

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
Anne M. Schüller

Die erfolgreiche Arztpraxis

Patientenorientierung, Mitarbeiterführung, Marketing

5. Aufl. 2016

Monika Dumont
Dumont Kommunikation
München
Deutschland

Anne M. Schüller
Marketing Consulting
München
Deutschland

ISBN 978-3-662-48736-5 ISBN 978-3-662-48737-2 (ebook)
10.1007/978-3-662-48737-2

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

Springer

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004, 2006, 2010, 2013, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © AndreyPopov/iStock/thinkstockphotos

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

Vorwort zur 5. 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.

München, im Sommer 2015

Monika Dumont

Marketing- u. Kommunikationsexpertin
monikadumont@web.de
www.dumontkommunikation.de

Anne M. Schüller

Marketing Consultant
info@anneschueller.de
www.anneschueller.de

PS: Nicht nur niedergelassene Ärzte und ihre Mitarbeiterinnen können von diesem Buch profitieren. Auch für Komplementärmediziner und Heilpraktiker, für Ärzthäuser 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.

Danksagung

Zuerst 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, Klaus Siewior, M.D. Oscario Szudrowicz, Michelle Vonarb.

Auch für die 5. 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 duxxess-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.

Monika Dumont, Anne M. Schüller

München, im Herbst 2015

Über die Autorinnen



© Dumont

Monika Dumont

Sie ist führende Expertin für die Bereiche Marketing und Kommunikation im Gesundheitswesen.

Durch ihre langjährige Erfahrung und Kompetenz in der Beratung von niedergelassenen Ärzten und deren Praxisteams, bietet sie für den Praxiseinstieg, die Führung einer erfolgreichen Praxis bis zur Weitergabe an geeignete Nachfolger maßgeschneiderte, in der Praxis vielfach bewährte Konzepte und Handlungsempfehlungen.

Als Mediatorin begleitet sie Praxen im Bereich Konfliktmanagement sowie im Thema Stressmanagement.

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

Ihre Auftraggeber schätzen Ihre Fachkompetenz und motivierend-herzliche Art.

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

Info: www.dumontkommunikation.de, www.duxxess.com, monikadumont@web.de



© Schüller

Anne M. Schüller

Sie 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

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 Städt. Klinik 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 Despeghel-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. jur. Dr. med. Alexander P. F. Ehlers, Facharzt für Allgemeinmedizin und Rechtsanwalt sowie Lehrbeauftragter für Medizinrecht an der Ludwig-Maximilian-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 Porzsolt, 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)

Inhaltsverzeichnis

1	Praxis-Marketing	1
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
2	Mit einer Analyse fängt es an	3
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
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	9
2.4.2	Medizinische Zukunftstrends als Chance	10
2.4.3	Die Zeit wird knapp	12
2.4.4	Was kaufen die Menschen wirklich?	12
2.5	Zukunftstrend Loyalität	14
2.5.1	Wie Loyalität entsteht	14
2.5.2	Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis	16
3	Wie eine Marketingstrategie entsteht	19
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
3.1	Klare, präzise Ziele	21
3.2	Erfolgversprechende Zielgruppen	22
3.3	Die strategische Positionierung oder: Ihr Praxisprofil	23
3.4	Ihr USP: einzigartig für Patienten und Mitarbeiter	25
	Literatur	27
4	Vor der Patientenorientierung steht die Mitarbeiterorientierung	29
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
4.1	Die Praxiskultur	30
4.1.1	Am Anfang steht das Träumen	30
4.1.2	Treibhausklima für Spitzenleistungen	31
4.1.3	Die Welt der Werte	31
4.1.4	„Vergiftete“ und „lachende“ Praxen	31
4.1.5	Wie ein Praxisleitbild entsteht	32
4.2	Die Loyalitätstreppe der Mitarbeiter	34
4.2.1	Kommen	35
4.2.2	Wissen	37
4.2.3	Können	42
4.2.4	Wollen	44
4.2.5	Lassen	49
	Literatur	56
5	Wie eine Arztpraxis werben kann	57
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
5.1	Der begeisterte Patient	60
5.1.1	Eine Frage des Typs	60

5.1.2	Emotionale Begeisterungsfaktoren für Patienten	61
5.1.3	Fragen statt sagen.	63
5.1.4	Hurra – eine Reklamation!	64
5.1.5	Die Patientendatenbank	66
5.1.6	Der begeisterte Patient als Empfehler.	67
5.2	Loyale Mitarbeiterinnen	68
5.3	Netzwerke und Kooperationen	69
5.3.1	Beziehungsmanagement	70
5.3.2	Empfehlungs-Netzwerke.	70
5.3.3	Meinungsführer und Multiplikatoren	71
5.4	Die redaktionelle Presse	72
5.5	Patienteninformationen	73
5.5.1	Was in einer Patienteninfo steht	73
5.5.2	Wie Sie Patienteninfo-Broschüren einsetzen	74
5.5.3	Post vom Arzt	76
5.5.4	Weitere Informationskanäle	76
5.6	Werbemittel	77
5.6.1	Die Praxis als Marke	77
5.6.2	Werbung für niedergelassene Ärzte	79
5.7	Das Internet	81
5.7.1	Die eigene Website	81
5.7.2	Die Social Media	83
5.8	Der Zufall	85
	Literatur	86
6	Wie Sie patientenorientiert kommunizieren	87
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
6.1	Reden ist immerhin Silber	88
6.1.1	Hinhören ist besser als Zuhören	89
6.1.2	Fachchinesisch kostet Zeit – und Compliance	90
6.2	Was der Körper erzählt	90
6.2.1	Blickkontakt	90
6.2.2	Kommunikationsebenen	91
6.2.3	Die nonverbale Kommunikation des Patienten	92
6.2.4	Über Nähe und Distanz	93
6.3	Wie Sie Verkaufs- und Preisgespräche führen	95
6.3.1	Über Geld sprechen, als sprächen Sie über Kuchen	95
6.3.2	Das Verkaufsgespräch – Schritt für Schritt	96
6.3.3	Die Fragetechnik	96
6.3.4	Die Argumentationstechnik	98
6.3.5	Das Preisgespräch	100
6.3.6	Die Einwandbehandlung	101
6.3.7	Die Abschlusstechnik	102
6.3.8	Nach der Theorie kommt die Praxis	103
6.4	Wenn der Patient mit Internetwissen kommt	104
6.5	Wie Sie mit schwierigen Kommunikationssituationen umgehen	104
6.5.1	Die Olé-Technik	105
6.5.2	Die Olé-Technik im Arzt-Patienten-Gespräch	106

6.5.3	Die Olé-Technik im Arzt-Mitarbeiterinnen-Gespräch.....	106
6.5.4	Die Olé-Technik und der „Storyteller“	107
6.5.5	Die Olé-Technik bei Beschwerden des Patienten.....	108
6.5.6	IGeLn ohne Stachel.....	108
7	Der Weg des Patienten durch die Praxis	111
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
7.1	Aus der Sicht des Patienten.....	113
7.2	Vor dem Arztbesuch.....	114
7.2.1	Die telefonische Anmeldung.....	114
7.2.2	Die hohe Schule des Telefonierens.....	115
7.2.3	Wenn kranke Menschen anrufen	116
7.3	Ankunft in der Praxis	118
7.3.1	Der erste Eindruck oder: Bin ich willkommen?.....	118
7.3.2	Zu laut am Empfang, was nun?	120
7.3.3	Der Empfangsbereich als Revier	121
7.3.4	Infos für den Patienten.....	122
7.3.5	Warten auf den Arzt	123
7.3.6	Im Wartezimmer	124
7.4	Im Behandlungszimmer	127
7.4.1	Feinde in der Höhle?.....	128
7.4.2	Ein ideales Arztgespräch – aus Sicht des Patienten	129
7.5	Die Verabschiedung	130
7.5.1	Was tun bei Patienten-Beschwerden?.....	130
7.5.2	Wie lassen sich Zusatzleistungen verkaufen?.....	131
7.6	Wieder zu Hause	132
7.6.1	Aktives Gesundheitsmanagement.....	133
7.6.2	Der Arzt als Dienstleister.....	134
7.7	Erfolgreiche Kommunikation mit der „Generation Burnout“	136
7.8	Zum Schluss: Ein paar Worte zum Qualitätsmanagement in der Arztpraxis.....	138
	Literatur.....	139
8	Am Ziel.....	141
	<i>Monika Dumont, Anne M. Schüller</i>	
9	Zusatzwissen für Praxiseinsteiger und -neugründer	145
	<i>Monika Dumont</i>	
9.1	Der gute Start beim Einstieg in die Praxis.....	147
9.1.1	Sind Sie ein Praxisunternehmer-Typ?	147
9.1.2	Stellen Sie sich folgenden Fragen.....	148
9.2	Kommunikation zwischen potenziellen Praxispartnern.....	148
9.2.1	... und wenn es schon schiefgegangen ist?	150
9.3	Erfolgreicher Einstieg in die Praxis.....	150
9.3.1	Was sagen Sie dem Praxisteam und welche Informationen braucht es?	150
9.3.2	„Wie“ sagen Sie Ihrem Praxisteam, was Ihnen bei der Zusammenarbeit wichtig ist.....	150
9.3.3	Von Anfang an: Positives Veränderungsklima in der Praxis fördern.....	151
9.3.4	Umgang mit Kritik an neuen Wegen	151
9.4	Die ersten 100 Tage erfolgreich meistern	152

9.4.1 Was Sie von Ihrem Praxisteam erwarten können. 153

9.4.2 Erwartungen von Seiten Ihres Mitarbeiterinnenteams 153

9.5 **Historienbewältigung: Der „perfekte Vorgänger“ oder „der unmögliche Vorgänger“** .. 153

9.6 **Wie Sie den Überblick in Ihrer Praxis erhalten und auch behalten**..... 154

9.7 **Praxisteam-Motivation** 154

9.7.1 Voraussetzung für Team-Motivation: Sie sind selbst motiviert 154

9.8 **Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Arztpraxis** 155

Serviceteil 157

Weiterführende Literatur 158

Stichwortverzeichnis 159