wirtschaftlich erfolgreicher zu machen und dafür sollte erfolgreiches Marketing zu einer Kernkompetenz jedes Praxisinhabers werden.

Marketing ist gleich Werbung, meinen viele Mediziner. 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. Auch digitale Aspekte

---

M. Dumont (✉)

Dumont Kommunikation, München, Deutschland

e-mail: [monikadumont@web.de](mailto:monikadumont@web.de)

A. M. Schüller

Marketing Consulting, München, Deutschland

e-mail: [info@anneschuessler.de](mailto:info@anneschuessler.de)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

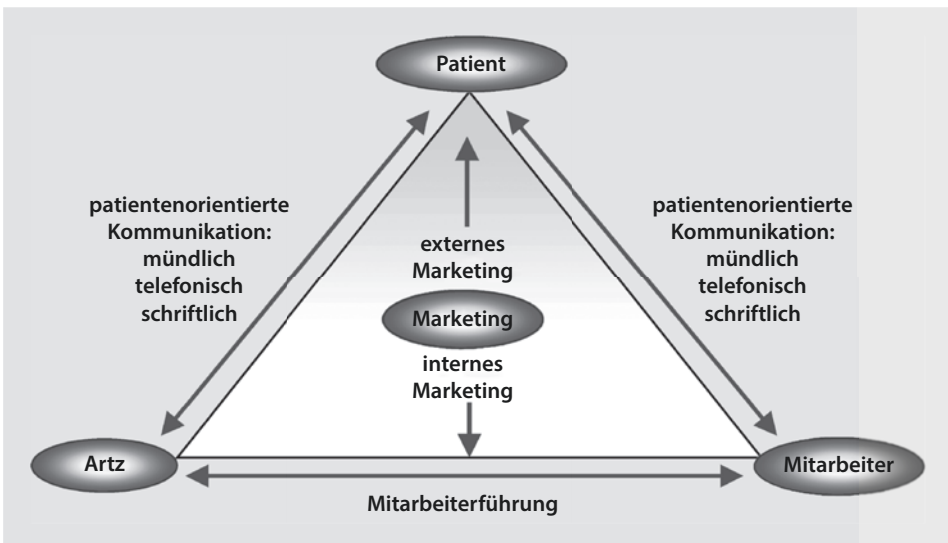
M. Dumont et al., *Die erfolgreiche Arztpraxis*, Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management, [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65043-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65043-1_1)

spielen hier eine wichtige Rolle, beispielsweise der Onlineauftritt der Praxis, die digitale Terminvereinbarung oder der Grad der Digitalisierung von Praxisleistungen. Deshalb macht der Arzt mehr Marketing, als er zunächst denken mag – und könnte vieles weiter optimieren. In diesem Buch finden sich Anleitungen und Tipps, um eine Praxis wirtschaftlich erfolgreicher zu machen und dafür sollte erfolgreiches Marketing zu einer Kernkompetenz jedes Praxisinhabers werden.

Arzt und Patient haben ein gemeinsames Ziel: die Gesundheit des Patienten. Hierzu benötigt der Arzt Fachkompetenz und die Gabe der patientenorientierten Kommunikation – und beides auf hohem Niveau. Außerdem braucht er fähige, motivierte und aktiv mitdenkende MitarbeiterInnen, die ihn bei seiner Arbeit unterstützen. Zum guten Schluss ist eine gut organisierte, funktionelle Praxisstruktur Gold wert. Es fehlen dann nur noch die Patienten, die sich gut versorgt wissen, im besten Fall die Praxis weiterempfehlen und positiv in den Bewertungsportalen bewerten.

Wie Sie – neben Ihren fachlichen Leistungen – mithilfe eines effizienten Praxis-Marketings, auf der Basis einer guten Mitarbeiterführung und vor allem durch eine patientenorientierte Kommunikation diese Ziele erreichen können, zeigen wir Ihnen Schritt für Schritt in den nächsten Kapiteln. 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. 1.1).



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



# Mit einer Analyse fängt es an

# 2

Monika Dumont, Markus Frühwein, und Anne M. Schüller

## Inhaltsverzeichnis

2.1	Was heißt eigentlich Praxis-Marketing?.....	5
2.2	Patientenorientierung.....	6
2.3	Mitarbeiterorientierung.....	9
2.4	Die Analyse – Schritt für Schritt.....	11
2.4.1	Verändertes Verbraucherverhalten.....	13
2.4.2	Medizinische Zukunftstrends als Chance.....	14
2.4.3	Was kaufen die Menschen wirklich?.....	17
2.5	Zukunftstrend Loyalität.....	19
2.5.1	Wie Loyalität entsteht.....	20
2.5.2	Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis.....	22

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann [[https://doi.org/10.1007/978-3-662-65043-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65043-1_2)]. Die Videos lassen sich durch Anklicken des DOI Links in der Legende einer entsprechenden Abbildung abspielen, oder indem Sie diesen Link mit der SN More Media App scannen.

M. Dumont (✉)  
Dumont Kommunikation, München, Deutschland  
e-mail: [monikadumont@web.de](mailto:monikadumont@web.de)

M. Frühwein  
Praxis Allg.-, Tropen- und Reisemedizin, Dr. Frühwein & Partner, München, Deutschland  
e-mail: [markus@drfruehwein.de](mailto:markus@drfruehwein.de)

A. M. Schüller  
Marketing Consulting, München, Deutschland  
e-mail: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)



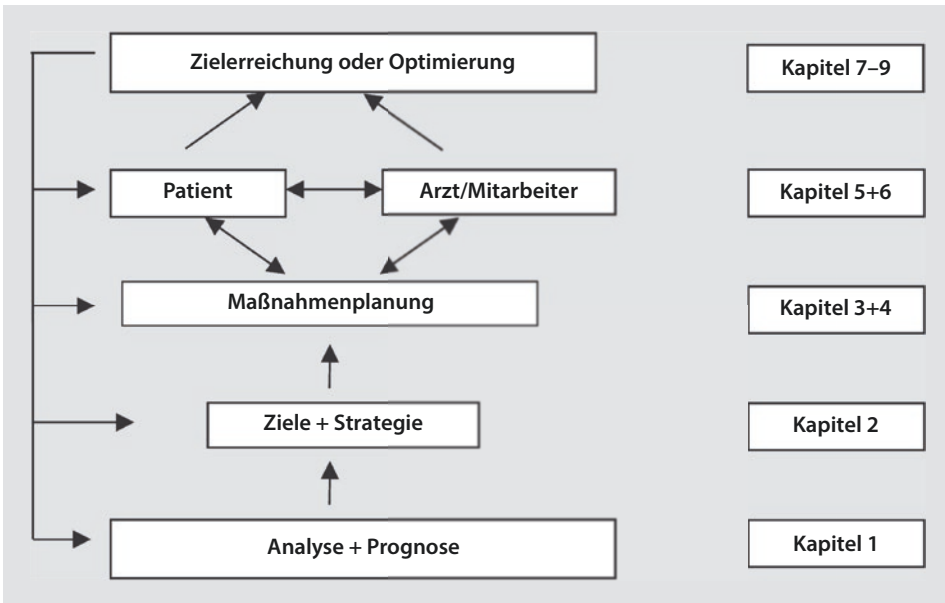
## Zusammenfassung

Wie funktioniert Marketing – Schritt für Schritt? Die Antwort geben wir in diesem Kapitel: Das ist wie beim Arzt. Der sammelt erst einmal Informationen (=Anamnese), analysiert diese, kommt auf Basis dieser Informationsgrundlage zur Diagnose und entscheidet sich für eine Behandlungsstrategie (=Therapie) mit der ein bestimmtes Ziel (Therapieziel) erreicht werden soll. Diese bespricht er mit dem Patienten. Beide erstellen den Behandlungsplan, den sie mithilfe der Praxismitarbeiterinnen umsetzen. Anschließend kontrollieren sie das Ergebnis, korrigieren und optimieren die Behandlungen. Soweit erforderlich werden einzelne Maßnahmen verändert, bis schließlich das anvisierte Ziel erreicht ist.

Wie funktioniert Marketing – Schritt für Schritt? Die Antwort geben wir in diesem Kapitel: Das ist wie beim Arzt. Der sammelt erst einmal Informationen (=Anamnese), analysiert diese, kommt auf Basis dieser Informationsgrundlage zur Diagnose und entscheidet sich für eine Behandlungsstrategie (=Therapie) mit der ein bestimmtes Ziel (Therapieziel) erreicht werden soll. Diese bespricht er mit dem Patienten. Beide erstellen den Behandlungsplan, den sie mithilfe der Praxismitarbeiterinnen umsetzen. Anschließend kontrollieren sie das Ergebnis, korrigieren und optimieren die Behandlungen. Soweit erforderlich werden einzelne Maßnahmen verändert, bis schließlich das anvisierte Ziel erreicht ist.

Wie wichtig dabei die Berücksichtigung des sich stetig verändernden Patientenverhaltens ist und wie Sie es schaffen die Loyalität der MitarbeiterInnen als Grundlage für ein optimales Ergebnis zu erreichen, zeigen wir an praktischen Beispielen. Auch das Zurechtfinden in der digitalen Welt spielt hier eine entscheidende Rolle. Begreifen Sie medizinische Zukunftstrends als Chance und erstellen Ihre passgenaue Stärken-Schwächen-Analyse für Ihre Praxis. Damit ist die Grundlage für Ihre erfolgreiche Praxis gelegt.

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.



**Abb. 2.1** Die einzelnen Etappen des Praxis-Marketings

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

In der Medizin liegt die Ausrichtung des Marketings nicht zwangsweise in einer Erzielung eines überdurchschnittlich finanziellen Erfolges. Gutes Marketing ist das notwendige Mittel, um Patienten zu erreichen, die Bindung zwischen Arzt und Patienten zu verstärken und damit auch bessere Behandlungserfolge zu erreichen. „Nur“ ein guter Mediziner zu

sein reicht heute nicht mehr aus um eine umfassende Arzt-Patienten-Beziehung aufzubauen, es ist auch eine Frage, **wie** man seine Leistungen, seine Praxis und sich selbst präsentiert. Marketing trägt dann entscheidend dazu bei, ob der Patient durch eine Therapie nicht nur gesund, sondern auch zufrieden ist und die Praxis weiterempfiehlt.

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, eine Rolle die den meisten Ärzten liegt, die aber außerhalb der Arzt-Patienten-Beziehung im Rahmen der Behandlung von vielen noch nicht entsprechend genutzt wird. 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 soweit sinnvoll, 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.

„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“. Diese patientenzentrierte Herangehensweise sollte die Grundlage des Praxismarketingkonzeptes sein.

---

## 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 vielen Bereichen haben bereits die Patienten das Sagen! Und gerade der gut informierte Privatpatient hat immer mehr die Qual der Wahl. Weshalb sollte er ausgerechnet zu Ihnen kommen, wenn es in der Nähe 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 PA XE 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 erst mal geduldig warten müssen und von oben herab behandelt werden?

Der aufgeklärte, informierte „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 müssen noch warten – das dauert! Sie dürfen schon mal Platz nehmen“ erniedrigen ihn und verletzen sein Selbstwertgefühl.

Aussagen wie: „Frau Doktor/Herr Doktor möchte jetzt nicht gestört werden!“ oder „Frau Doktor/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 die/den MitarbeiterIn auf einen Stuhl. Gehen Sie dann selbst davor in die Hocke und fangen Sie an, mit ihr/ihm zu reden ...

Was ... Sie wissen gar nicht, dass Sie von Ihren MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnenbesprechung!

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 wirkliche 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 Mitarbeiterinnen unserer Praxis patientenorientiert?
- Sind alle internen Prozesse auf Patientenorientierung getrimmt?

Eine Mitarbeiterin 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 z. B.: Die Mitarbeiterin bereitet die Sprechstunde gut vor. Sie hilft den Patienten, Wartezeit zu sparen, z. B. durch ein Recall-System (Kap. 7). 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 z. B. 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!

Und ein glücklicher Patient wird Ihre Praxis auch gerne weiterempfehlen.

Eines ist klar: Es beginnt mit dem Geben, also mit dem, was Ihre Mitarbeiterinnen aktiv und patientenorientiert tun, denn nicht umsonst heißt es „Geben und Nehmen“. Jeder muss bei sich selbst anfangen!

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

## 2.3 Mitarbeiterorientierung

Viele Arztpraxen sind heute – trotz hoher Arbeitslosenzahlen – mehr im Wettbewerb um wirklich gute Medizinische Fachangestellte (MFA) als im Wettbewerb um Patienten oder angestellte Ärzte. Gute Mitarbeiterinnen sind wie pures Gold, manche geradezu lupenreine Diamanten – wenn man sie nur ein wenig poliert. Die entscheidende Rolle spielt aber der Umgang mit den Mitarbeitern und damit die Mitarbeiterorientierung.

In einer Wohlfühlpraxis kann man sich von dem ehemaligen 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. Gerade Entwicklungen wie die nichtärztliche Praxisassistenz (NÄPA) oder die Versorgungsassistentin in der Hausarztpraxis (VERAH) oder PraxismangerIn spiegeln die Entwicklung weg von der „Arzthelferin“ hin zur selbstständig tätigen professionellen Fachkraft.

Mitarbeiterinnen 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 Mitarbeiterinnen, die begeistert und bei Ihnen glücklich sind, sind loyale Mitarbeiterinnen.

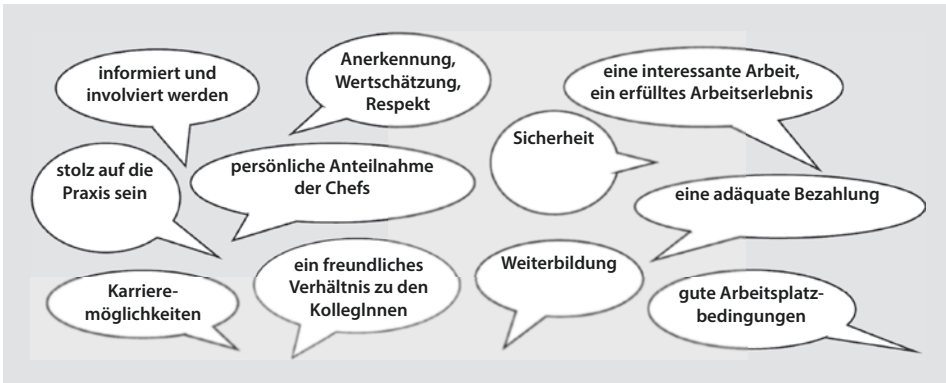
„Glückliche Menschen sind kreativer. Wie viele Studien zeigen, lösen sie Probleme besser und schneller. Glück macht klug, und zwar nicht nur für einen Augenblick, sondern auf Dauer ... Und schließlich sind glückliche Menschen auch nettere Menschen. Sie sind aufmerksamer und eher bereit, das Gute in anderen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

Ihre Mitarbeiterinnen verkaufen Ihnen einen Großteil ihrer aktiven Zeit. Sie verbringen im Kreis Ihres Praxisteam 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 Mitarbeiterinnen, weil sie mit Ihnen und nicht für Sie arbeiten wollen. Und das tun sie aus den verschiedensten Gründen.

Was Mitarbeiterinnen z. B. wollen, zeigt Abb. 2.2.

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 Mitarbeiterinnen 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.



**Abb. 2.2** Ausgewählte Bedürfnisse

Was bringt eigentlich Menschen dazu, gerade bei Ihnen zu arbeiten? Nehmen Sie die Erstbeste oder die Besten? Nehmen Sie die, die gut zu Ihrer Praxis passen? Nehmen Sie die, die emotionale Kompetenz mitbringen? Und welche Willkommensstrategie 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 Mitarbeiterinnen als Einzelkämpfer oder in kollegialen Teams? Gibt es bei Ihnen Wertschätzung, Lob, Spielraum, Fröhlichkeit, Offenheit, Einfluss, permanentes Lernen, Querdenker, ein „Wir-Gefühl“? Spaß statt Muss? Lust statt Frust?

Wie fördern und sichern sie Mitarbeiterloyalität? 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 Krankheitstage der Mitarbeiterinnen deutlich sinken. Und deren Produktivität wird steigen, die Fehlerhäufigkeit nachlassen. Die Mitarbeiterinnen bleiben Ihnen länger treu, sodass 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 z. B. die Zähne der Mitarbeiterinnen auf Kosten der Praxis mit dem Feinsten versorgt. Deren strahlendes Lächeln ist nicht nur beste Werbung, die Mitarbeiterinnen können nun auch Patienten viel besser von kostenintensiveren Materialien überzeugen.