

Praxismarketing mit System

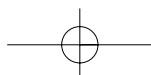
Konzepte und Strategien für den Zahnarzt

mit Beiträgen von
K. Bochmann, S. David , H. Gensler, A. Handrock,
T. Hopf, P. Raab und F. Steuer



**Zahnärztlicher
Fach-Verlag**

Ein **Dr. Hinz** Unternehmen



Wir danken der Firma solutio, Holzgerlingen
für die freundliche Zurverfügungstellung der
Abbildungen in Kapitel 2.

Dazu siehe auch:

www.solutio.de

info@solutio.de

© Zahnärztlicher Fach-Verlag GmbH, Herne 2008

Alle Rechte vorbehalten · Nachdruck, auch auszugsweise, verboten

Redaktionelle Mitarbeit: Kathrin Okniewski

Lektorat: Christiane Fork

Layout/Satz: Walter Beucher, Berlin · Albert M. Craemer, Wuppertal

Druck: Rehms Druck GmbH, Borken

Bestell-Nr. 64202 · ISBN 978-3-941169-01-2

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

in Zeiten gesundheitspolitischer Veränderungen, restriktiver Gesundheitspolitik und steigender Kosten wird Marketing zu einem immer wichtigeren Instrument der Praxisführung. Hinzu kommt, dass die Patienten kritischer geworden sind. Fachliche Qualität wird vorausgesetzt; entscheidend ist, sich von anderen Praxen abzuheben.

Interessierten Lesern einen Überblick über Methoden des Praxismarketings sowie konkrete Hilfestellungen im Praxisalltag zu geben, war für uns von Anfang an die zentrale Leitidee.

Das vorliegende Buch bietet eine Einführung in Marketingkonzeptionen und deren Umsetzung. Es richtet sich sowohl an Praxisgründer als auch an erfahrene Zahnärzte, die ihre Erfolgsquote steigern wollen, indem sie bewusst Marketingmaßnahmen einführen beziehungsweise ausbauen.

Bei der Themenauswahl lag uns besonders am Herzen, die für die Praxis besonders wichtigen Aspekte aufzugreifen und verständlich und leicht umsetzbar aufzubereiten.

Anschauliche Übersichten in Form von Tabellen, Checklisten und Abbildungen bieten zudem präzise Zusammenfassungen und einen schnellen Überblick.

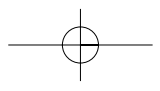
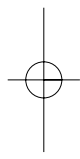
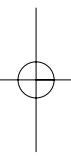
Die beteiligten Autoren sind ausgewiesene Experten auf ihrem Gebiet und haben langjährige Erfahrung in der Beratung von Zahnärzten.

Wir wünschen allen viel Spaß beim Lesen!

Für das Team des Zahnärztlichen Fach-Verlags

Kathrin Okniewski
Produktmanagement

Heinrich Bolz
Marketing



Inhalt

Übersicht Checklisten, Abbildungen, Tabellen	17
Kapitel I – Die Bedeutung des Marketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht	19
1 Veränderte Rahmenbedingungen für die Zahnarztpraxis	20
2 Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die Wirtschaftlichkeit einer Praxis	21
3 Praxismarketing als Zukunftssicherung	22
4 Betriebswirtschaftliche Erfolgsplanung unter veränderten Rahmenbedingungen als Frühindikator	23
4.1 Die drei Schritte der betriebswirtschaftlichen Erfolgsplanung	23
4.2 Planung des Liquiditätsbedarfs	24
4.3 Planung des Marketingbudgets im Rahmen der Praxisausgaben	25
4.4 Erforderlicher Honorarumsatz als Orientierungsrahmen für Praxismarketing	26
5 Controlling durch internes Benchmarking – Soll-/Ist-Vergleich	26
Kapitel II – Analyse der eigenen Praxis-Situation	29
1 Bedeutung einer Situationsanalyse für die Zahnarztpraxis	29
2 Inhalte und Analyseinstrumente: die Umsetzung	31
2.1 Perspektive 1: Die Mitarbeiter	32
2.2 Perspektive 2: Die Patienten	35
2.3 Perspektive 3: Die innerbetrieblichen Strukturen und Abläufe (Prozesse)	41
2.4 Perspektive 4: Die Finanzen	45
2.5 Gesamtfazit	51
3 Alternative Analyseformen und deren Vor- und Nachteile	53
3.1 Die klassische Praxisanalyse	53
3.1.1 Die Patientenbefragung	53
3.1.2 Die Mitarbeiterbefragung	55
3.1.3 Die Kurzanalyse der Wirtschaftlichkeit/Produktivität	56
3.1.4 Die Abrechnungsstichprobe	57
3.1.5 Die Prozessqualität – Eine weitere Potenzialbetrachtung	58
3.1.6 Weitere Parameter einer klassischen Praxisanalyse	59
3.2 Gesamtfazit	64

Kapitel III – Marktforschung für die Zahnarztpraxis	65
1 Einleitung	65
1.1 Warum Marktforschung?	65
1.2 Freie Märkte als Grundlage	65
2 Standortanalyse	66
2.1 Potenzial-Analyse	66
2.2 Ausschöpfungs-Analyse	67
2.3 Integration privater Ziele	68
3 Die Patientenbefragung	70
3.1 Vom Patienten-Erlebnis zum Patienten-Wert	71
3.2 Ergebnis 1: Das Leistungs-Portfolio	72
3.3 Ergebnis 2: Das Patienten-Portfolio	74
3.3.1 Die 4 Klassen des Patienten-Portfolios	74
3.3.2 Das Individualfeedback als Ergänzung	75
3.4 Die Einholung von Patientenfeedback	76
4 Die Mitarbeiterbefragung	77
4.1 Von der Praxisführung zum Mitarbeiter-Engagement	77
4.2 Ergebnis 1: Das Engagement-Portfolio	78
4.3 Ergebnis 2: Die Leistungs-Portfolios	80
4.4 Die Einholung von Mitarbeiterfeedback	81
Kapitel IV – Benchmarking für die Zahnarztpraxis	85
1 Was heißt Benchmarking?	85
1.1 Benchmarking und Qualitäts-Management	85
1.2 Gesetzliche Grundlagen für das QM	86
1.3 Benchmarking als Erfolgsvariante des QM	86
2 Der Benchmarking-ZYKLUS	87
2.1 Schritt 1: PLAN/Setze Ziele	87
2.2 Schritt 2: Do/Realisiere	88
2.3 Schritt 3: Check/Messe das „Ist“	88
2.4 Schritt 4: ACT/Korrigiere	89
2.4.1 Laufende operative Korrektur	89
2.4.2 Strategische Neubestimmung	89
2.4.3 Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter	90

2.5	Den Benchmarking-Prozess starten	90
2.6	Benchmarking „forever“?	92
3	Integrierte Kennzahlen-Systeme	92
3.1	Das EFQM-Modell	93
3.2	Das Balanced Scorecard Modell (BSC-Modell)	94
4	Kennzahlen für Zahnarzt-Praxen	96
4.1	KPI der Mitarbeiterperspektive	97
4.2	KPI der Prozessperspektive	99
4.3	KPI der Patientenperspektive.....	100
4.4	KPI der Finanzperspektive	101
4.5	Fallbeispiel Benchmarking Cockpit.....	103
5	Benchmarking als Methode der Zukunft	104

Kapitel V – Positionierung und Strategieentwicklung für die Zahnarztpraxis

1	Positionierung und Strategieentwicklung	107
1.1	Bedeutung einer Praxisstrategie.....	107
1.2	Vier grundsätzliche Möglichkeiten für strategische Ausrichtungen	109
1.2.1	Ausweichen	110
1.2.2	Intern optimieren	110
1.2.3	Im GKV-Bereich wachsen	110
1.2.4	Generell wachsen	111
1.3	Bedarfsindikatoren auf Praxisebene	111
1.4	Bedarfsindikatoren auf der persönlichen Ebene.....	112
2	Bestandteile und Instrumente der Strategieentwicklung	113
2.1	Gesetzmäßigkeiten des Erfolges.....	114
2.2	Konzentration auf Kernkompetenzen	115
2.3	Kompetenz sichtbar machen.....	115
2.4	Ziele formulieren	116
3	Ihre 10 Schritte zur Entwicklung Ihrer Strategie	116
3.1	Erkunden Sie Ihre Unternehmensvision	117
3.2	Erkunden Sie Ihr strategisches Umfeld	119
3.3	Analysieren Sie Ihre Mitbewerber.....	120
3.4	Analysieren Sie Ihre Zielgruppen.....	122
3.4.1	Befragen Sie Ihre Patienten	122
3.5	Welche Stärken und Eigenschaften prägen mich als Zahnarzt?	125

3.6	Bestimmung der geeigneten Positionierung	127
3.7	Welche Zielformulierung passt zu mir?	129
3.8	Wie unterscheidet sich Ihr Service von Ihren Konkurrenten?	130
3.9	Stimmen Sie Ihr Personal für den Wechsel ein.	131
3.10	Visualisieren Sie Ihre Praxis mit allen Eigenschaften	132
 Kapitel VI – Patientenorientierung		135
1	Die Bedeutung von Patientenorientierung	135
1.1	Die Auswirkung von Patientenzufriedenheit auf den Praxiserfolg	135
1.2	Warum Maßnahmen zur Steigerung der Patientenzufriedenheit einführen?	136
2	Patientengewinnung	139
2.1	Patienten gewinnen durch Empfehlung	139
2.2	Patientengewinnung durch Werbung	140
2.3	Patientengewinnung durch Anzeigen	140
2.4	Patientengewinnung durch Internet	142
2.5	Patientengewinnung durch einen „Tag der offenen Tür“	143
2.6	Patientengewinnung durch Patientenveranstaltung in der eigenen Praxis	146
2.7	Patientengewinnung durch Patientenveranstaltung bei Kollegen oder in öffentlichen Räumen	147
2.8	Welche Art der Öffentlichkeitswerbung bringt Erfolg?	149
2.9	Patientengewinnung durch Beiträge in Presse, Radio und TV	149
3	Patientenbindung	150
3.1	Patientenbindung durch Willkommensbrief	150
3.2	Patientenbindung durch Grußkarten	151
3.3	Patientenbindung durch Recall	152
3.4	Patientenbindung durch eine qualitätsorientierte Behandlungsweise	153
3.5	Patientenbindung durch ein professionelles Abrechnungsmanagement	153
4	Patientenorientierung	155
4.1	Patientenorientierung durch Praxisservice	155
4.2	Patientenorientierung durch optimale Behandlungsweise	157
4.3	Patientenorientierung durch ein optimales Terminmanagement	157

Kapitel VII – Beratung als Schlüsselqualifikation für Patientenbindung.....161

1	Einleitung	161
1.1	Die räumlichen Voraussetzungen für eine Beratung schaffen	162
1.2	Die inneren Voraussetzungen für die Beratung schaffen	163
1.3	Die kommunikativen Voraussetzungen für die Beratung schaffen.....	164
2	Die 6 Schritte der Beratung	166
2.1	Schritt 1: Kontakt zum Patienten aufbauen	166
2.2	Schritt 2: Die Wünsche des Patienten klären	167
2.3	Schritt 3: Das Angebot unterbreiten – der Kern der Beratung.....	168
2.4	Schritt 4: Die Beratung über die Investition.....	170
2.5	Schritt 5: Den Patienten bei der Entscheidungsfindung unterstützen.....	170
2.6	Schritt 6: Die Beratung beenden.....	171

Kapitel VIII – Entspannung des Zahnarzt-/Patienten- verhältnisses durch Factoring

1	Einflussfaktoren auf das Zahnarzt-Patientenverhältnis	175
2	Was ist Factoring?	176
2.1	Abgabe des Risikomanagements.....	177
2.2	Abgabe des Mahnwesens	180
2.3	Abgabe von Streitfällen mit Versicherungen	180
2.4	Abgabe des Finanzierungsrisikos.....	182
3	Fazit	185

Kapitel IX – Mitarbeiterführung in der Zahnarztpraxis

1	Einleitung	187
1.1	Das Klima am Arbeitsplatz.....	187
1.2	Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz.....	188
1.2.1	Bindung.....	188
1.2.2	Kontrolle	189
1.2.3	Lust	189
1.2.4	Selbstwertschutz	190

2	Grundlagen von Führung und Management	191
2.1	Resultatorientierung.....	192
2.2	Konzentration und Spezialisierung auf bestimmte Bereiche	194
2.3	Beitrag zum Ganzen leisten.....	194
2.4	Vertrauen aufbauen und fördern.....	195
2.4.1	Umgang mit Erfolg und Misserfolg.....	195
2.4.2	Umgang mit Mitteilungen von Mitarbeitern	197
2.4.3	Echtheit und Zuverlässigkeit im Umgang	197
2.4.4	Den Mitarbeitern vertrauen.....	198
2.5	Regeln deutlich machen	198
2.6	Umgang mit Konflikten.....	200
2.6.1	Ursachen für Konflikte – und deren (weit gehende) Vermeidung	201
2.6.2	Einen Konflikt schlichten	205
2.7	Einen neuen Mitarbeiter suchen.....	205
2.8	Danken, loben, kritisieren – Feedback geben.....	211
2.8.1	Das VIEW-Prinzip	212
2.8.2	Lob.....	214
2.8.3	Dank.....	215
2.8.4	Teambesprechungen	215
2.9	Mitarbeiter motivieren und fördern.....	218

Kapitel X – Marketingmix für die Dienstleistung

	„Zahnbehandlung“	225
1	Bedeutung der Besonderheiten der Dienstleistung	
	„Zahnbehandlung“	225
2	Maßnahmenplan anhand des erweiterten Marketingmix	
	für Zahnarztpraxen	228
2.1	Definieren Sie Ihr Leistungsspektrum eindeutig und unterscheidbar mit klar erkennbarem Nutzen.....	230
2.2	Legen Sie Ihre Standardpreise und die Bedingungen für Abweichungen hiervon im Rahmen einer Preispolitik fest	233
2.3	Konzipieren Sie Ihre Kommunikationsinstrumente und stimmen Sie die Botschaften mit den rechtlichen Rahmenbedingungen ab.....	234
2.3.1	Praxislogo.....	235
2.3.2	Praxisbroschüre	236
2.3.3	Praxisdrucksachen	238
2.3.4	Homepage	238

INHALT

15

2.3.5 PR & Anzeigen239

2.4 Optimieren Sie die Vertriebswege für Ihre Praxis und
erleichtern Sie es Ihren Patienten, zu Ihnen zu kommen239

2.5 Stimmen Sie das Erscheinungsbild und die technische
Ausstattung auf Ihre Leistungen und das Wunsch-Image
der Praxis ab.....240

Anhang

Auswahl Marketingmaßnahmen243

Stichwortverzeichnis.....249

Autorenverzeichnis251

Kapitel VI

Sybille David

Patientenorientierung

1 Die Bedeutung von Patientenorientierung

Dieser Beitrag ist dem Oberthema „Patientenorientierung“ gewidmet. Im ersten Teil werden die Auswirkungen von Patientenzufriedenheit auf den Praxiserfolg, deren Zusammenhänge und Konsequenzen skizziert, während im zweiten Teil Inhalte und Maßnahmen für eine patientenorientierte Praxisführung erläutert werden.

1.1 Die Auswirkung von Patientenzufriedenheit auf den Praxiserfolg

„Zufriedenheit ist der Stein der Weisen: Zufriedenheit wandelt in Gold, was immer sie berührt.“ (Benjamin Franklin, 1706–1790)

Maßnahmen, die die Patientenzufriedenheit erhöhen sollen, sind immer auch gleichzeitig Leistungen, die die Patientenbindung festigen. Eine hohe Patientenzufriedenheit und viele Patienten mit einer hohen Praxisbindung steigern folglich den Ertrag der Praxis.

Wie werden Maßnahmen für eine patientenorientierte Praxisführung ermittelt?

Wir können zwischen zwei Kategorien unterscheiden:

- ▶ Leistungen, mit denen die einzelne Praxis aufgrund eigener, subjektiver Einschätzung die Grundbedürfnisse des Patienten durch einen Praxisstandard erfüllen möchte
- ▶ Leistungen, die nach individueller Patientenbefragung gezielt eingesetzt werden

Leistungen, mit denen die einzelne Praxis aufgrund eigener, subjektiver Einschätzung die Grundbedürfnisse des Patienten durch einen Praxisstandard erfüllen möchte

Jede Praxis macht sich eigene Gedanken dazu, wie sie die Bedürfnisse möglichst vieler Patienten erfüllen kann. Als Grundlage für entsprechende Maßnahmen dienen hier subjektive Einschätzungen.

So werden Serviceleistungen entwickelt, von denen vermutet wird, dass sie wesentliche Grundbedürfnisse des Patienten befriedigen. Häufig zählen dazu beispielsweise das Getränkeangebot im Wartebereich, die Abendsprech-

stunde oder der Overnight-Reparatur-Service durch das Labor. Sicher macht es Sinn, sich immer wieder konkrete Gedanken darüber zu machen, was die Patientenansprüche und damit die Patientenzufriedenheit erhöhen könnten. Diese Art von Patientenorientierung ist jedoch nur bedingt geeignet, die wirklichen Anforderungen und Wünsche Ihrer Patienten zu befriedigen. Durch lediglich Ihre eigene subjektive Einschätzung von Patientenbedürfnissen befriedigen Sie nur vermutete Wünsche Ihrer Patienten. So kann ein so definiertes Serviceangebot höchstens als Basis dienen, einen praxiseigenen Mindeststandard an Patientenorientierung zu entwickeln.

Darüber hinaus müssen regelmäßig die wirklichen Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe in Erfahrung gebracht werden.

Leistungen, die nach individueller Patientenbefragung gezielt eingesetzt werden

Diese ganz nach Ergebnissen aus regelmäßigen Patientenbefragungen gewonnenen Erkenntnisse sind der professionelle Weg, absolute Patientenorientierung zu leben. Maßnahmen werden nicht nach subjektivem Empfinden eingeleitet, sondern ganz gezielt auf die durch die Befragung nachgewiesenen Erfordernisse der Patienten abgestimmt. Durch regelmäßige Patientenbefragung, über die Sie mehr an anderer Stelle in diesem Buch erfahren (Beitrag Klaus Bochmann/Harald Gensler), wird die Praxis in die Lage versetzt, Serviceangebote ganz nach den Erfordernissen der Patienten zu implementieren.

1.2 Warum Maßnahmen zur Steigerung der Patienten- zufriedenheit einführen?

Die Jahre des stetigen und signifikanten Wachstums in der Dienstleistungsbranche in Deutschland sind vorbei. Diese Entwicklung betrifft auch und ganz besonders Zahnarztpraxen. Erhöhter Wettbewerbsdruck durch eine stetig steigende Niederlassungsdichte von Zahnärzten einerseits, erhöhte Ansprüche von Patienten andererseits lassen einen nie gekannten Wettbewerbsdruck entstehen. Hinzu kommen sich kontinuierlich verschlechternde Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen, das den Zahnärzten vormals zumindest noch ein gewisses Maß an Planungs- und Finanzsicherheit geben konnte. Lag das Einkommen von Zahnärzten 1980 noch an zweiter Stelle im Vergleich zu anderen Facharztgruppen (an erster Stelle waren Radiologen und Nuklearmediziner), halten Zahnärzte im Jahr 2003 nur noch den drittletzten Platz (Statistisches Jahrbuch 2006 der KZBV). Berücksichtigt man die veränderten Abrechnungswege durch gesetzliche Bestimmungen, werden zwischen 50 % bis 75 % des Umsatzes einer Zahnarztpraxis im außervertraglichen GKV-Bereich oder mit Privatpatienten realisiert. Das heißt, die Patienten werden zu Konsumenten, kaufen zahnärztliche Dienstleistungen ein und finanzieren diese aus der eigenen Tasche. Zwangsläufig werden dann die gleichen Bemessungskriterien zur Kunden- bzw. Patientenzufriedenheit angewandt wie in anderen Dienstleistungsbereichen, z. B. bei Reisen, Hotelaufenthalten oder beim Friseur und im Kosmetikstudio.

Weil eine Dienstleistung immer nur am bzw. mit Menschen erbracht werden kann, sind die Prozesse, die im Moment der Leistungserbringung erfolgen, vielschichtig. Es fließen wirtschaftliche Motive, psychologische Aspekte in diese Beziehung ein.

Um eine Praxis erfolgreich zu führen, ist neben anderen Faktoren auch eine hohe Patientenzufriedenheit von höchster Wichtigkeit. Einen Zufriedenheitsgrad für Patienten zu erreichen, der diese dazu bewegt, der Praxis lange treu zu bleiben und die Praxis weiter zu empfehlen, ist wohl als oberstes Ziel anzusehen. Zahnärzte müssen verstehen und zur Kenntnis nehmen, dass ihre Behandlungsqualität und die Ergebnisse einer exzellenten Lösung des individuellen Patientenfalles allein nicht für Patientenzufriedenheit sorgen. Zahnärztliche Leistungen gewinnen zunehmend an handwerklicher und technologischer Perfektion und unterscheiden sich dadurch nur noch wenig vom Angebot der Konkurrenz.

Vielmehr sind die gesamte Praxiskultur, das individuelle Dienstleistungsangebot, das zahnärztliche Team, der Behandler oder die Behandlerin, aber auch die beteiligten externen Partner wie Überweiserkollegen, das Dentallabor usw. mit ausschlaggebend für den Grad der Patientenzufriedenheit. Die Summe der Erlebnisse, die ein Patient vom ersten Besuch bis zum Abschluss einer Behandlung in der zahnärztlichen Praxis durchlebt, ist verantwortlich dafür, wie und ob dieser Patient zufrieden gestellt wurde oder nicht. Die Summe dieser individuellen Erfahrungen des einzelnen Patienten entscheidet darüber, ob durch das Erlebte eine innere Bindung an die Praxis er-

zeugt wurde oder ob die Praxis für den Patienten austauschbar und beliebig ist.

In ihrem Grundnutzen perfekte zahnärztliche Dienstleistungen lassen sich nur durch ein auf die Informations- und Serviceansprüche der Patienten gerichtetes Zusatzprogramm gegenüber Wettbewerbspraxen profilieren. So verwundert es nicht, dass zahnärztliche Praxen nach einem hohen Dienstleistungsniveau streben, um eine verbindliche Beziehung zu ihren Patienten aufzubauen und sie zufrieden zu stellen. Doch bei aller Begeisterung für den Dienst am Menschen muss zur Kenntnis genommen werden, dass die Perfektionierung der individuellen Dienstleistungskultur einer Zahnarztpraxis auch Gefahren birgt. Das Wünschenswerte ist nicht immer das wirtschaftlich Sinnvolle und ein aktionistisches Aufblähen des Serviceangebotes führt im Hochlohnland Deutschland die Praxis schnell an ihre wirtschaftlichen Grenzen.

Die Gefahr, sich im Dienstleistungsdschungel zu verspekulieren, wird geringer, wenn der komplexe interne Dienstleistungsprozess einer Praxis strategisch und taktisch geplant und auf die Zukunft ausgerichtet zur Praxis passend entwickelt wird. Nachfolgend werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, auf welcher unterschiedlichen Weise eine Praxis die Patientenzufriedenheit systematisch steigern und den Erfolg daraus managen und weiterentwickeln kann. Wirksame Dienstleistungen verlangen Planung, Umsetzung und Kontrolle. Dann führen sie zwangsläufig zu Wettbewerbsvorteilen. Generell kann man drei Zufriedenheitsstufen unterscheiden.

- ▶ **Stufe 1:** Erhält Ihr Patient mehr, als er erwartet hat, spricht man von vollkommen zufriedenen, sehr zufriedenen oder gar überzeugten Patienten. Diese Gruppe wird Ihnen Ihre Anstrengungen durch ein positives Verhalten hinsichtlich Weiterempfehlung danken.
- ▶ **Stufe 2:** Erhält Ihr Patient das, was er in etwa erwartet hat, wird er zufrieden sein. Seine Erwartungen wurden erfüllt, jedoch nicht übertroffen.
- ▶ **Stufe 3:** Auf der untersten Stufe der Zufriedenheitsskala befinden sich die enttäuschten Patienten, die weniger bekommen haben als erwartet. Das führt im besten Fall zu einer geringen Zufriedenheit und vielleicht sogar zu einer Beschwerde, was für die Praxis sogar ein Glücksfall wäre. Denn vor diesem Hintergrund lässt sich mit diesen wenig zufriedenen Patienten Kontakt halten, der Schaden lässt sich vielleicht wieder gutmachen, aus der Beschwerde kann noch etwas gelernt werden. Eventuell erhält die Praxis von diesen Patienten eine zweite Chance. Im schlechtesten Fall entsteht jedoch eine Unzufriedenheit, die diese Patienten zu einem Praxiswechsel veranlasst, zumindest aber ihre Compliance und Toleranzschwelle sinken lässt. Mit einer positiven Weiterempfehlung der Praxis ist in diesem Fall eher nicht zu rechnen. Sie werden vielmehr eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben und dadurch dem Praxisimage Schaden zufügen.

Wirkliche Patientenzufriedenheit ist dann erst erreicht, wenn der Patient sowohl mit Ihrer Dienstleistung als auch mit der Vor- und

Nachphase der Behandlung zufrieden ist. So ist gerade auch die Phase vor einer Behandlung, in der Service sich im Bereich Terminvergabe, Hilfe bei der Antragstellung, Wartezeit u. ä. messen lässt, ein wichtiger Parameter für die Erreichung der Patientenzufriedenheit. Aber auch nach der eigentlichen Behandlung muss die Praxis sich vom Patienten weiter messen lassen. Rechnungslegung, Hilfe bei der Durchsetzung von Erstattungsansprüchen bei Krankenkassen und Beihilfestellen, kurzfristige Hilfe bei Problemen nach der Behandlung und dergleichen mehr sind wichtige Bemessungskriterien Ihres Patienten. Dass die eigentliche Behandlung möglichst schmerzfrei, ohne Komplikationen, in ruhiger und angenehmer Atmosphäre abläuft, ist für den Patienten entscheidender als ein 100 %-iges Behandlungsergebnis, das er ohnehin nicht beurteilen kann.

Nur wenn die Praxis ein durchgängiges Dienstleistungskonzept verinnerlicht, kann eine hohe Patientenzufriedenheit erreicht werden. Die Praxis muss Standards entwickeln, um in allen Situationen patientenorientierte und professionelle Betreuungsqualität zu erreichen, die dann zu einer hohen Zufriedenheitsquote führen.

Inzwischen ist bekannt, dass auch diese so genannten „weichen Faktoren“ der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit dazu beitragen, die wirtschaftlichen Ziele der Praxis zu erreichen.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die „richtigen“ Patienten zufrieden gestellt werden. Nur die Patienten, mit denen die Praxis eine langfristige Bindung anstrebt, werden dazu beitra-