

Der Zahnarzt als Unternehmer

Marketing in der Zahnarztpraxis

ZÜRICH – Ziel dieses Artikels ist es, dem Zahnarzt eine Einführung in die Kunst des Marketings zu geben. Einzelne Bereiche werden in späteren Ausgaben der Dental Tribune vertieft, etwa „Zahnarzt und Internet“.

Grundlagen des Marketings

Marketing ist einerseits eine Denkhaltung. Es geht dabei um den systematischen Aufbau und die Pflege der Kunden- sprich Patientenbeziehung. Marketing ist andererseits eine unternehmerische Funktion, welche in die folgenden Bereiche gegliedert wird: Analyse der Ausgangslage, Marketing-Ziele, Marketing-Instrumente und -Mix sowie Realisierung und Erfolgskontrolle.

Analyse der Ausgangslage

Ausgangspunkt bildet die gegenwärtige Situation der Zahnarztpraxis: Welche Kennzahlen erachtet der Zahnarzt als verbesserungswürdig (Wachstum der Patientenzahl, Erhöhung der Wertschöpfung pro Patient)? Wie sehen die wirtschaftlichen Bedingungen am Praxisstandort aus (Versorgungsdichte, Sozialstruktur)? Welche Bedürfnisse bestehen bei den Patienten (Dienstleistungsangebot, Öffnungszeiten)? Wo lassen sich am besten Neupatienten rekrutieren?

Marketing-Ziele

Auf Grund der Ausgangslage werden konkrete Marketing-Ziele definiert: Erhöhung der Patientenzahl, Steigerung der Anzahl der Patienten mit wertschöpfungsreicheren Behandlungen oder Generierung von zusätzlichem Umsatz mit bestehenden Patienten durch den Absatz von neuen Dienstleistungen oder Produkten.

Marketing-Instrumente und -Mix

Die Marketing-Instrumente dienen der Erreichung der Marketing-Ziele. Wichtig ist das Konzept der „4 P's“: „Product“ (Zahn-


arzdienstleistung), „Place“ (Standort und Öffnungszeiten), „Price“ (Konditionen bzw. Taxpunktwert) und „Promotion“ (Kommunikation).

„Product“: Das Produkt des Zahnarztes ist seine ganzheitliche Dienstleistung. Dazu gehört zunächst das zahnmedizinische Dienstleistungsangebot (Mundhygiene, allgemeine Zahnmedizin, Spezialgebiete). Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Praxispersonal (Freundlichkeit, Umgang mit Patienten). Ferner muss das gesamte Praxisumfeld stimmen: Wartezimmer (Möbel, Musik), Zeitschriften und Zeitungsangebot (Aktualität, Abdeckung eines breiten Interessenspektrums), Zugang zur und Beschriftung der Zahnarztpraxis.

„Place“: Zentral ist der Standort der Zahnarztpraxis. Nähe zu den Patienten, angenehme Umgebung sowie verkehrsgünstige Lage (öffentlicher Verkehr und Parkplätze) sind von grosser Bedeutung. Trotz der Kosten kann es sich mittel- bis langfristig lohnen, den Standort der Praxis im selben Einzugsgebiet zu verlegen. Ferner muss bei den Öffnungszeiten auf die Bedürfnisse der Patienten und veränderte Lebensgewohnheiten Rücksicht genommen werden.

„Price“: Der relevante Preis ist der Totalbetrag der Rechnung, den der Patient für eine Behandlung bezahlen muss. Der angewandte Taxpunktwert ist ein wichtiger Faktor, welcher vor allem bei den Patienten durch die öffentliche Diskussion und die Preisbekanntgabepflicht Aufmerksamkeit erweckt. Ebenso wichtig ist aber auch die stufengerechte Arbeitsteilung und Taxpunktdifferenzierung zwischen Zahnarzt, Assistent und DHS.

„Promotion“: Bei der Kommunikation ist zwischen „Public Relations“ und Werbung zu unterscheiden. „Public Rela-



Rechtliche Rahmenbedingungen

Der Zahnarzt kann seine Marktstellung stärken, indem er Immaterialgüterrechte (Ausschliesslichkeitsrechte) beansprucht. Dazu gehören insbesondere der Firmennamenschutz, der Markenschutz sowie Domain-Namen.

Das Marketing des Zahnarztes ist durch verschiedene rechtliche Normen eingeschränkt. So verbietet etwa das Kartellgesetz wettbewerbsmindernde Abreden, z.B. Abreden über die direkte oder indirekte Festsetzung von Preisen. Das Bundesgesetz über unlauteren Wettbewerb (UWG) verbietet jedes täuschende oder gegen den Grundsatz von Treu und Glauben verstossende Geschäftsgebahren, etwa unzulässige Kundenbeeinflussung, unkorrektes Vorgehen gegenüber Mitbewerbern oder unlautere Werbe- und Verkaufsmethoden. Ferner ist die Preisbekanntgabepflicht gemäss der per 1. Juni 2004 revidierten Preisbekanntgabeverordnung (PBV) und das Informationsblatt des seco über die Preisbekanntgabe von zahnärztlichen Leistungen zu beachten. Das Krankenversicherungsgesetz (KVG), das Invalidenversicherungsgesetz (IVG) und das Unfallversicherungsgesetz (UVG) spielen eine untergeordnete Rolle, da die meisten Patienten Privatpatienten (Selbstzahler) sind.

Jeder Kanton regelt zudem eigenständig Kernbereiche des Geschäftsmodells des Zahnarztes, wie Auskündigungen, i.d.R. durch ein Gesundheitsgesetz und eine Zahnarztverordnung. Es bestehen erhebliche kantonale Unterschiede bezüglich der Zulässigkeit von Werbemitteln. Als Beispiel für die kantonalen Unterschiede vergleichen wir die Regelung der öffentlichen Auskündigungen in den Kantonen Zürich und Aargau. In Zürich müssen Auskündigungen den Namen der praxisberechtigten Person enthalten, dürfen nicht aufdringlich sein und zu keinen Täuschungen Anlass geben (§ 20 der Zahnarztverordnung ZH). Im Kanton Aargau hingegen besteht eine detaillierte Regelung, welche u.a. Folgendes umfasst: Zulässig sind schlichte Ankündigungen in beschränkter Zahl für Praxiseröffnung, Abwesenheit, Rückkehr oder Adressänderung (in unaufdringlicher und würdiger Aufmachung). Unzulässig ist die „werbende Reklame“, u.a. Inserate und reklamehafte Artikel in nicht medizinischen Publikationen, Verbreitung von reklamehaften Flugschriften und Anpreisungen in öffentlichen Vorträgen und anderen Veranstaltungen (§ 11 f. Zahnarztverordnung AG). Vergleichbare Unterschiede bestehen auch zwischen anderen Kantonen. Ferner kommen bei Mitgliedern der SSO noch standesrechtliche Schranken dazu.

tionen“ bedeuten allgemeine Informationen über die Zahnarztpraxis und deren Tätigkeit. Wichtig sind hier insbesondere informelle Faktoren, wie Verankerung in der Gemeinde und der Ruf der Praxis. Der Werbung kommt die Aufgabe zu, Informationen über die Eigenschaften und Bedingungen der angebotenen zahnärztlichen Dienstleistungen mitzuteilen. Die Werbung der Zahnärzte ist rechtlich eingeschränkt (vgl. dazu „Rechtliche Rahmenbedingungen“). Zu den Werbemitteln einer modernen Zahnarztpraxis gehören etwa Praxiseröffnungsinserate, „Corporate Identity“ (Name,


Logo, Briefpapier), Visitenkarten (auch für das Praxispersonal!), Informationsschreiben an die Patienten bei grösseren Veränderungen in der Zahnarztpraxis sowie eine professionell gestaltete Website (Homepage).

Entscheidend ist die Summe und das Zusammenspiel der oben erwähnten Marketing-Faktoren (Marketing-Mix). Der Marketing-Mix muss für jede Zahnarztpraxis individuell unter Berücksichtigung der Ausgangslage und der Marketing-Ziele ausgearbeitet werden.

Realisierung und Erfolgskontrolle

Die Marketing-Instrumente müssen im Rahmen des Marketing-Mixes koordiniert und zielgerichtet realisiert werden. Eine Website nützt nur etwas, wenn sie professionell gestaltet ist und regelmässig aktualisiert wird.

Schliesslich muss der Erfolg des Marketing-Mixes kontrolliert werden. Als Kontrollmittel steht die Auswertung der Geschäfts- und Patientenzahlen vor und nach der Realisierung von Marketing-Massnahmen im Vordergrund.

Marketing ist ein dynamischer und fortlaufender Prozess. Er dient der Steigerung des Erfolgs der Zahnarztpraxis und der Patientenzufriedenheit. Marketing kann und sollte auch Spass machen! 

Der Autor



Boris Etter

Mitglied der Geschäftsleitung, zuständig für die Bereiche Recht, Strategie und Marketing.

Boris Etter studierte an der Universität St. Gallen HSG Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaft und schloss das Studium im Jahre 1996 als lic. iur. HSG ab. 1998 erwarb er das Zürcher Anwaltspatent. Zwischen 1996 und 2004 arbeitete Boris Etter in zwei führenden Zürcher Wirtschaftsanwaltskanzleien. Seine Tätigkeitsgebiete waren namentlich Unternehmenskäufe- und Verkäufe, Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht, Handelsrecht, Arbeitsrecht und Mietrecht.

Boris Etter betreute auch verschiedene Mandate aus dem Gesundheitswesen. Im Jahre 2000 erwarb er einen LL.M. (Nachdiplomstudium) am College of Europe in Bruges und im Jahre 2002 einen LL.M. (Nachdiplomstudium) an der University of Chicago.

In Chicago bildete er sich an der Graduate Business School intensiv in den Bereichen Strategie, Marketing und Gesundheitsökonomie weiter. Seit 2003 betreut Boris Etter eine kleinere Zahnarztpraxis im Kanton Aargau in allen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Belangen und amtiert als Geschäftsführer. Er ist dadurch mit dem täglichen Geschäft des Zahnarztes (und Arztes) bestens vertraut. Boris Etter publiziert regelmässig zu den Themen Betriebswirtschaft und Recht in der Zahnarztpraxis und hält Seminare zu diesen Themengebieten.

Kontakt

Weitere Informationen zum Marketing in der Zahnarztpraxis sind erhältlich beim Autor dieses Beitrages.

Boris Etter
Leiter Strategie- und Marketingberatung
Swiss Medical
Practice Management GmbH
Freiestrasse 25
8610 Uster
Tel.: 079 244 56 60
E-Mail: boris.etter@smpm.ch
www.smpm.ch