

## PRAXISMANAGEMENT

# Marketing ist mehr als Werbung

Erfolgreiches Praxismanagement beinhaltet strategische Überlegungen unter Marketingaspekten. Dabei spielt nicht nur die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen eine Rolle.



Foto: anyaber/istock.adobe.com

**In strategische Überlegungen** sollte möglichst das gesamte Praxisteam einbezogen und die Rolle jedes Teammitglieds bedacht werden.

**M**arketing wird oftmals gleichgesetzt mit Werbung treiben. Werbung war für Ärzte und andere Freiberufler lange Zeit verboten und unterliegt auch heute noch einigen Restriktionen. Deshalb trifft Marketing in diesen Berufsgruppen allenfalls auf ein rudimentäres Interesse. Dabei wird verkannt, dass Werbung nur eine Facette von Marketing darstellt. Marketing bedeutet vielmehr marktorientierte Unternehmensführung und steht für ein Denken in Zielgruppen. Es stellt also den (potenziellen) Patienten in den Mittelpunkt.

Entscheidet ein Arzt unter diesen Gesichtspunkten, seinen Praxisauftritt zu modernisieren und nach außen zu kommunizieren, muss er zunächst festlegen, wie die Praxis in den Augen seiner Patienten wahrgenommen werden soll. Dazu muss er klare Vorstellungen über seine Praxisziele gewinnen. Hierbei gilt es, möglichst das gesamte Praxisteam in die Ableitung seiner Strategie

einzubeziehen und die Rolle eines jeden Teammitglieds bei der Umsetzung zu bedenken.

## Stärken-Schwächen-Analyse

Ein tragfähiges Praxiskonzept kann nur in Kenntnis eigener Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen abgeleitet werden. Einer Zielsetzung muss also eine Standortbestimmung und -analyse vorausgehen. Eine solche Stärken-Schwächen-Analyse umfasst:

- die Konkurrenz,
- die Leistungen und Fähigkeiten,
- die Patientenstruktur,
- die Patientenzufriedenheit,
- vorhandene Kooperationen und
- die eingesetzten Kommunikationsmittel.

Bei der Konkurrenzanalyse richtet sich das Interesse auf die umliegenden Arztpraxen mit übereinstimmender oder überlappender fachärztlicher Ausrichtung innerhalb des jeweiligen Einzugsbereichs. Wichtig ist es dabei, in Er-

fahrung zu bringen, wie diese Praxen in der Wahrnehmung der Patienten eingeschätzt werden.

Den Kern einer Praxis bilden die eigenen Leistungen und Fähigkeiten. Hierbei handelt es sich nicht nur um die fachbezogenen, sondern vor allem um die persönlichen Fähigkeiten und praxisspezifischen Merkmale. Womöglich liegt die Praxis in einem Wohngebiet mit einem besonders hohen Anteil an Senioren und das Team zeichnet sich durch besonderes Geschick im Umgang mit dieser Bevölkerungsgruppe aus. Eine Spezialisierung auf Senioren prägt dann die Praxis. Sie manifestiert sich beispielsweise in der Gestaltung der Praxisräume, in gut leserlichen Beschriftungen und barrierefreien Zugängen, im Angebot an Hilfeleistungen oder in der Auswahl an Zeitschriften.

Wichtige Ausgangspunkte liefert zudem eine Patientenanalyse. Dabei wird unter anderem nach

- der Altersgruppe der Patienten,
- deren beruflicher Situation,
- dem Anteil von Männern und Frauen im Patientenkreis,
- dem Anteil der Privatpatienten,
- dem Umfang in Anspruch genommener privater Zusatzleistungen,
- und dem Gesundheitsbewusstsein gefragt.

Aufschlussreich kann außerdem die Frage sein, welche Bevölkerungsgruppen unter den Patienten unterrepräsentiert sind. Die Antwort hierauf kann mit der Patientenzufriedenheit in Verbindung stehen. Oftmals ist die Durchführung dieser Stärken-Schwächen-Analyse der richtige Zeitpunkt, eine umfassende Erhebung der Patientenzufriedenheit zu organisieren.

Kooperationen sind ebenfalls ein prägendes Praxismerkmal. Denn Patienten sind einerseits sehr abgeschlossen gegenüber Empfehlungen,

an welchen Stellen sie weitere oder flankierende therapeutische Leistungen erhalten können. Hierzu zählen etwa Physiotherapeuten, Apotheken, Sanitätshäuser et cetera. Diese sind prädestiniert, potenzielle Patienten auf die Praxis zu verweisen.

Schließlich sind auch die bislang genutzten Kommunikationsmittel zu identifizieren. Wie können sich Patienten über die Praxis informieren und/oder mit ihr in Kontakt treten? Ist die Praxis im Internet präsent, wird Werbung geschaltet? Wie sind Geschäftspapier, Visitenkarten, Broschüren, Flyer und so weiter gestaltet? Welche Kommunikationsmittel könnten optimiert werden?

### Chancen-Risiken-Analyse

Die Analyse von Stärken und Schwächen der eigenen Praxis muss stets in Beziehung zu den praxisspezifischen Chancen und Risiken gesetzt werden, um Strategien beziehungsweise den künftigen Praxisauftritt abzuleiten. Die Chancen und Risiken erwachsen vereinfachend aus dem Verhalten der Konkurrenz und aus dem Praxiseumfeld sowie aus den Trends im Gesundheitswesen und in der Gesellschaft.

Aus einer Analyse des Praxiseumfelds gewinnt man Informationen über den sozialen Status, die Einkommensverhältnisse und die damit verbundenen Vorlieben der Einwohner. Als besonders interessant für eine Erfolg versprechende Planung ist die zu erwartende wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung der Gemeinde (respektive des Stadtviertels/Einzugsbereichs) anzusehen.

Gesellschaftliche Trends und das Freizeitverhalten sollten dabei ebenfalls analysiert werden. Viele Personen sind gesundheitsbewusst, treiben Sport, nehmen das Angebot von Heilpraktikern und Therapeuten in Anspruch, wenden sich an die Internet-Docs, unternehmen Fernreisen. Auch hier können Erfolg versprechende Ansatzpunkte gefunden werden, um eine eigenständige Nische für die eigene Praxis zu finden.

Ein zentrales gesellschaftliches Thema sind auch die Auswirkungen des demografischen Wandels. Die Bevölkerung in Deutschland wird einerseits absehbar älter. Ältere Pa-

tienten kommen oft nicht nur wegen einer Erkrankung in die Praxis. Andererseits wird der Rückgang des Bevölkerungswachstums durch Migration gemindert. Die Patienten sind heterogener in Bezug auf ihre kulturelle Identität.

Bedeutsame Trends im Gesundheitswesen sind auch die regulatorischen Rahmenbedingungen. Darunter fallen Hemmnisse im Bereich der freien Wahl des Praxissitzes, in Bezug auf das Patientenwachstum und die Maßnahmen zur Begrenzung des Kostenanstiegs beziehungsweise zur Kostensenkung. Hieraus erwachsen insbesondere Risiken.

Die Ableitung von Strategien für den Praxisauftritt erfolgt grundsätzlich durch die Betrachtung von Chancen und Risiken einerseits sowie Stärken und Schwächen andererseits. Besonderen Erfolg verspricht die Kombination von Stärken und Chancen, wie das Angebot spezieller privater Zusatzleistungen in einem gesundheitsbewussten Umfeld. Besonders gefährlich ist das Zusammentreffen von Risiken mit Schwächen, wie Leistungskürzungen von Kassen bei einem nur aus Kassenpatienten bestehenden Patientenstamm.

### Der künftige Praxisauftritt

Die Ableitung einer Praxisstrategie ist nur praxisindividuell möglich. Allgemein lassen sich die Facetten eines Praxisauftritts beispielhaft als Handlungsoptionen kennzeichnen. Hierbei ist die Idee leitend, dass Patienten sich für die aus ihrer Sicht attraktivste Praxis entscheiden, wenn sie Wahlmöglichkeiten sehen. Darüber hinaus sollte sich das attraktive Angebot deutlich von Angeboten konkurrierender Praxen unterscheiden, denn nur so findet man ein Erfolg versprechendes Alleinstellungsmerkmal. Zur Abgrenzung dienen einerseits informative, sachliche und andererseits emotionale Eigenschaften. ■

*Prof. Dr. rer. oec. Peter Lorson,  
Universität Rostock*

*Dr. rer. oec. Tania Lorson,  
Marketingberatung und -schulung, Dudweiler*

*Anne Meier-Heinrich,  
Dudweiler Ärzte GmbH & Co. KG*

*Armin Pfirmann,  
Dornbach GmbH, Koblenz und Saarbrücken*

## Beispiele für Positionierungen

**Gesundheitsvorsorge:** Eine Arztpraxis kann sich als Spezialist auf dem Gebiet der Gesundheitsvorsorge positionieren.

**Serviceleistungen:** Eine Praxis kann sich mit bestimmten Serviceleistungen abgrenzen, etwa über Sprechzeiten, verlässliche Terminvergaben oder einen Bring-Hol-Dienst.

**Emotionale Positionierung:** Diese zielt auf den Aufbau von Erlebnisprofilen.

- Eine zielgruppenspezifische emotionale Positionierung kann zum Beispiel unter ein Motto, wie „Arzt für die ganze Familie“, „Arzt für Fußballfans“ oder „Praxis mit fernöstlichem Flair“, gestellt werden.
- Sie kann auch auf zielgruppenspezifischen Attributen basieren, wie Geborgenheit, Vertrauen, Schutz und Angstfreiheit.
- Informative Positionierungsmerkmale lassen sich mit emotionalen kombinieren.

**Praxis-Erscheinungsbild:**

- Beim Praxisauftritt ist zwischen einer inhaltlichen Dimension und dem äußeren Erscheinungsbild der Praxis zu unterscheiden.
- Ein stimmiges, durchgängiges, unverwechselbares äußeres Erscheinungsbild umfasst:
  - die Festlegung der Praxisfarben,
  - die Entwicklung eines einprägsamen Logos,
  - ein unverwechselbares Schlüsselbild, das auf den Kern der Positionierungsstrategie zielt und diesen bildhaft zum Ausdruck bringt,
  - einen eingängigen Slogan.
- Die Anwendungsmöglichkeiten dieser Basiselemente reichen von Printmedien (wie Broschüren, Flyer), über den Internetauftritt, die Praxisräume und die Auswahl der Praxiskleidung bis hin zum Namensschild am Praxiseingang.