

# Marketing Arztpraxis

Marketing wird von vielen Ärztinnen und Ärzten oft unbewusst konzeptionell nicht als Teil der Unternehmensführung betrieben. Praxismarketing gezielt umgesetzt, kann viel zur Patientenzufriedenheit, Qualität in der Behandlung und zum Erfolg des Unternehmens Arztpraxis beitragen. Marketingmassnahmen müssen aber auf die Zielgruppen abgestimmt sein und die persönliche Einstellung des Arztes berücksichtigen.

Rudolf Wartmann

Key Account Manager,  
Novartis Pharma Schweiz AG,  
Bern

Unter «Marketing Arztpraxis» versteht man:

- die Philosophie, wie Sie Ihre Praxis markt- bzw. patienten- oder kundenorientiert führen und zusammen mit Ihren Kunden weiterentwickeln.
- dass Sie Ihr Denken, Fühlen und Handeln und auch das auch Ihrer Mitarbeiter auf den Patienten/Kunden ausrichten.

Der Patient rückt mit seinen unterschiedlichen Bedürfnissen in den Vordergrund mit dem Ziel, die Praxis aus der Patientenperspektive zu verbessern. Es ist jedoch wichtig, das Gleichgewicht zwischen der Berücksichtigung der Patientenwünsche und dem Beibehalten der ethischen Verantwortung, der Eigenständigkeit und der Unabhängigkeit des Arztes anzustreben. Somit sind nur jene Patientenwünsche und -vorstellungen zu berücksichtigen, die aus der Sicht des Arztes zum Behandlungserfolg beitragen, ohne jedoch unnötige Kosten zu verursachen.

## «Marketing Arztpraxis» – weshalb?

Praxis-Marketing ist die Einsicht, dass die Praxis nur vom Patienten durch den Patienten und für den Pa-

tienten lebt. Das übergeordnete Ziel aller Praxis-Marketingmassnahmen ist: bestehende Patienten behalten; neue Patienten gewinnen!

«Marketing Arztpraxis» ist die Kombination gezielter patientenorientierter Kommunikation und gezielter patientenorientierter Organisation.

In den letzten Jahren haben sich im Gesundheitsmarkt die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändert, Wettbewerb, Konkurrenzsituation, neue Strukturen (Praxisformen), Produkte und Leistungen sind entstanden, und Patienten sind informierter, kritischer und qualitätsbewusster geworden. Dadurch hat sich die Arztpraxis immer mehr zu einem Unternehmen entwickelt, das nach unternehmerischen Grundlagen geführt werden muss, um auf dem Gesundheitsmarkt zu überleben und erfolgreich zu sein. Dazu gehört die Orientierung am Kunden oder Patienten. Intuitiv und unbewusst haben die meisten Ärzte schon immer Marketing betrieben, indem sie ihre Praxen zugunsten ihrer Patienten zu verbessern versuchten. Eine systematische Strukturierung und Zielorientierung der Marketingaktivitäten ist jeder Praxis schon nur deswegen zu empfehlen, weil man sich

Abbildung 1

## Praxis-Marketing hat auch mit Qualitätsmanagement zu tun - weshalb?



Der Begriff Qualitätsmanagement wird definiert als aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität. Diese fassen alle Aktivitäten bezüglich der Praxispolitik, der Ziele, der Planung, der Lenkung, der Sicherung und Verbesserung in Hinblick auf Qualität zusammen.

### Interessenbindungen:

Der Autor führt für Novartis in Zusammenarbeit mit der Firma «hjs (Hansjörg Schlegel, Walchwil)» Zukunfts-Workshops für Ärzte mit Praxistätigkeit in Scuol durch. Es bestehen aber keine Interessenbindungen im Zusammenhang mit den vermittelten Inhalten.

### Korrespondenz:

Rudolf Wartmann  
Novartis Pharma Schweiz AG  
Monbijoustrasse 118  
CH-3007 Bern  
Tel. 031 377 53 38

rudolf.wartmann@novartis.com

Abbildung 2



Abbildung 3

**SWOT - Analyse**

Die SOFT- Analyse (Strenghts - Weaknesses – Opportunities - Threats) beschäftigt sich mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie mit den Chancen und Risiken am Markt. Dabei können Sie folgende Fragen stellen:

1. Welche Chancen und Risiken bietet der Gesundheitsmarkt heute und in Zukunft?
2. Welche Stärken und Schwächen haben die Kollegen und welche Chancen und Risiken ergeben sich dabei für meine Praxis?
3. Welche Stärken und Schwächen haben wir, wenn wir uns einmal ganz selbstkritisch betrachten?
4. Welches Loyalitätspotenzial in punkto Mitarbeiter und Patienten haben wir?
5. Welches Loyalitätspotenzial in punkto Mitarbeiter und Patienten haben unsere Kollegen/Kolleginnen?
6. Welche Stärken sollen wir weiter ausbauen? Wo liegen dabei die Top-Prioritäten?
7. An welchen unseren Schwächen müssen wir arbeiten, um Markt-Chancen für uns besser zu nutzen?
8. Was wollen wir in Zukunft unterlassen, weil darin (hohe) Risiken liegen?

Abbildung 4

**SWOT-Analyse / Arbeitsblatt**

|                                | Positiv   | Negativ   |
|--------------------------------|---|---|
| IST-Zustand gegenwarts-bezogen | <p><b>Strenghts</b></p> <p>Befriedigende Aspekte heute:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist gut an der jetzigen Situation? Was läuft gut?</li> <li>• Mit welchen Ergebnissen bin ich zufrieden?</li> <li>• Was sind die Gründe dafür, dass es gut lief?</li> <li>• Welche Ressourcen nutzen wir? <i>erhalten und pflegen!</i></li> </ul> | <p><b>Weaknesses</b></p> <p>Unzulänglichkeiten heute:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo gibt es Unzulänglichkeiten oder Probleme?</li> <li>• Was führt zu Schwierigkeiten und Konflikte?</li> <li>• Was verhindert eine Verbesserung der Situation?</li> <li>• Welche Defizite erleben wir bei unserer Arbeit? <i>verändern!</i></li> </ul> |
| Potential zukunfts-bezogen     | <p><b>Opportunities</b></p> <p>Chancen und Herausforderungen in der Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo liegen unsere Chancen?</li> <li>• Welches sind unsere noch nicht genutzten Chancen?</li> <li>• Welche vorhandenen Ressourcen könnten wir noch nutzen, welche Synergien ausbauen? <i>nutzen!</i></li> </ul>                   | <p><b>Threats</b></p> <p>Mögliche Gefährdung in der Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche ungünstigen Entwicklungen sind absehbar?</li> <li>• Was passiert, wenn nichts passiert?</li> <li>• Wo liegen Gefahren?</li> <li>• Welche Konflikte werden wir zu bewältigen haben? <i>vermeiden!</i></li> </ul>                          |

dadurch des eigenen Ist-Zustandes sowie der eigenen Ziele und Möglichkeiten bewusst wird.

**Warum ist Praxis-Marketing wichtig?**

Auch die Arztpraxis sollte auf Veränderungen unserer Gesellschaft reagieren und muss laufend den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden. Erfolgen diese Verbesserungen aus Sicht des Kunden oder Patienten, verhält man sich marktgerichtet im Sinne des Marketings. Erfolgt dies im Gleichgewicht mit den eigenen Grundwerten und Vorstellungen, werden nicht nur Erfolg und Patientenzufriedenheit, sondern wird auch die Qualität der erbrachten Leistungen erhöht. Durch bessere Segmentierung, Zielgruppenorientierung und Marktbearbeitung kann schliesslich eine bessere Information und Qualität im Gesundheitswesen erreicht und auch ein Beitrag zur Senkung der Gesundheitskosten geleistet werden (Abb.1).

**Wo liegen die Grenzen und Risiken von «Marketing Arztpraxis»?**

Es ist wichtig, dass man sich über die rechtlichen Grenzen des Marketings informiert, dies kann sowohl auf nationaler, kantonaler, aber auch bei der Standesorganisation FMH erfolgen. Es gibt auch Risiken im Bereich zu vieler, falscher oder unkoordinierter Marketing-Aktivitäten. Patienten-/Kundenorientierung darf keinesfalls so weit getrieben werden, dass der Arzt seine Eigenständigkeit und moralische Integrität verliert. Patienten können die Praxis jederzeit wechseln. Deswegen ist es auch wichtig, dass das Personal in den Marketingprozess integriert wird.

Was bedeutet dies konkret für die Praxis?

Bevor ein Marketingkonzept erstellt wird, ist es unabdingbar, dass eine Markt-/Kundenanalyse durchgeführt wird. Die Analyse beurteilt die interne und externe Praxis-Umwelt. Bei der externen Analyse müssen die aktuellen und potentiellen Patienten und Zuweiser sowie deren Wünsche und Bedürfnisse erfasst werden, aber auch diejenigen der anderen Leistungserbringer. Auch der technische und medizinische Fortschritt darf dabei nicht ausser Acht gelassen werden. Die eigene Praxis ist insbesondere hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Stärken, Schwächen, der Unternehmenskultur sowie der Wünsche und Ziele der Praxismitarbeitenden zu beurteilen. Für diese Analyse eignet sich die SWOT-Analyse. Aus dem Fazit dieser externen und internen Praxisanalyse resultiert der Zielmarkt, das heisst die erwünschten Patienten- oder Überweisergruppen. Auf der Basis der Patienten- und Überweiser-Zielgruppen lassen sich die Marketingziele erstellen (s. Abb. 3 und 4). Die SWOT-Analyse lässt sich am einfachsten mit dem Arbeitsblatt von Abbildung 4 umsetzen.

**Praxisziele**

Unter Praxiszielen wird ein zukünftiger Zustand der Realität verstanden, den die Praxis unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen definiert. Das Marketing Zielsystem kann in mehrere Ebenen eingeteilt werden (Abb. 5).

Hier einige Beispiele für die in Abbildung 5 aufgeführten vier Bereiche:

#### Angebotsziele

- Bis zum Termin x bieten wir unseren Patienten 2 Schulungsprogramme in den Bereichen «Hypertonie und Blutdruck-Selbstmessung» sowie ein «Bewegungsprogramm für Diabetiker» an.
- Pro Jahr werden 4-mal Fortbildungen für Patienten zu einem medizinischen Thema in der Praxis angeboten.
- Eine Reise- und Impfberatung wird ein fixes Praxisangebot.

#### Marketingziele

- Bei meinem 5-Jahr-Praxis-Jubiläum führe ich einen «Tag der offenen Praxis» für meine Patienten und/oder Zuweiser durch.

#### Ökonomische Ziele

- Bis zum 31. 12. 2010 werden die flexiblen Praxis-kosten gegenüber dem Vorjahr um 10% gesenkt.

#### Organisationsziele

- Bis zum Termin x wird ein strukturiertes Personal-managementsystem (Mitarbeiterführung, Mitarbeiter-Qualifikationssystem) eingeführt.
- In unserer Gruppenpraxis wird im Jahr 2010 die Stelle für eine Praxismanagerin-/leiterin geschaffen.

#### Marketingstrategie

Strategien sind mittel- bis langfristige Grundsatzentscheidungen, welche die Zielerreichung sicherstellen sollen.

#### Marketing-Mix

Darunter versteht man eine Optimierung oder das Setzen von Prioritäten von Marketing-Massnahmen, die den grössten Nutzen für die Praxis erbringen sollten. Oder da es praktisch unmöglich ist, jedes Marketing-Instrument maximal einzusetzen, muss eine ausgewogene Mischung (Mix) des Einsatzes aus einer übergeordneten, ganzheitlichen Sicht erfolgen.

#### Fazit

Wer auch in Zukunft mit seiner Arztpraxis erfolgreich bestehen will, der muss die Patienten-/Kunden- und Wettbewerbsorientierung verinnerlichen. Da eine hohe Professionalität in Marketing-Fragen in der Ärzteschaft noch relativ wenig verbreitet ist, birgt ein aktives und bedürfnisorientiertes Vorgehen in diesem Bereich ein grosses Profilierungspotential. Eine klare Ausrichtung der Praxistätigkeit und -organisation hat eine essentielle Bedeutung für die Zufriedenheit der Ärzte und Ärztinnen sowie des Personals.

Marketing heisst systematisches Führen der Unternehmung Arztpraxis vom Markt her und muss konzeptionell erstellt werden.

Abbildung 5

