

Anne M. Schüller

Monika Dumont

Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Anne M. Schüller
Monika Dumont

Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung – Mitarbeiterführung –
Marketing

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 18 Abbildungen und 2 Tabellen

 Springer

Anne M. Schüller

Marketing Consulting
Harthauer 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 mbHI
Prinzregentenplatz 15
81679 München
Office 0049(0)8022-273152
Mobil 0049(0)175-7177830
monika.dumont@duxsess.com
www.duxsess.com

ISBN 978-3-642-00733-0 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2004, 2006, 2010

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 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, Meike Seeker

Titelbild: © deblik Berlin (rechts)

Layout und Einbandgestaltung: deblik Berlin

Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

SPIN: 12258345

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort zur 3. Auflage

Mit dieser überarbeiteten und ergänzten 3. Auflage ist unser Buch aktueller denn je. Denn das Gesundheitswesen befindet sich weiter im Umbruch. Der medizinische und technologische Fortschritt, gesetzgeberische Rahmenbedingungen, die Anforderungen der Banken, zunehmender Wettbewerbsdruck und vor allem der »moderne 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 »geheimen Wissens«, die einst Macht verlieh. Patienten wollen zunehmend dem Arzt »auf Augenhöhe« begegnen.

In diesem Szenario müssen Ärzte zu Unternehmern werden – ob sie 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 nach außen getragen, also im Markt diskutiert. Bewertungsportale im Internet haben diesen Trend noch verstärkt.

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-Marketing 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 sieben Schritten zeigt Ihnen dieses Buch, wie das funktioniert.

Sie erhalten 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 und insbesondere Frau 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, haben wir dieser aktualisierten 3. Auflage ein Ergänzungskapitel gegeben. Es trägt den Titel: »Zusatzwissen für Praxiseinsteiger und -neugründer«.

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

München, im Herbst 2009

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

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

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 Dienstleistungs-Marketing 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 Therapievor schläge, 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 Arzt Häuser 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 ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet 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 seit 1993 führende Expertin für erfolgreiches Praxismarketing und Praxismanagement. Sie leitet den Bereich Marketing und Kommunikation bei duxxess –Gesellschaft für medizinisches Erfolgsmanagement. Seit 2007 unterstützt sie zusätzlich Ärzte und Praxisteams als Coach zum persönlichen Erfolg in Praxis und Familie. Sie trainiert Praxisteams in der überzeugenden Vermittlung von IGeL, erarbeitet als Mediatorin tragfähige Win-win-Lösungen bei der Praxisteamfindung und trainiert Mediziner vom Studenten bis zum Professor in erfolgreicher Rhetorik und Konfliktkommunikation (OLÉ Technik). Als motivierende Vortragsrednerin schafft sie bei Praxisinhabern und deren Praxisteams die Grundlage für den erfolgreichen Neu – oder Durchstart.

Sie ist Dozentin am Institut für Gesundheitsmanagement der Hochschule Deggendorf, Gastdozentin an Universitäten im Bereich Kommunikation und Marketing im Gesundheitswesen, Autorin zahlreicher Fachbeiträge im Bereich erfolgreiches Praxismanagement und Fachbuchkoautorin („Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement«, »Fernlehrgang für Leitende Helferinnen«, »IGeL-Managerin«).

Info/Kontakt: +49 (0)175 – 71 77 830

monika.dumont@duxxess.com

www.duxxess.com

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	1	3.2.2 Wissen	43
		3.2.3 Können	47
1 Mit einer Analyse fängt es an	3	3.2.4 Wollen	51
1.1 Was heißt eigentlich Praxis-		3.2.5 Lassen	57
marketing?	4		
1.2 Patientenorientierung	5	4 Wie eine Arztpraxis werben	
1.3 Mitarbeiterorientierung	7	kann	69
1.4 Die Analyse – Schritt für Schritt	9	4.1 Der begeisterte Patient	71
1.4.1 Verändertes Verbraucherverhalten	10	4.1.1 Eine Frage des Typs	71
1.4.2 Medizinische Zukunftstrends als		4.1.2 Emotionale Begeisterungsfaktoren	
Chance	11	für Patienten	72
1.4.3 Die Zeit wird knapp	13	4.1.3 Fragen statt sagen	75
1.4.4 Was kaufen die Menschen wirklich? ...	14	4.1.4 Hurra – eine Reklamation!	78
1.4.5 Zukunftstrend Loyalität	15	4.1.5 Die Patienten-Datenbank	79
1.4.6 Wie Loyalität entsteht	16	4.1.6 Der begeisterte Patient als	
1.4.7 Die Stärken-Schwächen-Analyse der		Empfeher	81
eigenen Praxis	18	4.2 Loyale Mitarbeiterinnen	82
		4.3 Netzwerke und Kooperationen	83
2 Wie eine Marketingstrategie		4.3.1 Beziehungsmanagement	84
entsteht	21	4.3.2 Empfehlungs-Netzwerke	85
2.1 Klare, präzise Ziele	23	4.3.3 Meinungsführer und Multiplikatoren ...	85
2.2 Erfolgversprechende Zielgruppen ...	24	4.4 Die redaktionelle Presse	86
2.3 Die strategische Positionierung oder:		4.5 Patienteninformationen	88
Ihr Praxisprofil	26	4.5.1 Was in einer Patienteninfo steht	88
2.4 Ihr USP: einzigartig für Patienten		4.5.2 Wie Sie Patienteninfo-Broschüren	
und Mitarbeiter	27	einsetzen	89
		4.5.3 Post vom Arzt	91
3 Vor der Patientenorientierung		4.5.4 Weitere Informationskanäle	92
steht die Mitarbeiter-		4.6 Werbemittel	93
orientierung	33	4.6.1 Die Praxis als Marke	93
3.1 Die Praxiskultur	34	4.6.2 Werbung für niedergelassene Ärzte ...	95
3.1.1 Am Anfang steht das Träumen	35	4.7 Das Internet	97
3.1.2 Treibhausklima für Spitzen-		4.8 Der Zufall	99
leistungen	35		
3.1.3 Die Welt der Werte	35	5 Wie Sie patientenorientiert	
3.1.4 »Vergiftete« und »lachende« Praxen ...	36	kommunizieren	103
3.1.5 Wie ein Praxis-Leitbild entsteht	37	5.1 Reden ist immerhin Silber	104
3.2 Die Loyalitätstreppe der		5.1.1 Hinhören ist besser als Zuhören	105
Mitarbeiter	39	5.1.2 Fachchinesisch kostet Zeit – und	
3.2.1 Kommen	40	Compliance	106

5.2 Was der Körper erzählt	106	6.3.2 Zu laut am Empfang, was nun?	140
5.2.1 Blickkontakt	107	6.3.3 Der Empfangsbereich als Revier	141
5.2.2 Kommunikationsebenen	108	6.3.4 Infos für den Patienten	142
5.2.3 Die nonverbale Kommunikation des Patienten	109	6.3.5 Warten auf den Arzt	144
5.2.4 Über Nähe und Distanz	110	6.3.6 Im Wartezimmer	145
5.3 Wie Sie Verkaufs- und Preis- gespräche führen	112	6.4 Im Behandlungszimmer	148
5.3.1 Über Geld sprechen, als sprächen Sie über Kuchen	112	6.4.1 Feinde in der Höhle?	149
5.3.2 Das Verkaufsgespräch – Schritt für Schritt	113	6.4.2 Ein ideales Arztgespräch – aus Sicht des Patienten	151
5.3.3 Die Fragetechnik	113	6.5 Die Verabschiedung	152
5.3.4 Die Argumentationstechnik	116	6.5.1 Was tun bei Patienten- Beschwerden?	153
5.3.5 Das Preisgespräch	118	6.5.2 Wie lassen sich Zusatzleistungen verkaufen?	154
5.3.6 Die Einwandbehandlung	120	6.6 Wieder zu Hause	155
5.3.7 Die Abschlusstechnik	121	6.6.1 Aktives Gesundheitsmanagement	155
5.3.8 Nach der Theorie kommt die Praxis ...	122	6.6.2 Der Arzt als Dienstleister	157
5.4 Wenn der Patient mit Internet- Wissen kommt	123	6.7 Zum Schluss: Ein paar Worte zum Qualitätsmanagement in der Arztpraxis	159
5.5 Wie Sie mit schwierigen Kommunikationssituationen umgehen	124	6.7.1 Wie Sie mit dem Ideenspeicher umgehen können	160
5.5.1 Die Olé-Technik	124	7 Am Ziel	163
5.5.2 Die Olé-Technik im Arzt-Patienten- Gespräch	125		
5.5.3 Die Olé-Technik im Arzt-Mitarbeiter- rinnen-Gespräch	126		
5.5.4 Die Olé-Technik und der »Storyteller«	126		
5.5.5 Die Olé-Technik bei Beschwerden des Patienten	127		
5.5.6 IGeLn ohne Stachel	128		
6 Der Weg des Patienten durch die Praxis	131		
6.1 Aus der Sicht des Patienten	132		
6.2 Vor dem Arztbesuch	133		
6.2.1 Die telefonische Anmeldung	133		
6.2.2 Die hohe Schule des Telefonierens	134		
6.2.3 Wenn kranke Menschen anrufen	136		
6.3 Ankunft in der Praxis	137		
6.3.1 Der erste Eindruck oder: Bin ich willkommen?	138		

**Zusatzwissen für Praxiseinsteiger
und -neugründer**

Was Sie vor dem Einstieg in eine Praxis wissen sollten	169
1 Der gute Start beim Einstieg in die Praxis	170
2 Kommunikation zwischen potenziellen Praxispartnern	172
2.1 ... und wenn es schon schief gegangen ist?	173
3 Erfolgreicher Einstieg in die Praxis ...	173
3.1 Was sagen Sie dem Praxisteam, wenn feststeht, dass Sie in die Praxis einstiegen bzw. diese übernehmen? Welche Informationen braucht das Team?	173

3.2	»Wie« sagen Sie Ihrem Praxisteam, was Ihnen bei der Zusammenarbeit wichtig ist	174
3.3	Von Anfang an: Positives Veränderungs- klima in der Praxis fördern	174
3.4	Umgang mit Kritik an neuen Wegen ...	175
4	Die ersten 100 Tage nach dem Einstieg in Ihre Praxis erfolgreich meistern	175
4.1	Was Sie von Ihrem Praxisteam erwarten können	176
4.2	Erwartungen von Seiten Ihres Mitarbeiterinnenteams	177
5	Historienbewältigung: Der »perfekte Vorgänger« oder »der unmögliche Vorgänger«	177
6	Wie Sie den Überblick in Ihrer Praxis verhalten und auch behalten	177
7	Praxisteam-Motivation	178
7.1	Voraussetzung für Team-Motivation: Sie sind selbst motiviert	178
	Weiterführende Literatur	181
	Stichwortverzeichnis	183
	Danksagung	191
	Arbeitsblätter	
	SWOT-Analyse	19
	Strategie- und Maßnahmenplanung	30
	Stimmungsbarometer	65
	Ideen-Management	66

Vorbemerkung



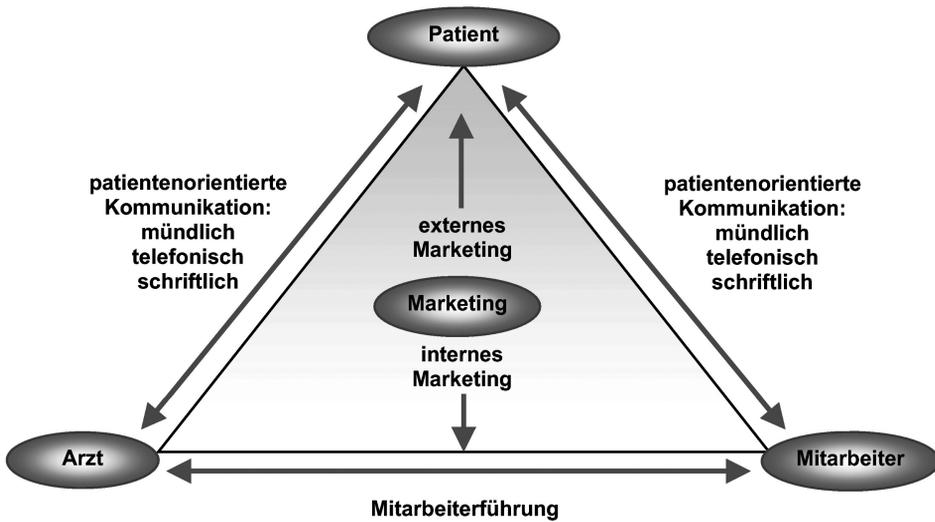
Marketing ist gleich Werbung, meinen viele Ärzte. Nichts für uns, sagen sie, also ab in die Schublade! Weit gefehlt! Marketing beeinflusst praktisch alles, was auf der Ertragsseite passiert. Marketing umfasst die persönliche, telefonische und schriftliche Kommunikation mit den Patienten und Mitarbeitern,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

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

Wie Sie – neben Ihren fachlichen Leistungen – mit Hilfe 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 Wohlgefühlpraxis. In einer Wohlgefühlpraxis fühlen sich Patienten, Mitarbeiter und Arzt gut behandelt und damit sichtbar wohl (■ Abb. 1).



■ Abb. 1. Praxis-Marketing: Ein Dreiecksverhältnis zwischen Patient, Arzt und Mitarbeitern

Mit einer Analyse fängt es an

- 1.1 Was heißt eigentlich Praxismarketing? – 4
- 1.2 Patientenorientierung – 5
- 1.3 Mitarbeiterorientierung – 7
- 1.4 Die Analyse – Schritt für Schritt – 9
 - 1.4.1 Verändertes Verbraucherverhalten – 10
 - 1.4.2 Medizinische Zukunftstrends als Chance – 11
 - 1.4.3 Die Zeit wird knapp – 13
 - 1.4.4 Was kaufen die Menschen wirklich? – 14
 - 1.4.5 Zukunftstrend Loyalität – 15
 - 1.4.6 Wie Loyalität entsteht – 16
 - 1.4.7 Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis – 18

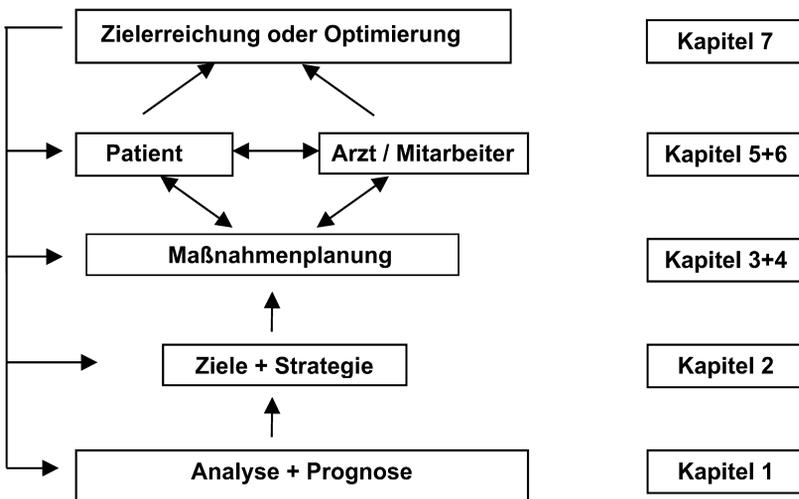
Unternehmer aus der freien Wirtschaft fragen oft: Wie funktioniert eigentlich Marketing – Schritt für Schritt? Die Antwort: Das ist wie beim Arzt. Der macht zunächst eine ausführliche Analyse (=Anamnese), die ihm eine ausreichend gute Informationsgrundlage gibt. Auf dieser Basis erstellt er die Diagnose, 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 solange, 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. 1.1). Wie allerdings dieses Zusammenspiel in einer sich verändernden medizinischen Welt funktioniert, darüber wird in diesem Buch ausführlich zu sprechen sein.

1.1 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) 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 zielgruppen-



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

orientiertes 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 »Menschenversther« 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% 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«.

1.2 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 ...

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 Mitarbeiterinnen-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 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 beispielsweise: Die Mitarbeiterin bereitet die Sprechstunde gut vor. Sie hilft den Patienten, Wartezeit zu sparen, zum Beispiel durch ein Recall-System (► 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 notwen-

dige 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 Mitarbeiterinnen 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 Mitarbeiterinnen können auch Patienten begeistern, können jeden Patientenkontakt zu einem besonderen Erlebnis, zu einem »magischen Moment« machen – für beide Seiten.

1.3 Mitarbeiterorientierung

Viele Arztpraxen sind heute – trotz hoher Arbeitslosenzahlen – mehr im Wettbewerb um wirklich gute Medizinische Fachangestellte (MFA) als im Wettbewerb um die Chipkarten der Patienten. Gute Mitarbeiterinnen sind wie

pures Gold, manche geradezu lupenreine Diamanten – wenn man sie nur ein wenig poliert.

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.

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 Mitarbeiter, 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 zum Beispiel wollen, zeigt ■ Abb. 1.2.

Was glauben Sie, welche dieser Bedürfnisse bei Ihren Mitarbeiterinnen ganz oben stehen?



■ Abb. 1.2. Ausgewählte Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen

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. 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 Erstbeste oder die Besten? Nehmen Sie die, die gut zu Ihrer Praxis passen? Nehmen Sie die, die emotionale Kompetenz mitbringen? Und welche Willkommenstrategie 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, 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 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 beispielsweise die Zähne der Helferinnen auf Kosten der Praxis mit dem Feinsten versorgt. Deren strahlendes Lächeln

ist nicht nur beste Werbung, die Helferinnen können nun auch Patienten viel besser von kostenintensiveren Materialien überzeugen.

1.4 Die Analyse – Schritt für Schritt

Die Analyse steht am Anfang jedes Marketing-Prozesses. Dabei wollen wir Informationen über Märkte, Trends und gesetzgeberische Rahmenbedingungen gewinnen (=externe Analyse). Und wir wollen Informationen über die eigene Praxis (=interne Analyse) zusammentragen. All dies wird selbstkritisch durchleuchtet, bewertet und aufbereitet, und zwar unter folgenden Gesichtspunkten: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken. Im Marketing nennen wir das Marktforschung.

In der **Marktforschung** geht es um Zahlen, Daten und Fakten. Nur was man messen kann, kann man auch steuern. Beispielsweise lassen sich Zahlen über Patienten-Neuzugänge, über den Privatpatienten-Anteil oder die Überalterung des Patientenstammes zwar auch aus dem Bauch heraus schätzen, Klarheit gewinnt man aber nur durch entsprechende Statistiken. Diese ermöglichen, einen ganz konkreten »Status quo« zu ermitteln, um auf dieser Basis zu planen und bis zu einem Zeitpunkt X Verbesserungen einzuleiten.

Wenn Sie nun schon über ein dafür geeignetes Computer-System verfügen und eine Ihrer Mitarbeiterinnen eine positive Einstellung zum Thema Statistik hat, können Sie solche Aufgaben gut delegieren. Dies räumt Diskussion über ungewollte Kontrollen aus dem Weg und qualifiziert die Arbeit des Teams. Es wird messbar gemacht, welche enorme Leistung von beiden Seiten, also von Arzt und Mitarbeiterinnen, erbracht wurde.

Analyse kann auch bedeuten: Sie sprechen mit dem Patienten, Sie schauen, was ihm gefällt. Sie beobachten, wie er an Ihre Leistungsangebote herangeht, welche Wege er durch die Pra-

xis nimmt, welche Vorstellungen, Erwartungen, Ängste und Träume er hat. Sie machen Aufzeichnungen darüber, wie er mit Wartezeiten umgeht, welche Fragen er an die Mitarbeiter stellt, und so weiter und so fort. Zudem erforschen Sie, welche Meinung er von der erbrachten Dienstleistung hat, um diese weiter optimieren zu können.

Darüber hinaus befragen Sie, immer auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten, Ihre Mitarbeiterinnen und hören sich ihre innovativen Ideen an. Schließlich verfolgen Sie Marktentwicklungen und Medienberichte mit dem einen Hintergedanken: Was bedeutet das alles für Ihre Praxis – heute und in Zukunft?

Sie beobachten auch Ihre Kollegen, sondieren ihre Stärken und Schwächen, analysieren, was sie besser und schlechter machen, was Sie von ihnen lernen können, wo Sie sich von ihnen unterscheiden. Oder ob Sie mit ihnen kooperieren könnten. Im Marketing heißt das **Konkurrenzbeobachtung**. Vor allem geht es dabei um die wahre Konkurrenz, das heißt, um die Praxen, zu denen unsere (Privat-)Patienten auch gehen (könnten). Und es geht um den beginnenden Verdrängungswettbewerb.

Schließlich ist der Arzt nicht nur im Wettbewerb mit anderen Ärzten, sondern beispielsweise auch mit Alternativmedizinerinnen und Heilpraktikern, mit Apotheken und Pharmaherstellern (Patient Relationship Management!), mit medizinischen TV-Sendungen und »Internet-Docs«, von denen Patienten real oder virtuell Rat bekommen (können).

Darüber hinaus kann es für den Arzt durchaus interessant sein, einmal über den eigenen Tellerrand zu schauen und zu analysieren, was in anderen Dienstleistungsbranchen passiert. In einem gut geführten Hotel beispielsweise kann ein Arzt eine ganze Menge darüber lernen, wie Gäste dort vom Hoteldirektor und seinen Mitarbeitern behandelt werden. Und kann Passendes in seine Praxis übertragen. Natürlich übersehen wir dabei nicht, dass es in der Arztpraxis primär