



DEUTSCHE
GESELLSCHAFT
FÜR ORALE
IMPLANTOLOGIE

Management & Marketing für Implantologen

Dr.med.dent. Achim Wöhrle
Dipl.Manager für Versorgungsstrukturen
im Gesundheitswesen
Fachzahnarzt für Oralchirurgie
Tätigkeitsschwerpunkt Implantologie

Strategische Überlegungen zum Start

Wenn man sich über das zu verfolgende Ziel im Klaren ist - Neueinstieg, Erhöhung der implantologischen Fallzahlen oder gar implantologische Schwerpunktpraxis - stellen sich folgende Fragen:

- Über welche implantologischen Fachkenntnisse verfüge ich bereits?
- Wo bekomme ich die erforderlichen Kenntnisse seriös vermittelt?
- Welche rechtlichen/berufsrechtlichen Belange muss ich berücksichtigen?
- Wie bereite ich mein Praxisteam auf die Implantologie vor?
- Welche Konsequenzen ergeben sich in Bezug auf die Zusammenarbeit mit meinem Labor, meinen Zahntechniker?
- Wie biete ich meinen Patienten Implantologie an?
- Muss ich die räumlichen Gegebenheiten meiner Praxis ändern?
- Welche organisatorischen Strukturen müssen aufgebaut werden?
- Was benötige ich an instrumenteller Grundausrüstung?
- Welche(s) Implantat-Systeme(e) möchte ich einsetzen?
- Mit welchen Methoden und Materialien muss ich mich vertraut machen?
- Wer unterstützt mich in der Startphase?
- Wer begleitet und coacht mich während der Aufbauphase?
- Wo finde ich Kooperationspartner rund um die Implantologie?
- Welche Marketingmaßnahmen sind zu ergreifen?
- Wie rechne ich meine implantologischen Leistungen sachgerecht, marktgerecht und gewinnbringend ab?

Für einen weitgehend reibungslosen Start mit wenig Energie- und Lehrgeldverlusten lohnt sich die initiale Mühe, diese einzelnen Punkte sorgfältig zu überdenken und gewissenhaft Punkt für Punkt ab zu arbeiten. Das Überspringen einzelner Stufen der „implantologischen Karriereleiter“ kann fatale Folgen haben, der Praxisinhaber ist gut beraten, wenn er alles mit Sorgfalt und Umsicht plant.

Nun ist es häufig so, dass die Initiative für den ersten Implantatfall von einem Patienten ausgeht, von einem konkreten Versorgungswunsch. Diese Initialzündung sollte als Chance genutzt werden, den gesamten Ablauf von Anfang an in geordnete Bahnen zu lenken, Voraussetzung dafür ist, dass solche geordneten Bahnen überhaupt existieren, dass sie geschaffen wurden, dass rechtzeitig für ein solides Management der ersten Behandlungsfälle gesorgt wurde.

Natürlich lässt sich manches aus dem Stehgreif improvisieren, das haben wir im Laufe unseres Praxisalltags immer wieder gelernt. Viel besser ist es jedoch, wenn bereits eine praxisinterne Ablaufplanung vorliegt, die zunächst vom Behandler schriftlich niedergelegt und dann zusammen mit dem Team quasi als „Trockenübung“ an einem konkreten Fall durchgespielt wurde. Gerade in der Implantologie liegen die Tücken im organisatorischen Detail. Nicht die Behandlung selbst ist meistens das Problem, sondern das ganze organisatorische „Drumherum“.

Wer sich von Anfang an die Mühe macht, gut durchdachte administrative Leitplanken auf zu bauen, kann sich später beruhigt auf die eigentlichen medizinischen Aufgaben konzentrieren. Er erspart sich, seinem Team und dem Patienten Frustrationen, welche sich ergeben, wenn die einzelnen Therapieschritte unkoordiniert ablaufen.

In mancher Praxis wurde die Implantologie wieder zurückgefahren oder gar ganz aufgegeben, weil man über zu viele organisatorische Fallstricke stolperte. Weil sich zeigte, dass der energetische Aufwand aller Beteiligten in keinem Verhältnis stand zu dem erhofften medizinischen Ergebnis oder gar zum Zufriedenheitsgrad des Patienten, ganz abgesehen vom betriebswirtschaftlichen Ergebnis.

Eine indische Spruchweisheit gibt auf die Frage „Wie isst man einen Elefanten?“ die lapidare Antwort: „Bissen für Bissen“. So empfiehlt es sich – auf einem Blatt Papier oder, noch besser, gleich in einem neu angelegten Ordner auf dem Praxis-Computer oder Laptop - seinen ganz persönlichen Stufenplan zu entwickeln. Wertvolle Hilfen und Anregungen hierzu erhält man bei den zuständigen wissenschaftlichen Gesellschaften und ihren regionalen Studiengruppen. Auch ein erfahrener, persönlicher „Coach“ kann – besonders individuell und praxisnah – eine gewinnbringende Hilfe sein, das neue Ziel zügig und ohne Fehlinvestitionen zu erreichen.

Eine solide Planung ist also unverzichtbar. Vorhanden sein muss natürlich in jedem Fall ein ausreichend tragfähiges Basiswissen über implantologische Therapiemethoden. Diese sind durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen zu erwerben.

Management und Betriebswirtschaft für Implantologen

Neben seiner Gesundheit gibt es im Leben eines freiberuflichen Zahnarztes nur eine wichtige Größe: den Gewinn. Denn ohne Gewinn kann er seine Familie nicht ernähren, nicht in seine Praxis investieren, diese nicht weiterentwickeln, seine soziale Verantwortung nicht wahr nehmen - die Praxis geht früher oder später in die Pleite.

Damit ein Gewinn erwirtschaftet wird, müssen die Einnahmen dauerhaft größer sein als die Ausgaben. Um das zu erkennen, muss man kein Diplomkaufmann sein, wohl muss aber der Arzt kaufmännische Überlegungen anstellen, denn im täglichen Betrieb ist es nicht so leicht, fest zu stellen, ob die Praxiseinnahmen auch wirklich die Praxisausgaben übersteigen. Zeitliche versetzte Zahlungsflüsse, Abbuchungen durch Banken und Lieferanten, verzögerte Zahlungseingänge von den Patienten – dies alles lässt nicht so ohne weiteres direkt erkennen, wie es um die finanzielle Situation einer Praxis bestellt ist. Das heißt, viele Praxisinhaber haben keinen genauen Überblick, wo sie mit ihrem Unternehmen aktuell stehen, und ohne eine solche Standortbestimmung ist es nicht möglich, zielgerichtet zu handeln. Wenn ich nicht weis, wo ich mich befinde, kann ich auch nicht wissen, in welche Richtung ich zu gehen habe. Mit anderen Worten: Wenn ich keine aktuellen Erkenntnisse über die Situation meiner Praxis habe, habe ich auch keinen Anhalt dafür, was ich ändern oder verbessern muss.

Die Ausgaben einer Praxis setzen sich unter anderem zusammen aus:

- Personalkosten
- Kosten für die Praxiseinrichtung
- Finanzierungskosten
- Raumkosten/Miete
- Praxis-/Laborbedarf
- Fremdlabor
- Praxissteuern
- Beiträge/Versicherungen
- Fahrzeugkosten
- Reisekosten/Fortbildungskosten
- Abschreibungen
- Allgemeine Kosten (Bewirtung, Porto, Bürobedarf, Drucksachen, Fachbücher, Rechts- und Steuerberatungskosten, Wartezimmerliteratur, Berufskleidung, Bankspesen usw.)

Während die Kosten für Verbrauchsmaterialien in einer allgemeinärztlichen Praxis bei durchschnittlich zehn Prozent des Umsatzes liegen, ist diese Zahl in der implantologischen Praxis deutlich höher. Implantate und implantologisches Zubehör stellen einen erheblichen Kostenfaktor dar, was sich direkt auf die Liquidität auswirkt und im Bestellwesen, in der Lagerhaltung und bei der zeitnahen Liquidation deshalb berücksichtigt werden muss.

Einnahmen kommen

- von der Kassenzahnärztlichen Vereinigung, KZV
- von Patienten.

Hier macht es auch Sinn, einmal festzustellen, aus welchen Leistungsbereichen der Praxis sich diese Einnahmen zusammensetzen. Zu wie viel Prozent kommen sie zum Beispiel aus implantologischen Leistungen, wie viel aus der Prophylaxe? Moderne Praxis-EDV gibt solche Zahlen auf Knopfdruck her. Sie müssen dann zugeordnet und in einer Übersicht dargestellt werden, um Schlüsse daraus ziehen zu können.

Der durchschnittliche Umsatz einer zahnärztlichen Praxis in Deutschland wird in etwa mit 200 bis 250 Euro in der Stunde beziffert. Ob diese Zahlen für die eigene Situation passend sind, lässt sich anhand eines – stark vereinfachten, aber Tendenzen aufweisenden – Rechenbeispiels nachvollziehen.

Es sind die Beträge, die die Praxis erwirtschaftet, und die Beträge, die zur privaten Lebensführung benötigt werden, zu erfassen und gegenüber zu stellen. Dabei kann man nach den Prinzipien „top-down“ oder „bottom-up“ vorgehen. Von oben nach unten, top-down, besagt, dass die Privatentnahmen als feste Größe gesehen werden und die Praxisumsätze diesen Betrag erwirtschaften müssen. Je nach Stundenhonorarumsatz lässt sich daraus die Stundenzahl errechnen, die in der Praxis gearbeitet werden muss. Oder umgekehrt, ergibt sich aus der geleisteten Stundenzahl der Umsatz, der pro Stunde erwirtschaftet werden muss.

Umgekehrt wird beim bottom-up-Verfahren vom Umsatz der Betriebsstunde in der Praxis ausgehend hochgerechnet, welcher Überschuss für das Privatbudget zur Verfügung steht. Die drei Parameter, die aufeinander abgestimmt werden müssen, sind folglich der Stundenhonorarumsatz, die Anzahl der Praxisstunden und der Überschuss für die privaten Entnahmen.

Die Kalkulation kann folgendermaßen aussehen.

Ermittlung der Praxiskosten im Jahr:

1. Personal	EUR
2. Praxiseinrichtung	EUR
3. Finanzierungskosten	EUR
4. Raumkosten/Miete	EUR
5. Praxis-/Laborbedarf	EUR
6. Fremdlabor	EUR
7. Fortbildung	EUR
8. Praxissteuern	EUR
9. Abziehbare Vorsteuern	EUR
10. Beiträge/Versicherungen	EUR
11. Abschreibungen	EUR
12. Fahrzeugkosten	EUR
13. Allgemeine Kosten	EUR
14. Rücklagen für Unvorhergesehenes	EUR

Die Summe dieser Ausgaben ergibt einen Betrag X an Praxisausgaben im Jahr.

In einer implantologischen Praxis sind gegebenenfalls höhere Aufwendungen zu berücksichtigen. Diese betreffen Mehrausgaben für besser qualifiziertes Personal, höhere Grundinvestition in implantologisches Equipment und höhere Materialkosten. Zweifelsfrei fallen mehr Fortbildungskosten an und gegebenenfalls auch höhere Versicherungsbeiträge infolge des erhöhten Risikopotenzials in der Implantatchirurgie.

Ermittlung des erforderlichen Überschusses im Jahr:

1. Lebensführung	EUR
2. Krankenversicherung	EUR
3. Versorgungswerk	EUR
4. Versicherungen	EUR
5. Tilgung von Darlehen	EUR
6. Steuern	EUR
7. unternehmerische Verzinsung	EUR
8. Rücklagen für Unvorhergesehenes	EUR

Die Summe dieser Ausgaben ergibt einen Betrag Y an Überschuss, der zu erwirtschaften ist.

Die Addition der Beträge X (Praxisausgaben) und Y (Überschuss) ergibt den zu erwirtschaftenden Gesamtumsatz Z.

Die einfache Formel lautet:

$$X + Y = Z$$

oder

$$\text{Praxiskosten} + \text{unternehmerischer Gewinn} = \text{zu erwirtschaftender Gesamtumsatz.}$$

Bei Zugrundelegung von 200 Arbeitstagen im Jahr und acht Arbeitsstunden pro Tag ergeben sich zum Beispiel 1600 Praxisstunden, in denen der Betrag Z erwirtschaftet werden müsste, um nicht nur kostendeckend zu arbeiten, sondern auch davon leben zu können. Die Zahlen dieser Gleichung können nach mathematischen Grundsätzen variiert werden. Hier einige Beispiele:

Wenn ich weniger Stunden arbeiten will, muss ich

- entweder pro Stunde mehr umsetzen
- oder meine Privatentnahme reduzieren.

Wenn ich weniger Umsatz habe pro Stunde, muss ich

- entweder mehr Stunden arbeiten
- oder meine Privatentnahme reduzieren.

Wenn ich mehr Urlaub haben will, muss ich

- entweder pro Stunde mehr umsetzen
- oder meine Privatentnahme reduzieren.

Wenn ich mehr Umsatz habe pro Stunde, kann ich

- entweder weniger Stunden arbeiten
- oder meine Privatentnahme erhöhen.

Wenn ich mehr Stunden arbeite, kann ich

- entweder weniger Umsatz pro Stunde machen
- oder meine Privatentnahme erhöhen.

Wenn ich höhere Privatentnahmen haben will, muss ich

- entweder mehr Stunden arbeiten
- oder pro Stunde mehr umsetzen.

Es ist der Vorteil unternehmerischer Freiheit, die verschiedenen Varianten durchzuspielen und auf die individuellen Bedürfnisse abzustimmen. Der mathematische Grundsatz, dass auf jeder Seite der Gleichung die gleiche Summe stehen muss, lässt sich allerdings nicht ändern.

Im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen zur Gewinnoptimierung in der Praxis wird häufig auch von Kosteneinsparung gesprochen. Das ist sinnvoll, bedarf aber einer sehr differenzierten Betrachtungsweise. „Sparen tun Narren, Geld sinnvoll einsetzen ist die Kunst der Betriebswirtschaft“ sagt ein ökonomisches Sprichwort. Es wäre sicher verhängnisvoll, aus Gründen der Kostenersparnis weniger qualifiziertes Personal einzusetzen oder die erforderlichen Fortbildungen zu reduzieren. Ausgaben sollen immer wohl überlegt sein. Die Verhältnismäßigkeit zwischen Aufwand und Nutzen muss stimmen. Reifliche Überlegung, die aus betriebswirtschaftlicher Erkenntnis resultiert, kann manchmal auch dazu veranlassen, gewisse Ausgaben zu tätigen. Gerade Investitionen, die direkten Einfluss auf die Qualität der Leistung haben, dürfen nicht dem Rotstift zum Opfer fallen. Der gesunde, unternehmerische Menschenverstand zeigt einem hierbei oftmals den Weg zur richtigen Entscheidung.

Aus der Betriebswirtschaftlichen Auswertung, BWA, die vom Steuerberater regelmäßig erstellt wird, sehe ich, wie hoch meine Einnahmen und Ausgaben waren, was sich in der Vergangenheit abgespielt hat. Ich sehe das Ergebnis, positiv oder negativ, aber allein daraus kann ich die betriebsinternen Ursachen nicht ersehen, die zu diesem Ergebnis geführt haben. Und noch weniger zeigen mir diese Zahlen der Vergangenheit, was ich qualitativ künftig ändern müsste, um ein besseres Ergebnis zu erzielen. Es handelt sich lediglich um Buchhaltung, um quantitative, retrospektive Daten.

Mehr Aussagekraft erhält die BWA einer Praxis, wenn die Möglichkeit besteht, sie mit den BWAen anderer, ähnlich strukturierter Praxen zu vergleichen. Die Praxen sollten die gleiche Zahl von Behandlern haben und in Größe, Ausstattung, Leistungsspektrum und regionalem Umfeld in etwa ähnlich sein. Dieses Verfahren nennt man *Benchmarking* und es ermöglicht den Gewinn interessanter Erkenntnisse darüber, wie man im Verhältnis zu den anderen Praxen betriebswirtschaftlich dasteht. Gibt es hier signifikante Abweichungen? Habe ich höhere oder niedrigere Personalkosten als die Vergleichspraxen? Wie hoch sind meine Einnahmen aus Implantatbehandlung im Vergleich mit den anderen?

Steuerberater, die sich auf Zahnärzte spezialisiert haben und über einen entsprechend großen Mandanten-Pool verfügen, können gegebenenfalls ein solches Benchmarking anbieten. Vielleicht auch der spezialisierte Praxis-Coach, der naturgemäß über eine umfangreiche, gut und aktuell aufbereitete Datenbank verfügt.

Aus den Ideenschmieden für innovatives Management ist bekannt, dass der Erfolg eines Unternehmens (mindestens!) auch von der Beachtung weicher, qualitativer Faktoren abhängt, wie sie in einer Balanced Score Card mit erfasst sind. Sogar beim Rating durch kreditgebende Banken und andere Finanzierer gewinnen neben den harten Zahlen und Daten zur Unternehmensbewertung zunehmend auch soft-factors an Bedeutung.

Im Idealfall hat der Praxis-Coach deshalb zu den harten Zahlen noch die ebenso wichtigen weichen Faktoren erfasst und kann darauf im Sinne einer erfolgsorientierten Navigation seine aussagekräftigen Handlungsempfehlungen für die Zukunft gründen.

Ein freiberuflicher Zahnarzt muss auch Kaufmann sein, aber kein Diplomkaufmann. Für einfache buchhalterische Zusammenhänge sollte er sich in jedem Falle interessieren. Wenn er zusätzlich noch die Tools einer Balanced Scorecard anwendet, hat er sein Praxisunternehmen weitgehend im Griff.

Konsequentes Handeln gilt in allen Bereichen als wichtige Voraussetzung für Erfolg: in der Unternehmens- und Personalführung ebenso wie im privaten Lebensbereich. Und Konsequenz ist die Zauberformel vieler erfolgreicher Praxen. Kreativität und Innovation, selbst konkrete Formulierungen derselben, führen ohne folgerichtiges Handeln nicht zum Ziel. Und der Umkehrschluss lässt sich genauso brutal formulieren: Mangelnde Konsequenz kann das Aus für eine Praxis im freien Wettbewerb bedeuten. Gute Vorsätze genügen nicht. Gut gemeint und nicht gehandelt bedeutet schlecht gemacht!

Es gilt als erwiesen, dass man den Umfang einer Praxis nicht reduzieren kann, ohne Gefahr zu laufen, dass sie keinen Gewinn mehr abwirft. Selbst die Intention, den status quo nur zu halten, ist nicht realistisch, er wird sich nicht halten lassen, sondern sich vermindern. Eine Praxis, besonders die implantologische, braucht Wachstum, neue Patienten, bessere Organisation, bessere Qualität, mehr Effektivität. Ein Betrieb ohne Wachstum geht früher oder später zu Grunde.

Deshalb gehören zur Betriebswirtschaft auch ein Qualitäts-Management-System sowie eine spezifische Marketingstrategie. Für den Erfolg einer implantologischen Praxis sind beide von großer Bedeutung.

Zeitmanagement

Ob unsere Zeit sinnvoll genutzt ist oder nicht, lässt sich nur anhand dessen beurteilen, was wir eigentlich erreichen wollen. Ziele zu setzen und Prioritäten festzulegen, gehört daher zu den Grundlagen des Zeitmanagements. Zunächst sollte man sich also klarmachen, worauf man hinarbeitet. Dabei kann es helfen, dieses Ziel zu formulieren und schriftlich festzuhalten.¹ Erst danach kann man sinnvolle Prioritäten setzen und sich bewusst für das Wichtige und gegen das Unwichtige entscheiden.

Die **ALPEN**-Methode kann helfen, einen Einstieg ins Zeitmanagement zu finden. Ihre fünf Elemente fassen die wesentlichen Aspekte einer guten Zeitplanung zusammen:²

- **A**ufgaben zusammenstellen
- **L**änge der Tätigkeit schätzen
- **P**ufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren
- **E**ntscheidungen über Prioritäten treffen
- **N**achkontrolle und Überprüfung, ob die Ziele tatsächlich erreicht werden konnten

Lassen Sie sich von den verschiedensten Instrumenten der Zeitplanung inspirieren und entwickeln Sie die Zeitplanung so weiter, dass sie maßgeschneidert zu Ihnen passt. **Übrigens:** Nach der 80/20-Regel reichen 20 % der eingesetzten Zeit für 80 % der Ergebnisse. In den verbleibenden 80 % der Zeit werden nur noch 20 % der Ergebnisse erzielt.¹ Probieren Sie doch mal aus, ob sich die nächste Teambesprechung verkürzen lässt.

Gute Planung

Verschiedenste Zeitplanungsinstrumente können Ihnen das Leben leichter machen. Ob „altmodisch“ mit Kalender und Stift oder mit einem hochmodernen Personal Digital Assistant – behalten Sie Ihre Zeit im Blick. Wichtig ist auch, dass Ihre Aufgaben mit denen Ihres Praxisteam oder Ihren Kollegen und dem Pflegepersonal auf Ihrer Station gut koordiniert sind.

Planen Sie auch ausreichend Zeiten für Unvorhergesehenes ein. Meist sind nur 40 % der zur Verfügung stehenden Zeit tatsächlich verplanbar. Bei Ärzten, die in besonderem Maße von äußeren Faktoren abhängig sind und viele Aufgaben nicht verschieben können, gehen Experten sogar nur von 20 % aus.¹

Wo sind Zeitdiebe?

Identifizieren Sie als erstes die Aufgaben, die besonders zeitraubend sind. Dies machen Sie, indem Sie eine Woche lang alle Tätigkeiten schriftlich fixieren. Diese zunächst aufwändig erscheinende Tätigkeit wird sich schnell bezahlt machen. Schließlich kann man erst wenn man weiß, mit welchen Tätigkeiten man die meiste Zeit „verschwendet“, etwas daran ändern.² Die Diktierfunktion des Smartphones kann dabei helfen, sämtliche Tätigkeiten schnell und einfach nebenher zu dokumentieren.

Für Ihr persönliches Zeitmanagement sind besonders die „selbstverschuldeten“ Zeitdiebe wichtig. Diese können Sie am einfachsten beeinflussen. In Klinik und Praxis gehören dazu zum Beispiel Telefonate, E-Mails, Besprechungen und Papierkram.² Gleichartige Tätigkeiten, wie Telefonate oder das Schreiben von E-Mails, lassen sich am schnellsten im Block erledigen.²

Gerade wenn wichtige aber unangenehme Dinge anstehen, ertappt man sich dabei, Zeit mit sinnlosen Nebenbeschäftigungen zu verschwenden. Bei unliebsamen Büroarbeiten etwa kann es mitunter hilfreich sein, die Internetverbindung zu kappen und das Handy auszuschalten.

Richtig Delegieren

Vielen fällt es schwer, Aufgaben aus den eigenen Händen zu geben und Verantwortung zu teilen. Der Glaube, alles selbst machen zu müssen, gehört deshalb zu den größten „Zeitfressern“. Dringliche Aufgaben, die Sie selbst nicht erledigen können oder wollen, sollten delegiert werden. Fragen Sie sich kritisch, ob Sie tatsächlich nur Ihre Aufgaben erledigen und klären Sie genau die Aufgabenteilung.³ Blutabnahmen und Verbandswechsel können oft vom Pflege- oder Praxispersonal übernommen werden. Wenn Sie eine Praxis führen, haben Sie zudem die Möglichkeit, externe Dienstleister einzubinden. Ob Praxismanager/in, Steuerberater/in oder Abrechnungsservice – für fast jeden Bedarf findet sich ein Dienstleister, der gerne Ihre ungeliebten Aufgaben übernimmt.

Marketing

Vor einiger Zeit noch empfanden Zahnärzte „Marketing-Aktivitäten“ gewissermaßen als nicht standesgemäß. Was damals kaum denkbar war, ist aber zunehmend Realität geworden: die Liberalisierung des ärztlichen und zahnärztlichen Werbeverbotes von Seiten der Berufskammern. Prof. Dr. Günter Hirsch, Präsident des Bundesgerichtshofes, formulierte das so: „Das Anbieten und Erbringen von Gesundheitsleistungen wird nicht mehr lange an nationalen Grenzen enden. Gesundheit ist ein dominierender Wettbewerbs- und Wirtschaftsfaktor und kann auf Dauer den Marktgesetzen nicht entzogen werden.“

Daraus resultiert eindeutig, dass Berufsethos und Wettbewerb keine Gegensätze (mehr) darstellen.

Es gibt zwar immer noch so genannte medizinische „Leistungserbringer“, die glauben, die Patienten seien auf ihre Behandlung angewiesen. Der Großteil der Implantologen hat jedoch bereits erkannt, dass er eine Dienstleistung erbringt und sich zusammen mit einer Vielzahl anderer Anbieter im Wettbewerb befindet. Auch wenn man sich den ganzen Tag in der Abgeschlossenheit seiner Behandlungsräume auf die gewissenhafte Ausübung seines Berufes konzentriert, darf man darüber nicht vergessen, dass der Erfolg der Praxis von einer ganzen Reihe weiterer Faktoren abhängt. Nicht die gute ärztliche Leistung garantiert den Erhalt des Patientenstammes, sondern in erster Linie der Gesamteindruck, den die Patienten von „ihrer Praxis“ haben. Auf die große Bedeutung einer guten Atmosphäre in der Praxis wurde im Kapitel über die Raumplanung bereits gesprochen.

Marketing darf nicht mit Werbung im herkömmlichen Sinne verwechselt werden, letztere ist für Praxen weiterhin als zumindest kritisch zu bewerten. Werbung, die anpreist, reißerisch gestaltet ist oder gar vergleicht, ist für Mediziner tabu.

Marketing bezeichnet die Ausrichtung der Unternehmensentscheidungen auf die aktuelle **Marktsituation**. Man versteht darunter alle Aktivitäten wie Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle, die auf gegenwärtige und zukünftige Marktsituationen ausgerichtet sind.

Marketing ist folglich eine zentrale **betriebswirtschaftliche** Funktion in einem patientenorientierten Praxisunternehmen. In einem **Marketing-Mix** werden die langfristig geplanten Vorgaben in konkrete Aktionen umgesetzt, betreffend Leistungen, Preisgestaltung und Kommunikation.

Für eine implantologische Praxis bedeutet Marketing in einem umfassenden Sinne die marktorientierte **Verwirklichung** der Praxisziele und die Positionierung der gesamten Praxis mit ihrem Leistungsangebot am Markt.

Das bedeutet:

- Kompetenzen erwerben und pflegen.
- Qualität erzeugen und leben.
- Alles professionell nach innen und außen kommunizieren.
- Aktives Anbieten der Praxisleistungen.
- Coachen des Praxisteam.
- Wirksame Darstellung der Praxis nach innen und nach außen.

Man unterscheidet praxisinternes und praxisexternes Marketing.

Internes Marketing

Zum internen Marketing gehören:

- Durchdacht gestaltete Räume
- Dokumentation von Qualität und Service
- Professionelles Patienten-Handling
- Professionelles Termin-Management
- Professionelle Kommunikations-Kultur
- Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Förderung der Mitarbeiter
- Informationspalette mit Broschüren, Bildern, audio-visuellen Medien
- Patienten-Gespräche

Unter dem Begriff **Corporate Identity** versteht man die herrschende Unternehmens-/Praxiskultur. Man könnte sagen, eine „Weltanschauung“ und das Selbstverständnis einer Praxis, welche all ihren Handlungen zu Grunde liegt. Daraus entsteht eine unverwechselbare Identität, mit der sich Mitarbeiter und Patienten identifizieren. Diese Identität

- stärkt das Wir-Gefühl der Mitarbeiter,
- bietet Motivation nach innen,
- bietet Legitimation nach außen.

Teil der Corporate Identity ist das **Corporate Design**, das einheitliche Bild der Praxis. Dieses findet sich unter anderem in einheitlich ausgerichteten Geschäftspapieren, die mit einem Praxis-Logo versehen die Praxis zu einer Wort-Bild-Marke werden lassen. Professionell gestaltete Visitenkarten, zum Beispiel auch für die Mitarbeiter, transportieren diese Marke nach außen.

Ein wesentliches internes Marketinginstrument ist auch in einem einheitlichen Auftritt des Praxisteam in professioneller Berufskleidung zu sehen. In einer repräsentativen Patientenumfrage des ISK, Bielefeld, aus dem Jahr 2004 befürworteten 92 % der Befragten das Tragen von entsprechender Berufskleidung in der Praxis. Nur 6,4 % hielten dies für nicht so wichtig.

Einheitlich abgestimmte Berufskleidung

- signalisiert Professionalität,
- gibt den Patienten ein angenehmes Sicherheitsgefühl,
- gibt dem Team ein integrierendes Wir-Gefühl,
- schafft Vertrautheit und Wiedererkennung.

Im Kapitel über die Praxisräume wurde auf die bewusste Gestaltung des Empfangs- und Wartebereichs bereits hingewiesen. An dieser Stelle soll noch einmal unterstrichen werden, welches enorme Marketingpotenzial in diesen Bereichen liegt. Empfang und Wartezone bieten hervorragende Möglichkeiten für eine professionelle „Praxis-Inszenierung“ und damit wirkungsvolles internes Marketing.

Schon der Begriff „Wartezimmer“ sollte vermieden werden, das Wort „Warten“ ist negativ belegt, Assoziationen zu den Wartesälen auf Bahnhöfen sind ungünstig.

Auf modernen Flughäfen gibt es keinen Wartesaal, sondern Bereiche, die mit „Passagier-Lounge“ beschrieben werden. Entsprechend bietet sich eine „Patienten-Lounge“ an, die dem wartenden Patienten und den Begleitpersonen, die sich gegebenenfalls hier länger aufhalten als der Patient selbst (!), den Aufenthalt so angenehm und interessant wie möglich macht.

Gestalterische Möglichkeiten für exzellentes internes Marketing können hier sein:

- Gut gerahmte Bilder mit angenehmem emotionalem Gehalt,
- Lektüre in Form von hochwertigen Magazinen und Bildbänden,
- Medizinische Informationsbroschüren (Implantate und Ästhetik) in geschmackvollen Displays,
- Leuchtkästen und Vitrinen mit ausgewählten Objekten zum Thema Lifestyle und Gesundheit,
- Gegebenenfalls audiovisuelle Informationen in Form von Bildpräsentationen und Multimediashows.

Printmedien sind nach wie vor bestens geeignet zur Patienteninformation über die Vorteile implantologischer Behandlung. Broschüren und Flyer werden mit nach Hause genommen und haben dadurch auch einen Multiplikationseffekt. Auf jedem Schriftstück, das die Praxis verlässt, sollten deshalb die genauen Kontaktdaten wie Adresse und Telefon der Praxis zu finden sein. Möglichst gedruckt, nicht gestempelt.

Externes Marketing

Zum externen Marketing gehören:

- Einladend und durchdacht gestalteter Eingangsbereich,
- Aussagekräftiges Praxisschild,
- Auftritt des Teams in der Öffentlichkeit, auch außerhalb der Praxiszeiten,
- Professionell gestaltete Homepage,
- Strategisch ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit,
- Teilnahme an Gesundheits-Events, Messen o.ä.
- Patienten-Informationsveranstaltungen,
- Spezielle Implantat-Sprechstunden
- Präsenz in den Medien durch Anzeigen und PR-Berichte,
- Vernetzte Kooperationsformen.

All diesen Maßnahmen liegen folgende Überlegungen zu Grunde:

- Was sollen unsere Patienten/die Öffentlichkeit von uns denken?
- Wie können wir auf uns und unser besonderes Leistungsangebot aufmerksam machen?

Bezüglich des Praxisschildes ist heute vieles möglich, es sind aber in jedem Falle die berufsrechtlichen Vorschriften zu beachten. Ein Implantologe darf sich zum Beispiel nicht „Zahnarzt für Implantologie“ nennen. Dieser Begriff ist in der Weiterbildungsordnung nicht vorgesehen. Die Suggestion, es handle sich um einen „Fachzahnarzt für . . .“ verunsichere die Patienten, so ein Beschluss des OVG NRW vom 14.06.2005, Az. 13 B 667/05).

Tätigkeitsschwerpunkte und Interessensgebiete sowie erworbene Qualifikationen dürfen aufgeführt werden. In den verschiedenen Bundesländern existieren hierzu jedoch von Seiten der Körperschaften noch unterschiedliche Vorgaben. Aus diesem Grunde ist es ratsam, sich bezüglich der Außendarstellung auf dem Praxisschild den fachlichen Rat eines in dieser Materie bewanderten Juristen einzuholen.

Die gleiche Empfehlung gilt für die Praxishomepage. Bei der Auswahl von Texten und Bildmaterial dürfen keine Urheberrechte verletzt werden. Im Impressum müssen gewisse Anforderungen erfüllt sein. Die Kontrolle durch einen Fachanwalt erspart gegebenenfalls teure Abmahnungen.

Patienten-Informationsveranstaltungen sind eine wirkungsvolle Möglichkeit der Außendarstellung. Der Praxisinhaber, der als Referent auftritt, zeigt seine fachlichen und persönlichen Qualitäten. In eigenen oder angemieteten Räumen lassen sich in regelmäßigen Abständen Vorträge aus dem implantologischen Themenkreis organisieren.

Solche Veranstaltungen lassen sich auch vorteilhaft zusammen mit anderen Partnern durchführen. Es können dies sein:

- Dentallabore
- Apotheken
- Institute für Gesundheit und Wellness
- DRK oder andere Hilfsorganisationen
- Volkshochschulen, Einrichtungen der Erwachsenenbildung
- Selbsthilfegruppen, z. B. Diabetesgruppen o.ä.
- die kooperierende Praxis für MKG-Chirurgie
- die kooperierende Praxis für Radiologie
- Gemeindehaus, Bürgerzentrum, Seniorenwohnanlage.

Regelmäßige Anzeigen in der regionalen Presse sind erfahrungsgemäß sehr effektiv. Das Angebot, sich persönlich, aber unverbindlich über Implantate beraten zu lassen, wird auch von Patienten, die nicht zur eigenen Klientel gehören, gerne angenommen. Ein zusätzlicher Effekt ist, dass man im Laufe der Zeit als Anzeigenkunde einen guten Kontakt zu der entsprechenden Abteilung des regionalen Zeitungsverlags bekommt. Daraus entsteht die Möglichkeit, PR-Artikel oder Interviews zu platzieren, welche die Außendarstellung wirkungsvoll unterstützen..

Beispiel für eine Anzeige zur Implantat-Sprechstunde:

Neu!
Implantat-Sprechstunde
Freitags von 17.00 – 19.00 Uhr nach Voranmeldung

Praxis Dr. med.dent. Max Möglich
Tätigkeitsschwerpunkt Implantologie
Tel. 0123-45678
www.dr.implant.de

In wie weit man sich bei der Medienarbeit von Profis oder Agenturen unterstützen lässt, hängt davon ab, welchen Wert man diesen Maßnahmen für seine Praxis beimisst. Es ist auch eine Frage, ob man selbst Freude an solcher Tätigkeit hat, dazu auch das nötige Talent und die erforderliche Zeit. Und natürlich ist es auch eine Frage des Budgets, das man für Marketing zur Verfügung stellen möchte. Erfolgreiche mittelständische Betriebe geben bis zu zwanzig Prozent ihres Jahresumsatzes für Marketing aus. Für eine erfolgsorientierte implantologische Praxis könnte dieser Betrag zwischen fünf und zehn Prozent liegen. Gute Beratung war schon immer der Erfolgstreiber gut situierter Unternehmen. Im Gesundheitsmarkt ist das nicht anders.

In jedem Falle wird zu einer guten ärztlichen Leistung künftig vermehrt ein professionelles Marketing gehören müssen, nach dem Motto:

„Tue Gutes, rede darüber und zeige es!“