
DIPLOMARBEIT

Herr
Michael Korak-Zink

**Zukünftige Auslastung einer
Urologie Praxis nach Wechsel
vom Wahlarzt zum Kassenarzt
mittels einer systematischen
Situationsanalyse**

Mittweida, 2021

DIPLOMARBEIT

Zukünftige Auslastung einer Urologie Praxis nach Wechsel vom Wahlarzt zum Kassenarzt mittels einer systematischen Situationsanalyse

Autor:

Herr Michael Korak-Zink

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW17wNA

Erstprüfer:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Einreichung:

Mittweida, Oktober 2021

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2021

Faculty of Economics

DIPLOMA THESIS

Future utilization of a urology practice after switching from a doctor of choice to a health insurance doctor using a systematic analysis

author:

Mr.

Michael Korak-Zink

course of studies:

faculty of Economics

seminar group:

KW17wNA

first examiner:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

second examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

submission:

Mittweida, October 2021

defence/ evaluation:

Mittweida, 2021

Bibliografische Beschreibung:

Korak-Zink, Michael:

Zukünftige Auslastung einer Urologie Praxis nach Wechsel vom Wahlarzt zum Kassenarzt mittels einer systematischen Situationsanalyse.- 2021.- 7, 62, 16 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2021

Referat:

In dieser Arbeit wird beschrieben, wie eine Praxis der Urologie, bzw. Ordination im System des Wahlarztes nach Vorhaben eines Wechsels zum Kassenarzt bzw. Kassenvertragsarzt die jetzige Patientenauslastung beibehält oder möglicherweise sogar verbessert. Für diesen Zweck wird die Methodik der SWOT-Analyse herangezogen und speziell für diesen Bereich adaptiert. Durch die eigens durchgeführte SWOT-Analyse werden die Stärken als auch die Schwächen offengelegt, sowie die möglichen Chancen und erdenklichen Risiken dargestellt. Außerdem wird durch eine weitere angepasste Patientenumfrage die Zufriedenheit der Patienten ermittelt. Die Ergebnisse über die jetzige und die zukünftige Auslastung der Patientenfrequenz wird durch die SWOT-Analyse und die Patientenumfrage analysiert und bewertet. Abschließend werden aufgrund der Ergebnisse dementsprechende Empfehlungen getroffen, jedoch auch Kritikpunkte aufgezeigt.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 <i>Thema, Problematik und deren Darstellung</i>	1
1.2 <i>Ziele</i>	2
1.3 <i>Darstellung der Vorgehensweise</i>	3
1.4 <i>Pro und Contra, Kritikpunkte</i>	3
2 Betriebswirtschaftliche Hilfsmittel	5
2.1 <i>Prozesstheorie einer SWOT-Analyse</i>	5
2.2 <i>Herangehensweise verschiedener Methoden</i>	10
2.3 <i>Mögliche Methoden zur Gewinnung von Kunden</i>	12
2.3.1 <i>Kundenmeinungen durch Interviews, Telefon o.ä.</i>	15
2.3.2 <i>Kundenmeinungen durch Fragebögen</i>	17
3 Analyse und Patientenumfrage	22
3.1 <i>Vorstellung der Ordination, Problematik erläutern</i>	22
3.2 <i>Erläuterung der Ist-Situation und zukünftiges Vorhaben</i>	24
3.3 <i>Ist-Stand Situation anhand einer SWOT-Analyse</i>	27
3.3.1 <i>Ziele und Anwendungsbereich der SWOT-Analyse klären</i>	28
3.3.2 <i>SWOT-Analyse im Team besprechen</i>	28
3.3.3 <i>Zusammenfassung der wichtigsten Punkte</i>	31
3.3.4 <i>Vergleich der eigenen Stärken sowie Schwächen mit bekannten Mitbewerber</i>	32
3.3.5 <i>Visualisierung der SWOT-Analysen aus unterschiedlichen Sichtweisen</i>	33
3.3.6 <i>Analyse zu den Stärken und Schwächen aus Sicht der Patienten</i>	37
3.3.7 <i>Zusammenfassung der Analyseergebnisse</i>	39
3.3.8 <i>Strategieplanung und weitere Maßnahmen</i>	41
3.4 <i>Patientenumfrage mittels Fragebogen</i>	45

3.4.1	Zukünftige Vorhaben des Arztes, basierend auf Wünsche der Patienten.....	46
3.4.2	Gliederung der relevanten Informationen die durch den Patienten erhoben werden sollen.	47
3.4.3	Definition und Aussehen des jeweiligen Fragebogens.....	48
3.5	<i>Messung der von Patienten erhobenen Daten.....</i>	<i>50</i>
3.5.1	Datenerhebung und dessen Aufbau.....	50
3.5.2	Datenauswertung.....	51
3.5.3	Ergebnis der Patientenbefragung	55
3.5.4	Ergebnis, Schlussfolgerung und Empfehlung	57
4	Zusammenfassung.....	59
4.1	<i>Darstellung der Untersuchung und Herangehensweise.....</i>	<i>59</i>
4.2	<i>Ausgewertete Ergebnisse</i>	<i>59</i>
4.3	<i>Schlussendliches Fazit</i>	<i>60</i>
Literatur	61
Anlagen	63
Anlagen, Teil 1	LXIV
Anlagen, Teil 2	LXXI
Selbstständigkeitserklärung.....	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 SWOT-Übersichtsmatrix (Quelle: Mieke/Nagel)	6
Abbildung 2 SWOT Raster eines technologischen Unternehmens (Quelle: Pütter C.)	8
Abbildung 3 Problemlösungszyklus (Quelle: www.wikiweb.de)	10
Abbildung 4 B2B Direkte Kundengewinnung (Quelle: www.fuer-gruender.de)	12
Abbildung 5 B2C Indirekte Kundengewinnung (Quelle: www.fuer-gruender.de)	13
Abbildung 6 Leitfaden einer Telefonakquise (Quelle: www.sp-unternehmerforum.de)	14
Abbildung 7 Geschlossene Fragen (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)	19
Abbildung 8 Tabellen/Matrizen (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)	20
Abbildung 9 Semantische Differenziale (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)	20
Abbildung 10 Rangliste (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)	20
Abbildung 11 Grafische Skala (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)	21
Abbildung 12 SWOT-Analyse und strategische Richtung (Quelle: www.business-wissen.de)	27
Abbildung 13 SWOT-Analyseblatt (Quelle: www.business-wissen.de)	31
Abbildung 14 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte (Quelle der Vorlage: www.business-wissen.de) ..	32
Abbildung 15 Stärken und Schwächen im Vergleich zum Mitbewerber (Quelle: www.business-wissen.de)	33
Abbildung 16 Selbsteinschätzung im Gegensatz zur Fremdeinschätzung (Quelle: www.business-wissen.de)	34
Abbildung 17 Vergleich mit besten und schlechtesten Mitbewerber (Quelle: www.business-wissen.de)	36
Abbildung 18 Stärken und Schwächen aus Sicht der Patienten (Quelle: www.business-wissen.de)	38
Abbildung 19 Maßnahmen Ableitung zu weiteren Strategieentwicklung (Quelle: www.business-wissen.de)	42
Abbildung 20 Fragebogen Blatt 1 (Eigene Darstellung)	49

Abbildung 21 Fragebogen Blatt 2 (Eigene Darstellung).....	49
Abbildung 22 Fragebogen Blatt 3 (Eigene Darstellung).....	50
Abbildung 23 Fragebogenauswertung Blatt 1 (Eigene Darstellung)	52
Abbildung 24 Fragebogenauswertung Blatt 2 (Eigene Darstellung)	53
Abbildung 25 Fragebogenauswertung Blatt 3 (Eigene Darstellung)	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Zusammenfassung der Analysen zu den wichtigsten Stärken und Schwächen	40
Tabelle 2	Zusammenfassung der Excel Fragebogenauswertung (Eigene Darstellung)	55

Abkürzungsverzeichnis

ÄK	Ärztammer
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bzw.	beziehungsweise
DaMe	Das Datennetz der Medizin
DV	Dachverband der österreichischen Sozialversicherungsträger
Dr.	Doktor
e-card	Elektronische Karte
E-Commerce	Elektronische Geschäftsabwicklung
etc.	et cetera
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
eKOS	Elektronisches Kommunikationsservice
ELDA	System für den elektronischen Datenaustausch mit den österreichischen Sozialversicherungsträgern
E-Mail	Elektronische Post (<i>Brief</i>)
e-Medikation	Elektronische Medikation
FMEA	Fehler Möglichkeit und Einfluss Analyse
HNO	Hals-Nasen-Ohren Heilkunde
Info-TV	Information Television
o.ä.	oder ähnlich
OP	Operation
ÖGK	Österreichische Gesundheitskasse
ÖQMED	Österreichische Gesellschaft für Qualitätssicherung & Qualitätsmanagement in der Medizin GmbH
PESTEL	Analyse die sich auf 6 Faktoren begrenzt: Political, Economic, Social, Technological, Environment und Legal

TRIZ	Russisches Akronym für Teoria reschenija isobretatjelskich sadatsch (<i>übersetzt: Theorie des erfinderischen Problemlösens</i>)
SMS	Short Message Service
SO-Strategie	Strengths/Opportunities Strategie
ST-Strategie	Strengths/Threats Strategie
SWOT	engl. Akronym für strengths (<i>Stärken</i>), weaknesses (<i>Schwächen</i>), opportunities (<i>Chancen</i>) und threats (<i>Risiken</i>)
usw.	und so weiter
WO-Strategie	Weaknesses/Opportunities Strategie
WT-Strategie	Weaknesses/Threats Strategie
7-S-Modell	bezeichnet die sieben Kernvariablen (<i>Strategie, Struktur, Systeme, Spezialfertigkeiten, Stammpersonal, Stil, Selbstverständnis</i>)

1 Einleitung

1.1 Thema, Problematik und deren Darstellung

In dieser Diplomarbeit wird dargestellt, wie sich ein Wahlarzt einer Urologie, der zurzeit in der südlichen Steiermark ordiniert vorstellen könnte, zukünftig als Kassenvertragsarzt der ÖGK (Österreichische Gesundheitskasse) tätig zu werden.

Dieser Arzt leitet über 15 Jahre eine gut besuchte und ausgelastete Urologie Ordination im Bereich eines Wahlarztes. Das bedeutet, dass dieser Arzt über keine vertragliche Vereinbarung mit der Österreichischen Gesundheitskasse gebunden ist und somit sein Honorar selbst bestimmen kann. Die Patienten weisen in diesem Fall ihre e-card vor der Behandlung vor und bezahlen für ihre Behandlung vorab selbst. Danach können die Patienten einen Antrag auf Kostenrückerstattung beantragen und bekommen einen Teil der Kosten von der ÖGK (Österreichische Gesundheitskasse) refundiert. Die Höhe der Rückerstattung gliedert die ÖGK nach ihrem systematisch geregelten Schlüssel.

Aus privaten und persönlichen Gründen überlegt dieser Arzt nun zukünftig einen Vertrag mit der ÖGK einzugehen und weiter als Fachvertragsarzt zu ordinieren. Die Patienten müssten nicht mehr vorab für ihre Behandlungen bezahlen, wenn sie bei der ÖGK versichert sind. Als Fachvertragsarzt wäre dieser Arzt vertraglich mit der ÖGK verbunden und könnte seine Leistungen direkt mit der ÖGK abrechnen.

Natürlich ist es nicht so, dass man jederzeit einen Vertrag mit der ÖGK eingehen kann, dafür gibt es viele von der ÖGK verlangte Voraussetzungen und Bedingungen. Zum Beispiel die Bildung eines Einzelvertrages oder eines Gruppenpraxisvertrages. Des Weiteren die Bildung eines Gesamtvertrages (gemäß ASVG §§ 341 und 342 des Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz) zwischen der ÄK (Ärztammer), DV (Dachverband der österreichischen Sozialversicherungsträger) und der ÖGK (Österreichische Gesundheitskasse).

Es werden mit der Zeit auch Planstellen ausgeschrieben, für die sich der jeweilige Arzt in einer bestimmten Frist bewerben kann. Ein eigenes Konsortium beurteilt diese Bewerbung und gibt dann den Bescheid, ob alle Voraussetzungen und Bedingungen erfüllt sind.

Da sich dieser Arzt schon seit geraumer Zeit damit beschäftigt, sich zukünftig als Fachvertragsarzt niederzulassen, hat er sich vorab schon über alle Bedingungen und Voraussetzungen informiert und erfüllt diese im Wesentlichen auch. Auch die Situation mit der Planstelle wäre kein Hindernis, da im Jahr 2020 und 2021 zwei Fachvertragsärzte der Urologie ihre Pension antreten bzw. angetreten sind. Es ist sogar die Ärztekammer des Landes Steiermark an den Arzt herangetreten mit der Bitte, ob er nicht eventuell eine Planstelle übernehmen möchte, da im jeweiligen Bezirk außer im Krankenhaus kein Urologe

niedergelassen ist. Mit dieser Bitte ist eine weitere Hürde für dieses Vorhaben gefallen, und als Reihung für den nächsten Fachvertragsarzt wäre er von der ÖGK vorgesehen und auch gewünscht. Es würde sich für das Jahr 2022 oder 2023 unter den geregelten vertraglichen Bedingungen die Möglichkeit einer Dienststelle als Fachvertragsarzt der Urologie bei der ÖGK anbieten.

Der Arzt, um dem es in dieser Diplomarbeit geht, möchte sich aus persönlichen Gründen bedeckt halten, weshalb ich ihn in weiterer Folge einfachheitshalber „Dr. Müller“ nenne. Seine Bedenken, an dem Vorhaben einen Vertrag bei der ÖGK als Fachvertragsarzt einzugehen, gliedern sich in mehrere Punkte.

- Wie wird die Auslastung meiner Patienten nach Wechsel vom Wahlarzt zum Fachvertragsarzt sein?
- Werden meine jetzigen Patienten mir die Treue halten, wenn ich eventuell weniger Zeit aufwenden kann?
- Welche weiteren Leistungen und Service im Bereich der Urologie kann ich meinen Patienten zukünftig bieten?

Dr. Müller ist ein guter Bekannter von mir und im Rahmen eines Abendessens haben wir mitunter über sein Vorhaben und seine Bedenken gesprochen. Ich habe ihm darauf vorgeschlagen seine Problematik mir zum Thema meiner Diplomarbeit zu machen. Er willigte ein und gab mir dafür seine Erlaubnis. Darüber hinweg versicherte mir Dr. Müller alle relevanten Daten und Informationen, die für die Diplomarbeit erforderlich sind, bereitzustellen. Natürlich darf ich keine praxisnahen Informationen, Patientendaten, Kosten, Geldflüsse usw. in realer Form angeben.

1.2 Ziele

Am Ende dieser Diplomarbeit soll eine Aussage getroffen werden, ob die zukünftige Auslastung der Patienten nach Wechsel zum Kassenarzt (Fachvertragsarzt) gegeben ist, oder falls nicht, wie man die Auslastung im besten Fall wieder steigern könnte. Des Weiteren soll auch eine Möglichkeit erörtert werden, wie man sich die zukünftige Treue der Patienten erhalten kann. Ein weiterer Punkt soll nach dieser Arbeit zeigen durch welche gewünschten Leistungen und Service am Patienten die Ordination weiterhin gut besucht werden könnte. Anhand der untersuchten Punkte und aufgrund der Ergebnisse einer adaptierten Situationsanalyse, kann eine Darlegung vorgelegt werden, ob sich ein Wechsel zum Fachvertragsarzt lohnt oder eventuell nicht. Durch eine spezielle Patientenbefragung wird herausgefunden, welche zukünftige Maßnahmen, Leistungen, Service und Dienste eventuell notwendig sind, um den jetzigen Patientenstamm zu halten oder sogar zu erhöhen. Schlussendlich hat Dr. Müller die letzte Entscheidung zu treffen, das Risiko zu wagen, oder doch im jetzigen System des Wahlarztes zu bleiben.

1.3 Darstellung der Vorgehensweise

Diese Diplomarbeit baut auf den bekannten und bewährten sowie auch in der Praxis angewandten Methoden einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse auf. Bei dieser SWOT-Analyse, die für diesen Fall eigens adaptiert wird, werden die Eckpunkte analysiert und die zurzeit herrschenden Anhaltspunkte festgehalten und dokumentiert.

Mittels eines eigens geschaffenen Fragebogens sollen die Patienten einige vordefinierte Fragen beantworten, welche die Kernpunkte der Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken aufzeigen. Durch Auswertung dieses Fragebogens ergibt sich ein Resultat, auf dessen Basis weiter aufgebaut werden kann. Aufgrund spezieller Fragen soll herauskristallisiert werden was das Hauptinteresse, die wichtigsten Wünsche und Anliegen von Patienten sind, um das Service und die Dienstleistungen am Patienten so gut wie möglich zu optimieren.

1.4 Pro und Contra, Kritikpunkte

Es ist ratsam, bei so einer fundamentalen Entscheidung wie dem Wechsel vom Wahlarzt zum Kassenarzt (Fachvertragsarzt), sich auch die Vor- und Nachteile vor Augen zu halten. Natürlich lassen sich nicht alle Vor- und Nachteile gesamt im Vorfeld feststellen. Manche Vor- und Nachteile betreffen die involvierten Personen unterschiedlich stark bzw. schwach. Was bedeutet, dass ein sogenannter „Nachteil“ für manche Personen kein Nachteil ist, sondern eher eine Herausforderung und umgekehrt. Weiters kommt dazu, dass sich im Lauf der Arbeitstätigkeit und Bereich, sowie nach einer gewissen Zeit erst Vor- und Nachteile bemerkbar machen.

Dennoch wurden vorab einige Änderungen festgestellt, die es beim Wechsel zum Kassenarzt (Fachvertragsarzt) zu bedenken gibt:

- Bei einem Vertrag mit der ÖGK ist man an eine Reihe von Richtlinien gebunden. Beispielsweise sind Ordinationszeiten zum Teil vorgegeben, wie einmal Nachmittagsdienst pro Woche.
- Ab einer gewissen Dauer des Urlaubes, muss sich der Kassenarzt um eine Vertretung seiner Ordination im jeweiligen Fachgebiet kümmern.
- Zu Bedenken gilt, das ein Mehraufkommen von Patienten auch eine Personalsteigerung im administrativen Teil der Ordination erfordert.
- Der Kassenarzt (Fachvertragsarzt) ist weitgehendst verpflichtet, alle Patienten zu behandeln, mit denen ein Kassenvertrag der ÖGK besteht.

- Bei Krankheitsfall des Arztes werden alle Zahlungen für Leistungen als Abschlagzahlung (Akonto) von der ÖGK weitergeführt.
- Patienten werden über die e-card direkt mit der ÖGK abgerechnet. Das bedeutet für den Arzt keine Rechnungen mehr schreiben, kein Mahnwesen und somit auch weniger administrativer Aufwand.
- Im Rahmen eines ÖGK Kassenvertrages ist eine Anbindung über eine Datenleitung mit dem Ärzteprogramm zum Teil verpflichtend. Dazu gehört die ELDA-Software, die eine gesicherte Leitung zum elektronischen Datensammelsystem der österreichischen Sozialversicherungsträger herstellt. Eine weitere Software wäre DaMe. Mit dieser sichereren Anbindung ist es möglich, Befunde, Arztbriefe, Laborbefunde sowie personenbezogene Patientendaten zwischen Krankenhäuser, Labore und Ärzten zu übermitteln. Auch noch zu erwähnen wäre die Software eKOS, mit der es möglich ist, als Patient über viele Informationen wie zum Beispiel bewilligungspflichtige Behandlungen, Einreichung bei der Krankenkasse oder Einsehen des eigenen Status über verschiedene Leistungen, informiert zu werden. Da diese Applikationen zum Teil von der ÖGK gewünscht werden, kommt es hierbei zu jeweiligen Anschaffungskosten, sowie zu weiteren monatlichen Fixkosten.
- Ein mögliches Mehraufkommen von Patienten durch den ÖGK Kassenvertrag erfordert auch einen höheren Anteil an medizinischen Gerätschaften. Nach jedem medizinischen Eingriff am Patienten werden die jeweiligen Gerätschaften durch einen Autoklaven (Sterilisator) fachgerecht sterilisiert, was eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Um hier keine Stehzeiten entstehen zu lassen ist es notwendig, die Gerätschaften wie Zystoskope, Endoskope, Biopsie-Geräte und deren Nadeln sowie das gesamte chirurgische Instrument wie Scheren, Zangen, Skalpelle und vieles mehr anzuschaffen. Da viele dieser medizinischen Geräte teuer sind, ist dieser Punkt ein wichtiger Kostenfaktor, der vorab kalkuliert gehört.

Grundlage ist der Gesamtvertrages (gemäß ASVG §§ 341 und 342 des Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz).¹

¹ Vgl. ris.bka.gv.at (2021)

2 Betriebswirtschaftliche Hilfsmittel

2.1 Prozesstheorie einer SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine gebräuchliche Methode zur tatsächlichen Einschätzung einer Jetztsituation, die gerade herrscht, um daraus die geeigneten Handlungen, Aktionen sowie mögliche Strategien zur bestmöglichen Erreichung von Zielen zu entwickeln. Die Abkürzung SWOT steht dabei für Strength, gilt für die eigenen Stärken sowie Weaknesses, die eigenen Schwächen, Opportunities steht für die sich bietenden Chancen und Threats steht für die jeweilige Gefahren, die sich ereignen können.

In der Geschichte lässt sich die SWOT-Analyse bis ca. 500 vor Christus zurückdatieren. Sie stammt im eigentlichen aus dem militärischen Bereich und dem asiatischen Kampfsport. Der eigentliche Kerngedanke der SWOT-Analyse besagt, dass man seine eigenen Stärken nutzen und sich auf die Schwächen des Gegners konzentrieren soll. Dadurch kann man auch wesentlich überlegene Feinde besiegen. Umschrieben nach Sunzi, bzw. Sun Tzu, dem Autor von „Die Kunst des Krieges“.

Die „Harvard Business School“ hat diesen Kerngedanken bereits in den Jahren um 1950 auf die Lösung von Fallstudien umgelegt. Durch die General Management Programme ebnete sich die SWOT-Analyse ihren Weg in die Unternehmen und wirtschaftlichen Beratungsgesellschaften.

Besonders in der Praxis und in vielen Bereichen der Literatur hat sich gezeigt, dass eine realistische und ehrliche Einschätzung einer Ausgangssituation maßgeblich für das Gelingen einer gewinnversprechenden Strategie ist. Des Weiteren äußert sich auch, dass ein überschwänglicher Teil von Optimismus sowie auch von Pessimismus die Gesamtsituation gefährden kann. Dieser Grundsatz findet sich in vielen unterschiedlichen Vorhaben unsere Gesellschaft wieder, abgesehen von der Kultur oder dem zeitlichen Rahmen.

Im Fall eines wirtschaftlich agierenden Unternehmens kann eine derartige Fehleinschätzung einer Ausgangssituation eklatante Folgen mit sich ziehen. Von einer folgenden Fehlplanung oder Fehlinvestition auf Grund fehlerhaften Strategien, bis hin zu Kündigungen und im schlimmsten Fall Konkursverfahren ist alles möglich. Durch diese realistischen Vorkommnisse hat sich die Methodik der SWOT-Analyse weltweit zu einem bekannten und beliebten Analysetool entwickelt.

Viele namhafte Unternehmen verwenden die bewährte SWOT-Analyse, um ihre eigene Ausgangssituation zu bewerten und zukünftige Chancen am Markt zu finden und dementsprechend lukrativ zu ergreifen.²

Im Rahmen einer SWOT-Analyse werden jegliche erfolgsversprechenden Faktoren festgestellt und akribisch ausgewertet. Die Durchführung einer SWOT-Analyse benötigt dringlich detaillierte Informationen von unternehmensexterner sowie unternehmensinterner Grundlagen. Diese Informationen werden vorab durch eine Vielzahl verschiedener Methoden und Tools gesammelt. Die SWOT-Analyse ist keine reine Methode zur Gewinnung von Informationen. Sie dient als strategische Maßnahme für Informationskomprimierung, Verarbeitung der Informationen und die ausführliche Auswertung sämtlicher Informationen.³

Die grundlegende und wesentliche Frage was Unternehmen schlussendlich erfolgreich macht, lässt sich dadurch beantworten, dass in der Vergangenheit immer mehr die Überzeugung gewonnen wurde, Umweltfaktoren und Ressourcen gleichermaßen zu analysieren. Hierbei dient die SWOT-Analyse als funktionales betriebswirtschaftliches Instrument.

Im SWOT Konzept werden die Ressourcen gerichteten Elemente, sprich die internen Stärken und Schwächen mit den umweltorientierten Gesichtspunkten, sprich externe Chancen und externe Risiken in Bezug zueinander genommen. Auf diese Art überwindet man die mögliche unvereinbare Betrachtungsweise.⁴

	Opportunities ■ ... ■ ... ■ ...	Threats ■ ... ■ ... ■ ...
Strengths ■ ... ■ ... ■ ...	(I) SO-Strategien Stärken des Unternehmens sollen genutzt werden, um Chancen im Umfeld wahrzunehmen	(II) ST-Strategien Stärken des Unternehmens sollen eingesetzt werden, um Bedrohungen im Umfeld zu mildern / zu neutralisieren
Weaknesses ■ ... ■ ... ■ ...	(III) WO-Strategien Schwächen des Unternehmens sollen abgebaut werden, um Chancen im Umfeld zu nutzen	(IV) WT-Strategien Schwächen des Unternehmens sollen abgebaut werden, um Bedrohungen im Umfeld zu reduzieren

Abbildung 1 SWOT-Übersichtsmatrix (Quelle: Mieke/Nagel)

² Vgl. Pelz, W. (2015)

³ Vgl. Mieke/Nagel (2014, S.274 f)

⁴ Vgl. Hieke (2009, S.71 f)

Das Konzept der SWOT-Analyse lässt die strategische Analyse mit der strategischen Planung ineinandergreifen und dient der strategischen Umsetzung. Die SWOT-Analyse bietet die Möglichkeit beispielsweise strategische Schwächen in Form von Marktchancen durch interne und externe Informationen aufzuzeigen die ansonst möglicherweise nicht erkannt worden wären.

Aus dem Zusammenspiel wie in Abbildung 1 dargestellt, ergeben sich vier Gruppen von Strategien:

- SO-Strategien: Diese fokussieren die Stärken des jeweiligen Unternehmens und sind darauf aus, Chancen im jeweiligen Umfeld zu erkennen und zu nutzen.
- ST-Strategien: Diese Strategien beschäftigen sich mit der Möglichkeit externen Gefahren und Risiken mittels der Stärke des Unternehmens entgegenzutreten und jene zu minimieren.
- WO-Strategien: Bei dieser Strategie ist man bemüht die eigenen internen Schwächen so sehr zu minimieren und die Chancen im Umfeld zu nutzen.
- WT-Strategien: Diese Strategie ist ein besonders wichtiger Faktor, da hier interne Schwächen auf Gefahren treffen. Ziel muss es sein, jeweilige Maßnahmen einer Verteidigung zu entwickeln, um den Gefahren im Umfeld nicht ausgeliefert zu sein.

In Anbetracht der Umwelt und der Unternehmenspunkte ergeben sich eine Vielzahl strategischer Optionen. Diese Optionen müssen aufgrund ihrer Anzahl priorisiert werden, um die tatsächlich wichtigsten und vielversprechendsten Strategien herauszukristallisieren. Die jeweiligen priorisierten SO-, ST-, WO-, sowie WT-Strategien sollten mit planbaren weiteren Aktivitäten durchgeführt werden. Es lässt sich eine Kontrolle der Aktivitäten am besten mit unterschiedlichen Kennzahlen durchführen.⁵

Eine vernünftige weitere Vorgangsweise bei einer SWOT-Analyse wäre die Vielzahl der Informationen, Angaben und Hinweise zu filtern. Nicht alle Informationen sind für das Unternehmen oder den Vorstand von enormer Wichtigkeit. Dazu kommt auch, dass es durch die Menge von Informationen kaum zu erforderlichen Handlungen kommt. Mitunter kann es bei einer SWOT-Analyse auch unterschiedliche Sichtweisen verschiedener Mitarbeiter geben, oder nur zu hypothetischen Vermutungen kommen.

Um eine SWOT-Analyse erfolgreich zu gestalten sind folgende Schritte anzuwenden.

Schritt eins wäre dafür da ein geeignetes Team zusammenzustellen. Um objektiv den Markt sowie auch das interne Geschäftswesen zu betrachten ist es erforderlich, Personen unterschiedlicher Abteilungen einzusetzen. Beispielsweise Marketing- und Sales Experten

⁵ Vgl. Dillerup & Stoi (2013, S.271 ff)

für die Betrachtung des externen Umfeldes und Produktionsleiter, Fachkräfte, Logistikmitarbeiter für die internen Geschäftsbereiche.

Im zweiten wichtigen Schritt wäre festzustellen, in welchem realistischen Bereich sich die SWOT-Analyse bewegen soll. Durch unterschiedliche Kennzahlen, Daten, Analysen lassen sich viele Bereiche in Unternehmen einteilen. Man könnte Faktoren wie beispielsweise Finanzen, Kompetenzen, Ressourcen, Knowhow, Fähigkeiten, Wahrnehmung durch Werbung und vieles mehr an Stärken und Schwächen bemessen, jedoch darf man nicht vergessen, dass ein Unternehmen nicht alles bemessen oder kontrollieren kann. Dazu gehören beispielsweise Krisen wie Pandemien (zurzeit aktuell), regulative Maßnahmen durch den Staat, Änderungen von Trends und Konsumgewohnheiten und etliche mehr.

Im dritten Schritt sollte anhand der Auswertung der Analyse eine dementsprechende Strategie entwickelt werden. Viele technologische Unternehmen nehmen beispielsweise folgendes Hilfsraster als Unterstützung (Abbildung 2). Das Raster bietet auf interner Sicht mehrere Analysepunkte, zum Beispiel die des Produktlebenszyklus, Kernkompetenzen, Erfahrungskurven. Auf externer Sicht bietet sich die PESTEL Analyse mit seinen sechs Faktoren: Political, Economic, Social, Technological, Environment, Legal an. Sowie auch das Five Forces Model nach Porter, das sich mit der Rivalität bestehender Wettbewerber als auch die Bedrohung neuer Anbieter beschäftigt. Des Weiteren beschäftigt sich das Five Forces Model mit der Verhandlungsmacht von Kunden und Lieferanten und der Gefahr durch Ersatzprodukte.

Figure 3 Complementary Strategy Frameworks To Assist The SWOT Analysis

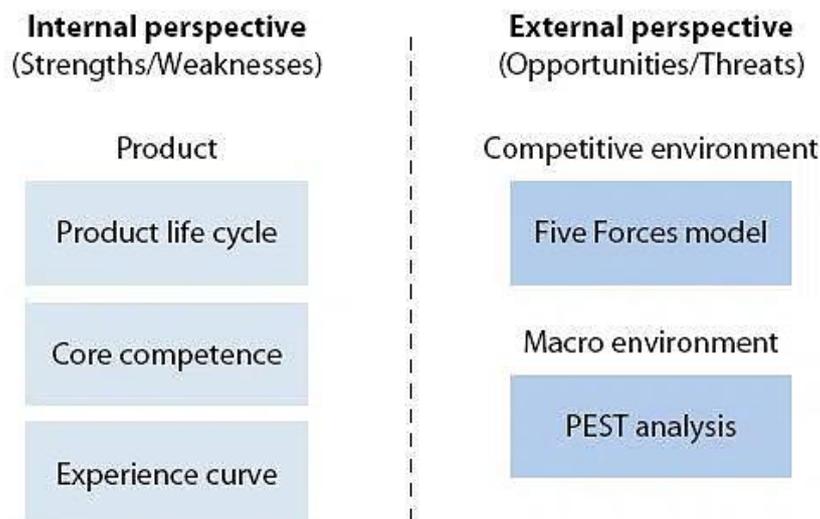


Abbildung 2 SWOT Raster eines technologischen Unternehmens (Quelle: Pütter C.)

Im vierten Schritt, dem wichtigsten Schritt für ein erfolgreiches Unternehmensergebnis durch eine SWOT-Analyse ist die Durchführung der jeweiligen Aktivitäten und Handlungen. Es nützen die besten Analysen und Untersuchungen nichts, wenn man die jeweiligen Aktivitäten zur Verbesserung nicht in die Tat umsetzt. Dazu sollten die jeweiligen Aufgaben geordnet und dokumentiert sowie in einem zeitlichen Blockrahmen abgearbeitet werden. Es gehören auch Schlüsselpersonen definiert, die die Fortschritte überwachen und kontrollieren. Dieser Personenkreis sollte die volle Unterstützung des obersten Management besitzen und zu regelmäßigen Review Gesprächen einladen, um die laufenden Schritte zu erläutern und gegebenenfalls zu korrigieren oder zu optimieren. Es muss klar sein, dass es bei einem Mehraufwand durch all die durchzuführenden Schritte auch zu einer finanziellen Mehrbelastung kommen kann, die das Management im Rahmen der SWOT-Analyse zu bedenken hat.⁶

Vor und Nachteile einer SWOT-Analyse:

Vorteile:

- Die SWOT-Analyse genießt in der Wirtschaft und im Management hohen Bekanntheitsgrad und wird deshalb gerne angewendet.
- Die SWOT-Analyse ist vom Prinzip her leicht verständlich und in vielen Bereichen vielseitig anwendbar.
- Eine gut durchgeführte SWOT-Analyse eröffnet Einblick in den Istzustand eines Unternehmens, an die man möglicherweise im Normalfall nicht denkt.
- Eine realistisch und objektiv durchgeführte SWOT-Analyse führt fast von allein zu den erforderlichen strategisch notwendigen Handlungen und Operationen.

Nachteile:

- Eine SWOT-Analyse kann je nach Umfang zu sehr oberflächlichen oder im Gegenteil zu sehr vertieften Analysen führen. In beiden Fällen wären die weiteren strategischen Vorhaben nicht zielführend.
- Durch ihre vereinfachte Herangehensweise läuft die SWOT-Analyse oft Gefahr, den Istzustand eines Unternehmens möglicherweise unkritisch zu betrachten.
- Durch die notwendigen Daten, Informationen, Kennzahlen usw. kommt es bei einer SWOT-Analyse zu einem vermehrten Rechercheaufwand.

⁶ Vgl. Pütter (2016)

2.2 Herangehensweise verschiedener Methoden

Viele Unternehmen und Konzerne stehen global gesehen untereinander in Konkurrenz. Der Wettbewerb steigt täglich und stellt die Unternehmen somit vor enorme Herausforderungen. Das Führen von Unternehmen, Konzernen, Betrieben usw. in seinen einzelnen Bereichen und Aufgabenkreisen erfordert außer einem Maß an wirtschaftlichen Wissen sowie auch Weitsicht und ein Gespür für mögliche Chancen aber auch Risiken. Um im Unternehmen zukunftsweisend die richtigen wirtschaftlichen Entscheidungen treffen zu können ist es ratsam, sich an bewährte Methoden zu orientieren.

Im Laufe der Geschichte haben sich eine Vielzahl von Methoden und Hilfsmittel aus den wirtschaftlichen Tätigkeiten entwickelt, die auch heute angewandt werden und auf Grund, der sich stetig ändernden Aufgaben und Vorhaben im Management weiterentwickelt werden. Der schwierige und kritische Punkt für jedes Unternehmen ist in weiterer Folge die jeweilige bewährte und effektive Methode, Werkzeug, Hilfsmittel für seinen Bereich zu finden. Den Bereich eines Geschäftsfeldes mit der richtigen Methode oder Werkzeug nach den jeweiligen Vorhaben zu optimieren, stellt manches mal eine Hürde dar.

In einer Vielzahl von Publikationen, Fachbücher, Fachberichten, Seminaren, Vorlesungen etc. lassen sich die bewährten und anerkannten Methoden, Werkzeuge der Betriebswirtschaftslehre aufschlüsseln und nachvollziehen.

Im ersten Schritt bevor man sich der jeweiligen passenden Methode, Werkzeug, Hilfsmittel annimmt, ist es wichtig den Soll-Zustand des Unternehmens zu analysieren. Es soll das zurzeit auftretende Problem dargestellt werden und danach mit einer Soll-Analyse das wünschenswerte Ergebnis beschrieben werden. Anhand der Dokumentation des Ist- und Sollzustandes wird im dritten Schritt ein Konzept entworfen, um mögliche Lösungsansätze zu erarbeiten.

Da es sich in der Abbildung 3 lediglich um eine mögliche Herangehensweise handelt, kann man ab dem Konzeptentwurf mittels einer geeigneten Methode, Werkzeug, Hilfsmittel der jeweilige Weg geebnet und verfolgt werden. Beispielsweise mit einer SWOT oder Nutzwert Analyse.



Abbildung 3 Problemlösungszyklus (Quelle: www.wikiweb.de)

Das Essentielle für das Unternehmen ist, sich die geeignete Methode, Werkzeug, Hilfsmittel für den jeweiligen Bereich zu adaptieren. Im primären Fokus jedes Unternehmens steht der gewinnorientierte Aspekt einer anzuwendenden Methode, im besten Fall mit den geringsten Initialkosten.

Ein kleiner Auszug der herkömmlichen Methoden, Werkzeuge und Hilfsmitteln:

- Brainstorming und Brainwriting
- Morphologischer Kasten
- TRIZ
- Nutzwertanalyse
- Roadmapping
- Make or Buy Entscheidung
- Lieferantenaudit und Lieferantenbewertung
- ABC-/XYZ-Analyse
- Just in time Anwendungen
- Wertanalyse
- FMEA
- Schwachstellenanalytik
- Kanban
- Elemente des Toyota Produktionssystems
- Qualifikationsmatrix
- Kundenanalyse
- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Buying-Center-Analyse
- Umweltanalyse
- Wettbewerbsvorteilsanalyse
- Stakeholderanalyse
- Benchmarking
- Wertkettenanalyse
- 7S-Modell
- Produktzyklusanalyse
- SWOT-Analyse
- Wachstumsstrategien
- Gewinnschwellenanalyse
- Balanced Scorecard

Abschließend kann man anhand einer Metapher die beschriebene Situation folgendermaßen umschreiben. Jeder Handwerker mit einem vorhandenen Know-how kann jedes Problem in seiner Arbeit lösen, wenn er das dementsprechende Werkzeug dafür besitzt. Also ist es äußerst wichtig das jeweilig richtige Werkzeug für die erforderliche Arbeit zu besitzen.⁷

⁷ Vgl. Mieke/Nagel (2014, S.2 ff)

2.3 Mögliche Methoden zur Gewinnung von Kunden

Bei der Gewinnung von Kunden, beziehungsweise in unserer weiterführenden Diplomarbeit „Patienten“, gibt es mehrere Möglichkeiten. Der ideale Weg zur Gewinnung von Kunden hängt schlussendlich immer von der jeweiligen Zielgruppe ab. Beispielsweise muss man zwischen B2B und B2C Kunden differenzieren, da hier große Unterschiede herrschen. Neukunden werden oftmals durch Kaltakquise beispielsweise durch Akquise per Telefon oder einem persönlichen Verkaufsgespräch vor Ort gewonnen.

Grundlegend ist es ratsam, sich vor den zu ergreifenden Maßnahmen zur Gewinnung von Kunden, die Zielgruppe, die das Unternehmen erreichen will, anzusehen. Je nach Geschäftsmodell kommen in der Praxis oft zwei Modelle der Kundengewinnung zur Anwendung. Die Gewinnung von Kunden im B2B Bereich (*Business to Business*) und die Gewinnung von Kunden im B2C Sektor (*Business to Consumer*).

Kundengewinnung und Akquise im B2B Bereich:

Bei einem Unternehmen das den B2B Bereich verfolgt ist eine direkte Ansprache wie bei Abbildung 4 angeführt, an den Kunden unverzichtbar. Die Überzeugung vom eigenen Produkt oder der jeweiligen Dienstleistung auf direkte Art und Weise ist ein wesentlicher Erfolgsgarant. Mögliche Maßnahmen der Kundengewinnung ohne jeglicher Onlinetätigkeit sind häufig Fachmessen, persönlicher Verkauf, oder Schulungen, Seminare, usw. Des Weiteren bieten sich Werbungen in den spezifischen Fachmedien an. Sehr beliebt sind auch die Präsentationen von Auszeichnungen, Preise oder Zertifizierungen, mit denen man sich vom Konkurrenten abheben möchte. Besonders die Telefonakquise ist im B2B Bereich eine sehr weitverbreitete Methode zur Kundengewinnung.

Zur Kundengewinnung im Onlinebereich eignen sich unterschiedliche Plattformen im Internet wie zum Beispiel Xing, LinkedIn die relativ einfach Kontakte knüpfen oder herstellen können. Um im Internet effektiver von Kunden gefunden zu werden dienen auch Ads (Advertisement), beispielsweise bei Google die gegen ein Entgelt zu buchen sind.

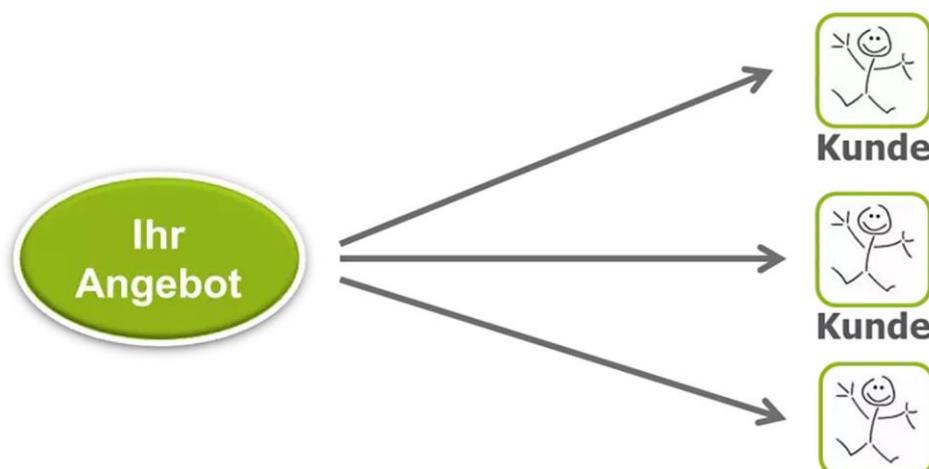


Abbildung 4 B2B Direkte Kundengewinnung (Quelle: www.fuer-gruender.de)

Kundengewinnung und Akquise im B2C Bereich:

Im B2C Bereich sind die anzusprechenden Kunden hauptsächlich Privatpersonen. Da man als Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen über den Handel (eigentlicher Vermittler) abschließt, spricht man hier von der indirekten Kundengewinnung wie auf Abbildung 5 dargestellt. Bevor das eigene Produkt oder die Dienstleistung den Endkunden erreicht, muss der Handel als Vermittler davon überzeugt werden, mein Produkt oder Dienstleistung überhaupt in sein Sortiment aufnehmen zu wollen.

Jedoch bietet das Internet heute viele Möglichkeiten an das eigene Produkt oder Dienstleistung in Form eines Webshop oder professionellem Onlinehandel (E-Commerce) an den Endkunden zu bringen. Auch die eigene Website des Unternehmens kann durchaus dazu dienlich sein, Werbung an den Endkunden zu übermitteln.

Eine Telefonakquise zur Kundengewinnung hat im B2C Bereich jegliche Tätigkeit verloren, weil neu geschaffene rechtliche Bedingungen solche verboten haben.

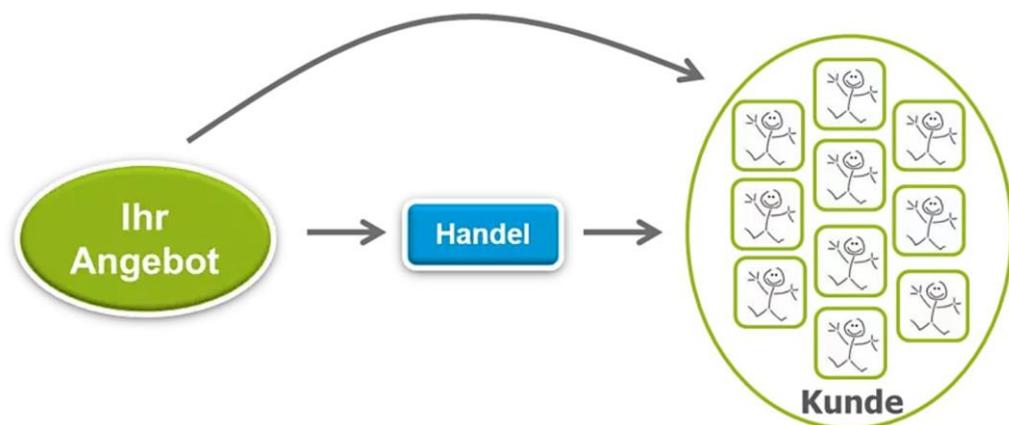


Abbildung 5 B2C Indirekte Kundengewinnung (Quelle: www.fuer-gruender.de)

Kundengewinnung durch Kaltakquise:

Zu den wichtigsten Methoden der Kaltakquise gehört die persönliche Kundenansprache vor dem jeweiligen Geschäft und vor allem die Telefonakquise. Die Strategie der persönlichen Kundenansprache eignet sich vor allem für Dienstleister oder Händler mit stationärem Geschäft. Es gilt für diese Unternehmer den persönlichen Kontakt mit dem Kunden zu suchen und dadurch in weiterer Folge Geschäfte zu tätigen.

Mittel zur Neukundengewinnung können möglicherweise Flyer sein, die man potenziellen Kunden gibt, die es eilig haben oder auch auf Kostproben im Geschäft einzuladen. Auch gilt die Reziprozität als gutes Mittel zukünftige Geschäftsbedingungen aufzubauen, anhand kleiner Geschenke oder Präsente.

Gut geeignet sind mitunter Feste oder Aufführungen in der Öffentlichkeit, um mit Neukunden in Kontakt zu treten und auf seine Produkte aufmerksam zu machen.

Kundengewinnung durch Telefonakquise:

Die meistverbreitete Akquise Methode im B2B Bereich ist die Kaltakquise über das Telefon. Allerdings muss bei Privatkunden im Rahmen der Kundenakquise eine Einwilligung der Kunden vorhanden sein. Die zufällig gestaltete Telefonakquise bei Privatkunden ist nicht gestattet.

Grundlegend wird geraten, wichtige Informationen der gewünschten Kunden und deren Kontaktdaten zu recherchieren und das Verkaufsgespräch gut vorzubereiten. Wichtig dabei ist, sich im Vorfeld über mögliche Fragen, Anliegen und Kritiken von Kunden Gedanken zu machen um gezielt darauf reagieren zu können. Auf keinen Fall sollte der Kunde mit Informationen „erschlagen“ werden. Es ist wichtig dem Kunden Zeit zu geben, Fragen zu stellen um darauf argumentiert einzugehen.

Eine Erklärung der Vor- und Nachteile sowie der wesentliche Zweck und Nutzen des Produktes oder der Dienstleistung, sollte vorrangig in den Vordergrund gestellt werden. In Abbildung 6 wird dargestellt wie eine systematische Telefonakquise gezielt zum Erfolg führen kann.



Abbildung 6 Leitfaden einer Telefonakquise (Quelle: www.sp-unternehmerforum.de)

Kundengewinnung mittels Brief oder E-Mail:

Sowohl für den B2B als auch den B2C Bereich ist eine Kundengewinnung mittels Brief oder E-Mail geeignet. Zu beachten gilt hier allerdings, dass für eine Kundenakquise durch den Versand von E-Mails die Einwilligung des Kunden vorliegen muss.

Es wurde durch den E-Mail-Anbieter „ExactTarget“ festgestellt, dass Personen innerhalb von 2,7 Sekunden entscheiden, ob ein E-Mail gelesen oder gelöscht wird. Da mögliche Kunden täglich eine Vielzahl von E-Mails bekommen ist es wichtig, die Aufmerksamkeit des Lesers zu gewinnen. Durch bestimmte psychologische Ansätze ist es möglich den Leser auf das beworbene Produkt neugierig zu machen.

Um eine Anzahl von Streuverlusten zu reduzieren ist es wichtig, vorab die Empfängeradressen für Briefe oder E-Mails auf den jeweiligen Zweck hin zu selektieren.

Das Beigeben von Gutscheinen, oder kleinen Geschenken in Briefen ist eine gängige Methode, um eine Kundengewinnung zu forcieren. Es lassen sich anhand der Zahlen durch neugewonnene Kunden feststellen, ob diese Werbekampagne von Erfolg gekrönt ist.

Akquise durch Workshops, Vorträge oder Messen:

Eine gängige Methode der Kundengewinnung erfolgt über Workshops, Vorträge oder Messen und ist vor allem für Dienstleister sehr geeignet. Über diese Veranstaltungen ist der Dienstleister in der Lage den möglichen Kunden von seiner Kompetenz zu überzeugen. Die Priorität dieser Akquise ist es, dem Kunden neues Wissen zu vermitteln sowie den Eindruck zu hinterlassen, für spezielle Problemstellungen den richtigen adäquaten Ansprechpartner gefunden zu haben.

Bei diesen Veranstaltungen liegen Sachthemen und Fachwissen im Vordergrund und sollten nicht für ein Verkaufsgespräch missbraucht werden. Nach den durchgeführten Workshops, Vorträgen und Messen ist der Dienstleister angehalten in persönlichen Gesprächen dem Kunden Angebote, Vorschläge, Offerte zu unterbreiten.

Messen bieten sich besonders für diese Art der Kundengewinnung an, da hier Kunden ohnehin auf der Suche möglicher Problemlösungen sind und expliziert auf einen zugehen, der eine Lösung verspricht. Voraussetzung dafür ist ein gut durchdachter Messestand, der mit der passenden Werbung auf das jeweilige Fachgebiet des Dienstleisters aufmerksam macht.⁸

2.3.1 Kundenmeinungen durch Interviews, Telefon o.ä.

Durch Kundenmeinungen ist es auf sichere Art möglich, vom jeweiligen Kunden, Konsumenten, Patienten usw. über eine Dienstleistung oder ein bestimmtes Produkt, Antworten zu erhalten. Die Kundenbefragung ist dadurch eine häufig angewendete Methode der Datenerhebung.

⁸ Vgl. Klein (2020)

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten Kundenmeinungen zu erheben. Unterschieden wird heutzutage nach dem jeweilig verwendeten Medium. Kundenbefragungen können mündlich, telefonisch sowie schriftlich stattfinden und dann auch noch klassisch auf Papier oder digital.

Grundlegend werden vier Methoden bei einer Befragung unterschieden:

- Die persönliche Befragung
- Schriftliche Befragung
- Telefonische Befragung
- Online-Befragung

Da der heutige Markt anhand seiner Vielzahl von Produkten sowie Dienstleistungen gewachsen ist, kann der Konsument aus dem Vollen schöpfen und zwischen den Anbietern und deren Angeboten wählen. Durch diese Gegebenheit wird es immer wichtiger für den Anbieter die Wünsche, Interessen, Erwartungen, Begehren der Konsumenten zu erkennen und diesbezüglich zu befriedigen. Eine Kundenbefragung ist ein elementares Werkzeug des Kundenmanagements. Sie richtet sich speziell an Bereiche, in denen sich der Anbieter nicht über den Preis positionieren kann. Besonders das Wissen über die Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Kunden führt erfahrungsgemäß zu langfristigen Kundenbindungen und verschafft einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Eine Kundenbefragung kann allerdings auch als zielgerichtetes Marketinginstrument eingesetzt werden um beispielsweise

Kundenaufmerksamkeit zu erwecken und Interesse für das Unternehmen und deren Produkte und Dienstleistungen zu lenken.

Durch Einbringung von Wünschen, Anregungen, Vorschlägen oder Ideen lässt sich der potenzielle Kunde auch aktiv zur Mitarbeit leiten.

Kreuzungsgedanken beim Kunden erwecken, für ähnliche Produkte an die der Kunde noch gar nicht dachte.

Beim Kunden Neugierde erwecken.

Der wichtigste Schritt bei der Kundenbefragung ist herauszufinden welches Ziel die Erhebung haben soll und welche Erwartungen der Resultate einer solchen Umfrage gestellt werden. Mitunter kommt es vor, dass ein zu großes und umfangreiches Ziel gewählt wird, welches dann in der praktischen Durchführung schwierig bis nicht umsetzbar ist. Diesbezüglich ist es wichtig, sich im Vorfeld Gedanken darüber zu machen, welche bedeutenden Fragen für den Anbieter oder Dienstleister bei der Kundenbefragung von Relevanz sind. Das erklärte Ziel bei einer Kundenbefragung bzw. Erhebung von Kundenmeinungen ist es, die fokussierte Sichtweise des Kunden zu erkennen und sie zu verstehen.

Es entstehen durch die bessere Sichtweise der Wünsche des Kunden durch Kundenbefragung bzw. Erhebung von Kundenmeinungen weitere Ziele und Möglichkeiten:

- Steigerung des Kennens über mögliche Kunden und deren Wünsche und Interessen.
- Durch Kundenfeedback die Möglichkeit des Erkennens von Qualitätsmängel und die Verbesserung bzw. Optimierung dieser.
- Durch das Erkennen von Kundenwünschen und Erwartungen an den jeweiligen Produkten und Dienstleistungen resultieren oft langfristige Kundenbindungen.
- Durch Kundenfeedback eine Möglichkeit Anregungen, Ideen und Wünsche an das Unternehmen zu stellen.
- Eine prinzipielle Verbesserung der Kundenkontakte.

Natürlich hängt es am Vorhaben bzw. Ziel des jeweiligen Unternehmens ab, welches sich beispielsweise verändern will. Sind beispielsweise maßgebliche Veränderungen in einem Unternehmen geplant, ist es sinnvoll den Ist-Zustand über eine detaillierte Kundenbefragung festzustellen. Durch eine Erhebung der Kundenbefragung lässt sich herausfinden wie der Kunde das Unternehmen gerade beurteilt. Aufgrund der Einschätzung des Kunden lassen sich weitere Schritte für eine Veränderung des Unternehmens setzen oder gegebenenfalls nicht. Wichtig ist, dass die jeweilig gesetzten Zielschritte konkret und detailliert schriftlich festgehalten werden. Dadurch ist eine spätere Kontrolle des Zielerfolges möglich oder auch eine Optimierung der gesetzten Zielschritte. Auch ein wichtiger Punkt der zu tragen kommt sind die Kosten und Nutzen der jeweiligen Zielsetzung. Überwiegen die Kosten der Zielsetzung dem Nutzen, sollte hinterfragt werden ob das Ziel wichtig, bzw. bedeutungsvoll genug ist, um bei der Kundenbefragung aufgenommen zu werden.⁹

2.3.2 Kundenmeinungen durch Fragebögen

Beim Einholen von Kundenmeinungen durch Fragebögen müssen vorab einige Entscheidungen getroffen werden. In erster Linie müssen **Inhalte, Umfang, Ablauf, Teilnehmerkreis** sowie die **Methode** der Kundenbefragung geregelt werden. Hierbei ist es wichtig, diese Teilgebiete in Bezug voneinander zu besprechen, da sie schwer zu trennen sind.

Inhalte: Die Kernpunkte einer Kundenbefragung durch Fragebögen hängen im eigentlichen von den Endzielen des Ergebnisses ab. Es gibt eine Fülle von Inhalten, die sich für eine Befragung eignen, aber auch Inhalte, die absolut nicht passen. Allerdings gibt es Möglichkeiten die passenden Inhalte für den eigenen Fragebogen zu erstellen:

- Es gibt die Möglichkeit aus schon existierenden Fragebögen Themengebiete oder Fragen zu verwenden. Es gibt aber auch für gewisse Themenbereiche Standardfragebögen oder Sammlungen von Fragen, aus denen man sich Vorschläge holen kann.
- Des Weiteren ist es ratsam aus Fachzeitschriften oder Literatur zum gewünschten Thema zu recherchieren. Dadurch ist es möglich theoretische Zusammenhänge mit dem gewählten Thema zu verknüpfen.

⁹ Vgl. Zask-Kundenbefragungen (2008)

- Durch Diskussionen und Gespräche im eigenen Unternehmen lassen sich Themengebiete ausarbeiten, die für das Ziel der Kundenbefragung zweckmäßig sind.

Häufig verwendete Themenbereiche bei Kundenbefragungen sind z.B.:

- Fragen bezüglich der angebotenen Produkten oder Dienstleistungen
- Fragen bezüglich Kundenbetreuung (Kundenservice oder Kundensupport)
- Fragen bezüglich Lieferung und deren Dauer
- Fragen bezüglich Auftragsannahme und Abwicklung
- Fragen bezüglich Beschwerdemanagement
- Fragen bezüglich dem Unternehmen im Allgemeinen
- Fragen bezüglich demografischer Daten

Demografische Daten sind insbesondere wichtig da sie detaillierten Einblick über Kundenprofile geben. Zum Beispiel werden demografische Daten wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung, Wohnort usw. erhoben, um abgestufte, in sich unterscheidende Auswertungen vornehmen zu können. Die Anonymität bzw. der Datenschutz ist bei Befragungen nicht besonders vorrangig, da der Kunde gerne bekannt sein möchte, um sein Anliegen vorrangig zu deponieren.

Umfang: Auch der Umfang einer Befragung durch Fragebögen hängt grundsätzlich von den Zielen ab. Wenn es beispielsweise Ziel ist, ein Bild zu bekommen wie der Kunde mit der Gesamtleistung eines Unternehmens zufrieden ist, müssen viele Fragen gestellt werden. Wenn es allerdings um das Feedback oder Bewertung von Lieferzeiten eines Produktes geht, kann der Fragenbogen kleiner gestaltet werden. Darüber hinaus sollte ein Fragebogen immer so kurz wie möglich gestaltet sein, um den Aufwand des Kunden zu minimieren. Dadurch wird eher gewährleistet, dass sich der Kunde die Zeit für die Umfrage nimmt, als bei einem zehneitigen Fragebogen.

Ablauf sowie zeitlicher Rahmen: Umfang, Inhalte und Akzeptanz eines Fragebogens werden durch die Zeit, die dem Kunden zu Verfügung steht, gelenkt. Es sollte deswegen im Vorfeld definiert werden wieviel Zeit dem Kunden beim Beantworten des Fragebogens zu Verfügung steht. Es soll abgeklärt werden, wie viel Zeit für den Kunden zumutbar ist. Erfahrungsgemäß zeigte sich, dass Zeitpunkte für Befragungen während der Urlaubszeit vermieden werden sollten. Dasselbe gilt auch für Arbeitsspitzen, sprich Zeiten, die für Kunden sehr arbeitsintensiv sind. Auch die Form der Kundenbefragung spielt für den benötigten Zeitraum eine Rolle. Beispielsweise kann bei merkmalsorientierten Befragungen der Zeitraum frei gewählt werden. Bei ereignisorientierten Kundenbefragungen ist das situationsbedingte Auftreten eines Ereignisses das ausschlaggebende Kriterium. Auch ist die Befragungsmethode ein Punkt, der beachtet werden muss. So müssen zum Beispiel bei Umfragen, die per Post ausgesendet werden, auch die jeweiligen Postlieferzeiten berücksichtigt werden.

Teilnehmerkreis, Auswahl der Zielgruppe: Der Teilnehmerkreis hängt von der Zielerreichung der jeweiligen Kundenbefragung, jedoch auch von der Beschaffenheit und Größe des Kundenstammes ab. Wesentlich gilt, dass bei einer Frage, die jeden Kunden betrifft,

eine Befragung sämtlicher Kunden stattfinden soll, sofern dies organisatorisch durchführbar ist. Dadurch generiert sich eine umfassende und detaillierte Datenbasis. Ist es nicht möglich alle Kunden in eine Befragung mit aufzunehmen, empfiehlt es sich eine zufällige Stichprobe zu bewerten. Dabei ist es besonders wichtig, diese Stichprobe zufällig, wahllos zu erzeugen. Die Qualität der Stichprobe ist wichtig, um keine Kundengruppen systematisch vorab auszuschließen und soll dafür stellvertretend stehen. Es ist wichtig im Vorfeld Kunden zu definieren die auch mit den jeweiligen Fragen vertraut sind, um ein solides Ergebnis zu erhalten. Beispielsweise können Kunden, die sich nie über ein Produkt beschwert oder es reklamiert haben, keine dingfesten Aussagen zum Beschwerdemanagement tätigen.

Methode: Bei der Kundenumfrage wird meist ein Fragebogen verwendet. Jedes Unternehmen muss sich überlegen und dann entscheiden welche Form des Fragebogens dem Kunden zu Verfügung gestellt wird. Generell wird zwischen Onlinebefragungen und Papierbefragungen unterschieden. Der wesentliche Vorteil einer Onlinebefragung beim Kunden ist der Entfall von Porto sowie Versandkosten. Allerdings ist auch zu bedenken, ob für die Kunden bei einer Onlinebefragung die technischen Voraussetzungen gegeben und auch zu beherrschen sind.

Fragetypen: Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten Fragetypen auszudrücken. Welche man verwendet hängt im Wesentlichen davon ab, welche Schlussfolgerungen und Ergebnisse aufgrund der jeweiligen Antwort erhalten möchte. Im Weiteren werden mehrere Beispiele der gängigsten Fragetypen gezeigt.

Offene Frage: Offene Fragen sind Fragen, bei dem der Kunde keinerlei Möglichkeit einer direkten Antwort bekommt. Der Kunde kann in einem vorgegebenen Feld frei antworten und somit Kritik, Ideen, Vorschläge, Anregungen usw. kundtun.

Geschlossene Frage: Dies sind Fragen, bei denen die Antwortmöglichkeiten bereits vorgegeben sind. Bei diesem Typ der Frage, die dichotome Frage gibt es in der Regel genau zwei Antwortmöglichkeiten (ja/nein) (Abbildung 7).



Haben Sie unseren Kundenservice schon einmal in Anspruch genommen?

Ja

Nein

Abbildung 7 Geschlossene Fragen (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)

Tabellen oder Matrizen: Es gibt die Möglichkeit Fragen in Tabellen oder Matrizen (Abbildung 8) anzuordnen. Diese Fragengestaltung ist dann besonders wichtig, wenn für ein Thema mehrere Aspekte eine Rolle spielen, oder wenn sich eine Antwortkategorie oft wiederholt.

Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten des telefonischen Kundenservice?					
	sehr zufrieden	zufrieden	weder zufrieden noch unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
Erreichbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schnelligkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 8 Tabellen/Matrizen (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)

Semantische Differenziale oder Polaritäten Profile: Semantische Differenziale (Abbildung 9) sind vordefinierte Fragen, bei dem sich der Kunde entscheiden muss, welche der beiden gegensätzlichen Aussagen er eher beistimmt. Wichtig hierbei ist es, in erster Linie, zwei wirklich gegensätzliche Pole zu schaffen.

Bitte markieren Sie Ihre Position bezüglich folgender Aussagen. Das vorliegende Produkt finde ich					
	weder noch				
teuer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	billig
qualitativ hochwertig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	qualitativ minderwertig

Abbildung 9 Semantische Differenziale (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)

Rangliste oder Hierarchie: Fragen, bei denen eine spezielle Rangliste oder Hierarchie geschaffen werden, besitzen die Eigenschaft, unter verschiedenen Antwortmöglichkeiten zu wählen (Abbildung 10). Beim Ziel sich unter anderen Produkten der Konkurrenz hervorzuheben und zu etablieren kann diese Herangehensweise eine gute Wahl darstellen.

Ordnen Sie folgende unserer Produkte nach Ihrer persönlichen Präferenz	
Produkt A	<input type="button" value="hier klicken"/> ▼
Produkt B	<input type="button" value="hier klicken"/> ▼
Produkt C	<input type="button" value="hier klicken"/> ▼
	<input type="button" value="hier klicken"/>
	1.
	2.
	3.

Abbildung 10 Rangliste (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)

Grafische Skalen: Bei grafischen Skalen (Abbildung 11) wird auf einen Zahlenstrahl gesetzt und nicht auf eine herkömmliche Antwortmöglichkeit. Bei grafischen Skalen ist es besonders wichtig beide Pole eindeutig und genau zu definieren. Da es keinen Mittelwert gibt, lassen sich durch den Zahlenstrahl grobe Tendenzen erfassen.

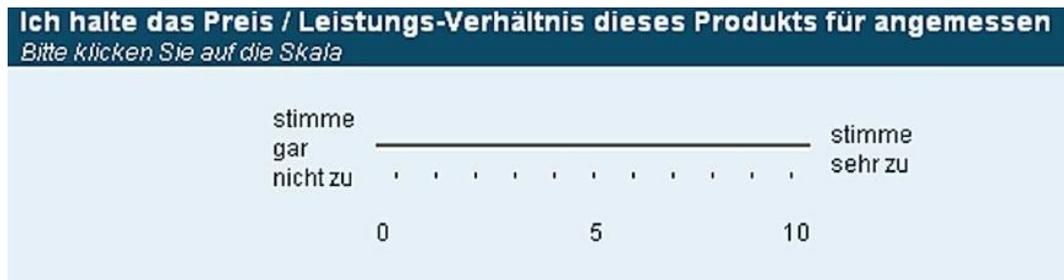


Abbildung 11 Grafische Skala (Quelle: 2ask Kundenbefragungen)

Auswertung einer Kundenbefragung:

Eine generelle Aussage nach Auswertung der wesentlichen Daten ist insofern schwierig, da vieles von der Art der Fragen sowie dem genutzten Antwortformat abhängt. Jedoch lassen sich bei den meisten Fragetypen Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianz berechnen. Es ist jedoch empfehlenswert, statistische Kennzahlen für einzelne Aspekte einzeln zu betrachten. Denn hierbei kann man auch bei einer generellen guten Gesamtbewertung eines Anbieters auch bei weniger zufriedenstellenden Ergebnissen noch Handlungsbedarf erkennen. Es ist wichtig bei einer Gesamtauswertung des Fragebogens auch die Teilaspekte kleinerer Gruppen zu beleuchten, da hier möglicherweise immer Verbesserungspotential für die Zukunft gegeben ist. Des Öfteren läuft man Gefahr, kleinere Gruppen zu verallgemeinern. Dadurch besteht die Gefährdung, Entwicklungspotential schon im Anfangsstadium zu übersehen.¹⁰

¹⁰ Vgl. 2ask- Kundenbefragungen (2008)

3 Analyse und Patientenumfrage

3.1 Vorstellung der Ordination, Problematik erläutern

In dieser Beschreibung handelt es sich um reine Auskünfte und Bereitstellung von Informationen von Dr. Müller. Ich habe die erhaltenen Informationen und Gegebenheiten lediglich niedergeschrieben, wie sie mit zugetragen worden sind. Da sich Dr. Müller gerne bedeckt hält sind Namen, Orte und nähere Daten nur umschrieben und nicht genau zu nehmen.

Dr. Müller hat auf der medizinischen Fakultät der Karl-Franzens-Universität in Graz promoviert und sich dem Fachgebiet der Urologie gewidmet. Danach war Dr. Müller viele Jahre als Stationsarzt sowie als Chefarzt im Landeskrankenhaus Graz tätig. Als Primar der Urologie Abteilung leitete Dr. Müller insgesamt fünfzehn Angestellte und gilt bis über die Bundesgrenzen hinaus als exzellenter Diagnostiker. Durch persönliche und private Umstände entschloss sich Dr. Müller gemeinsam mit einem Kollegen eine Gemeinschaftswahlarztpraxis in einer kleinen Stadt in der Südsteiermark, nahe Graz zu eröffnen. Sein Kollege, Dr. Maier arbeitete ebenfalls viele Jahre als Oberarzt der HNO-Abteilung im Landeskrankenhaus Graz. Mit ihm teilte sich Dr. Müller die Wochentage in der Gemeinschaftspraxis auf. Dr. Maier übernahm Montag und Mittwoch im Fachbereich der HNO und Dr. Müller ordinierte am Dienstag sowie Donnerstag im Fachbereich der Urologie. Um sein weiteres Einkommen zu gewährleisten, arbeitete Dr. Müller weiterhin zu 60 Prozent als Oberarzt im Landeskrankenhaus Graz. So hatte er auch die Möglichkeit seine Privatpatienten ins Landeskrankenhaus Graz einzuweisen und sie dort auch zu operieren.

Des Weiteren war es für Dr. Müller eine praktische Möglichkeit zu sehen, ob die Ordination auch gewinnbringend von den Patienten angenommen wird. Aufgrund der guten Entwicklung stellten die Ärzte eine Ordinationsassistentin ein, die sich um Administratives, wie Verrechnung, Bestellungen, Terminvergaben etc. kümmerte. Die Ärzte teilten sich die anfallenden Fixkosten. Auch die Gemeindebeteiligten und Vorsitzenden des Bürgermeisteramtes freuten sich ungemein über den Zuwachs von gleich zwei Fachärzten in der Kommune. Es gilt natürlich als enorme Bereicherung für so eine kleine Gemeinde, wenn sich gleich zwei so namhafte Doktoren niederlassen. Demnach versprach die Gemeinde volle Unterstützungen in jeglichen Bereichen, um die Gemeinschaftspraxis weiter zu forcieren. Es war angedacht eine gebührenfreie, großflächige Parkmöglichkeit für Patienten zu schaffen, sowie Zuschüsse für die Miete zu gewähren und auch einen Krankenkassenvertrag zu organisieren, um möglichst mehr Patienten zu gewinnen.

Leider wurde nach mittlerweile 5 Jahren keines dieser Versprechen eingehalten, jedoch gewann die Ordination zusehends immer mehr an Patienten, sodass diese Gemeinschaftsordination von der Größe her an ihre Grenzen stieß. Aus diesem Grund entschied

sich Dr. Müller eine größere Praxis im Umkreis eines großen und bekannten Krankenhauses in der Südsteiermark anzumieten. Dadurch ergab sich ein noch größeres Einzugsgebiet und der Patientenzulauf war weiter gewährleistet. Dr. Müller trennte sich gütlich von Dr. Maier, der auch seine eigene Praxis im Fachbereich der HNO eröffnete. Aufgrund des massiven Patientenzuwachses war es Dr. Müller nicht mehr möglich die Ordination und die Arbeit im Landeskrankenhaus Graz parallel zu organisieren, darum entschloss er sich vom Dienstvertrag zurückzutreten und die Ordinationstage auszuweiten. In dieser Ordination ordiniert Dr. Müller mittlerweile seit zehn Jahren als Wahlarzt im Bereich der Urologie und schuf sich eine gut besuchte, bekannte Praxis. Er hat fünf Tage pro Woche geöffnet und ordiniert täglich von 8:00-12:00 Uhr. An einem Tag pro Woche operiert Dr. Müller Nachmittag für 2 Stunden in seiner Ordination. Auch das Personal wurde aufgestockt, mittlerweile arbeiten bei ihm zwei Ordinationsassistentinnen, eine davon als Urlaubs- bzw. Krankenvertretung.

Auch wenn sich die jetzige Situation arbeitstechnisch optimal anhört plagen Dr. Müller doch einige Gedanken und Zweifel. Von der Reihung her wäre er für einen Vertrag bei der ÖGK als Kassenvertragsarzt in den nächsten zwei Jahren vorgesehen. Natürlich ist er nicht verpflichtet diesen Vertrag anzunehmen, allerdings bekommt dann ein anderer Facharzt die Möglichkeit diese Planstelle der ÖGK anzunehmen. Wann die ÖGK dann wieder an Dr. Müller herantritt, um eine Planstelle anzubieten ist ungewiss, da er sich der Reihung nach hinter dem nächstgereihten Arzt anstellt. Auch der Zeitraum für die nächste Möglichkeit ist nicht zu sagen, da das Reihungsprozedere von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängt. Dadurch ergibt sich für Dr. Müller die Problematik bzw. der Gedanke etwas verpassen oder versäumen zu können. Des Weiteren wäre Dr. Müller als bekannter und angesehener Arzt im fortgeschrittenen Alter auch in der Situation, sich unter einem Kassenvertrag der ÖGK in einer gewissen Sicherheit zu wiegen. Aufgrund der möglichen nachkommenden Ärzte im Bereich der Urologie hätte er eine sichere Dienststelle unter dem Dachverband der ÖGK. Noch ein wesentlicher Vorteil unter einem Kassenvertrag der ÖGK wäre die Leistungsfortzahlungen bei Krankheitsfall oder Unfall durch die ÖGK. Dieser Vorteil ist bei der Selbstständigkeit eines Wahlarztes nicht der Fall. Um seinen Verdienst weiter zu erhalten, müsste er eine Berufsunfähigkeitsversicherung abschließen, bei der sich die Prämie, je nach Höhe seiner gewählten Versicherungssumme richtet.

Auch wenn es ein Für und Wider bei dem System des Kassenvertragsarztes bei der ÖGK gibt, fragt sich Dr. Müller, ob er nicht die Chance ergreift, da er ja nicht weiß, wann dieses Angebot wieder kommt. Andererseits fragt er sich aber auch, ob sich die Patientenauslastung ändert und wieviel, beziehungsweise was sich am Verdienst ändert. Sowie welche Kompromisse er bei einem Vertrag mit der ÖGK eingehen muss und welche möglichen Voraussetzungen er schaffen müsste. Viele dieser Bedenken und Zweifel lassen sich vorab mit der ÖGK abklären, jedoch ist seine größte Frage, ob sich die zukünftige Auslastung der Patienten nach Wechsel vom Wahlarzt zum Kassenvertragsarzt bei der ÖGK erhalten lässt.

3.2 Erläuterung der Ist-Situation und zukünftiges Vorhaben

Im Laufe der letzten Jahren hat sich Dr. Müller mit seinen Ordinationsassistentinnen in seiner Ordination eine beachtliche Anzahl von Stammpatienten aufgebaut, die ihm ihr Vertrauen schenken und regelmäßig wieder kommen. Dadurch ist die Anzahl der Patienten derart angestiegen, dass man für einen Termin bei Dr. Müller mindestens zwei bis drei Monate Wartezeit anberaumen muss. Dr. Müller nimmt sich an einem Wochentag nachmittags Zeit, um anfallende Operationen, die im Rahmen seiner Möglichkeiten durchführbar sind, zu verrichten. Dafür wurde speziell ein Raum in der Ordination dementsprechend mit den dafür erforderlichen Gerätschaften sowie Utensilien ausgestattet, um folgende Operationen ausschließlich unter Lokalanästhesie als Zusatzangebot anzubieten:

- **Hydrozele:** Unter einer Hydrozele versteht man eine beträchtliche Ansammlung von seröser Flüssigkeiten, die sich im Hodensack sammelt und bestehen bleibt. Diese Ansammlung kann verschiedene Ursachen haben, entweder angeboren oder im Erwachsenenalter erworben. Bei einer Operation wird die Flüssigkeit entfernt und die Hodenhüllen gestrafft oder entfernt.
- **Zirkumzision:** (Beschneidungen) Bei der Zirkumzision wird bei einem chirurgischen Eingriff das Präputium (Vorhaut) eingeschnitten und korrigiert oder gänzlich entfernt. Dieser Standardeingriff wird meist ohne nennenswert Komplikationen durchgeführt.
- **Vasektomie:** (Sterilisation des Mannes) Bei einer Vasektomie wird im Zuge eines operativen Eingriffes die Samenleiter im Bereich des Hodensackes getrennt, das zu einer Zeugungsunfähigkeit beim Mann führt. Das Lustempfinden sowie die Libido werden im Allgemeinen nicht beeinträchtigt.
- **Urethrotomie interna:** Mit Hilfe eines starren Endoskops in dem sich eine Optik sowie ein Messer befindet wird bei Verengungen des Harnleitervolumens Gewebe entfernt. Als Harnröhren Striktur versteht man eine durch unterschiedliche Ursachen bekommene Harnröhrenverengung.¹¹

Um diese operativen Angebote aufrecht zu erhalten und auch weiter auszubauen, wird es notwendig sein zukünftig Personal aufzustocken, da auf Grund der anderen Tätigkeiten in der Ordination das bestehende Personal voll ausgelastet ist. Zukünftig stellt sich Dr. Müller vor, noch weitere Angebote für seine Patienten in der Ordination anzubieten. Der erforderliche Platz für weitere zusätzliche Angebote ist vorhanden. Darunter fallen beispielsweise Schulungen für:

- **Beckenbodentraining:** Ein fester und starker Beckenboden ist besonders wichtig für den Halt der Bauch sowie Beckenorgane. Des Weiteren unterstützt ein fester Beckenboden die Schließmuskulatur, After und Harnröhre. Auch beim Pressen während eines Stuhlganges oder Husten und Lachen sowie schwer Heben ist ein fester Beckenboden von Bedeutung. Besonders nach einer Geburt, bei

¹¹ Vgl. doccheck.com (2019)

Darmschwäche, Blasenschwäche, Übergewicht, bei Operationen der Prostata, Inkontinenz und Haltungsschäden können einen Beckenboden enorm zusetzen und schwächen.¹² Mit Hilfe von Elektrostimulationsgeräten und einem vorgegebenen Trainingsplan mit definierten Übungen sowie Feedback über die Erfolge, ist es möglich, den Beckenboden zu festigen und eventueller Inkontinenz vorzubeugen.

- Intermittierender Selbstkatheterismus (ISK): Beim Selbstkatheterismus entleert der Patient einmalig selbst seine Blase durch Einführen eines Blasenkatheters. Absicht dieser Prozedur ist es, die Blase druckfrei zu halten und völlig zu entleeren. Besonders bei Patienten mit einer hyperaktiven Blase ist es wichtig, Druckanstiege der Blase zu verhindern, damit keine weiteren Schäden des oberen Harntraktes entstehen. Das Anwenden eines Blasenkatheters beim Selbstkatheterismus ist leicht erlernbar und kann bei entsprechendem Training schon im Kindesalter durchgeführt werden. Mit sterilen Blasenkatheter hält sich bei geübten Patienten das Infektionsrisiko in Grenzen und ist generell nicht höher als bei geschultem Personal. Es wird der Selbstkatheterismus von Patienten bis zu sechs Mal am Tag durchgeführt. Durch geschultes Personal ist es möglich dem Patienten jegliche Angst durch Aufklärung zu nehmen und ihm von der besseren Lebensqualität dadurch zu überzeugen. Mittels geschultem Personal sowie einer ausführliche Anleitung und gezieltem Training, kann man beispielsweise bei Frauen mit Hilfeleistung eines Spiegels schonend einen Selbstkatheterismus durchführen.¹³ Ein enormer Vorteil entsteht darin, dass sich der Patient nicht mehr für jeden Blasenkatheter zum Arzt bemühen muss.

Auch für das zukünftige Anbieten solcher medizinischen Zusatzleistungen in der Ordination müssen gewisse Voraussetzungen geschaffen werden, um diese zu bewerkstelligen. Das Personal in der Ordination braucht zusätzliche Schulungen, um jene Kompetenzen zu erlangen. Beispielsweise wären Schulungen, beziehungsweise eine fundierte Ausbildung als OP- Gehilfin Voraussetzung. Weiter Ausbildungen im Bereich der Blutabnahme, Urodynamik und Katheterismus wären vorteilhaft, um jene Zusatzleistungen auch bereitstellen zu können. Darüber hinweg sollten alle Schulungen, Kurse und Fortbildungen der Mitarbeiter als weitere Kompetenzen dokumentiert werden, um bei Evaluierungen oder Prüfungen vorgelegt werden zu können. Ebenso muss bedacht werden, dass neben der Standardgerätschaft, die zurzeit existiert auch neue medizinische Geräte, Materialien, Zubehör für zusätzliche Angebote am Patienten beschafft werden müssen. Neuanschaffungen an medizinischen Geräten können mitunter sehr teuer werden, daher steht aus wirtschaftlicher Sicht ein Mehrangebot für den Patienten im Konsens mit der Möglichkeit diese Leistungen auch lukrativ zu verrechnen.

Ein weiterer Punkt für die Ausweitung der möglichen Zusatzleistungen für die Patienten ist die Konformität jeglicher Zertifizierungen diesbezüglich. In Österreich ist dafür die Stelle der ÖQMED verantwortlich. Ordinationen in Österreich sind verpflichtet bestimmte definierte Dokumente und Nachweise zu führen. Die Qualitätssicherungsverordnung der

¹² Vgl. gesundheitsinformation.de (2016)

¹³ Vgl. doccheck.com (2016)

österreichischen Ärztekammer bildet die rechtliche Grundlage dafür. Aufgrund einer Ordinationsevaluierung gemäß dem Ärztegesetz § 19 wird geprüft ob jene Nachweise und Dokumente vorhanden sind. Zusammenfassend lassen sich folgende Hauptthemen gliedern:

- Hygiene
- Notfallversorgung
- Medizinproduktmanagement
- Arzneimittel und Verbrauchsmaterialmanagement
- Personaleinsatz
- Datenschutz
- Unerwünschte Ereignisse, Beschwerdemanagement und Patientensicherheit
- Wesentliche Rechtsvorschriften

Um nicht in Konflikt mit dem Rechtsgeber durch eine Prüfung zu kommen, weil eventuell Dokumente, Nachweise oder Dokumentationen nicht vorhanden sind, oder die Pflege derer vernachlässigt wurde, ist es ratsam, sich mit der Stelle der ÖQMED in Verbindung zu setzen, die einem mit detaillierten Formularen und Downloads oder auch Überprüfungen der Ordination weiterhelfen. Besonders bei der Annahme des Angebotes einer gänzlichen Überprüfung der Ordination auf alle wichtigen und vorgeschriebenen Dokumente, Unterlagen, Hinweise ist man zukünftig bei Überprüfungen auf der sicheren Seite.¹⁴ Die Kosten für eine solche Grundüberprüfung der Ordination durch ÖQMED sind gerechtfertigt, im Gegensatz zu den Kosten für die Nacharbeit, die Zeit und den Aufwand von mehreren Angestellten um sämtliche Unterlagen, Dokumentationen, Hinweise, Listen, Aufzeichnungen und Richtlinien gesetzeskonform nachzuarbeiten. Vor allem für neue zusätzliche Dienstleistungen am Patienten ist es wichtig, Nachweise und Dokumentationen vorweisen zu können.

Ein weiterer Punkt, der zukünftig wünschenswert wäre und auch eine Bereicherung für den Patienten darstellt, ist die Anschaffung eines zusätzlichen Moduls für die Ärztesoftware. Dieser spezielle Dienst bietet Erinnerungen, Bestätigungen oder auch Verschiebungen beispielsweise über SMS an. Der Text kann individuell gestaltet werden und die Kosten dafür wären gegenüber drei ausgefallenen Terminen schon bezahlt. Durch dieses Service würde der Patient rechtzeitig an seinen Termin erinnert und somit Terminausfälle durch „Vergessen“ weitgehendst vermieden.

¹⁴ Vgl. aekwien.at (2020)

3.3 Ist-Stand Situation anhand einer SWOT-Analyse

Bei einer SWOT-Analyse ist es wichtig, mit den vorhandenen Informationen einen Ist-Zustand darzustellen, um den gewünschten Soll-Zustand zu erreichen. Diesbezüglich ist es für eine zukünftige Unternehmensplanung äußerst wichtig, diese Analyse strukturiert darzulegen. Diese Analyse zeigt die Stärken sowie auch die Schwächen eines Unternehmens und versetzt es in die Beschaffenheit, für denkbare Möglichkeiten oder Risiken vorbereitet zu sein. Ziel dieser SWOT-Analyse ist es, die eigenen Stärken, Kompetenzen, Fähigkeiten und Dienstleistungen zu erkennen und diese im Wettbewerb mit der Konkurrenz als Vorteil wahrzunehmen, um bei den Patienten vorrangig angenommen zu werden. Natürlich werden bei einer objektiven Analyse auch Schwächen sichtbar, die man aber als Gelegenheit sehen sollte, jene zu verringern. Eine SWOT-Analyse kann für viele Unternehmen dienlich sein und sollte für die jeweilige Verwendung dementsprechend angepasst werden.

Da es sich in dieser Diplomarbeit um eine Ordination der Urologie handelt, habe ich Dr. Müller vorgeschlagen eine eigens dafür adaptierte SWOT-Analyse zu starten, worauf er mir seine Einwilligung gab.

Bei der SWOT-Analyse werden besonders die Stärken, jedoch auch die gegebenen Schwächen (Abbildung 12) mit Rahmenbedingungen, Umweltfaktoren und möglichen zukünftigen Gegebenheiten in Verbindung gesetzt. Es müssen diese möglichen Aspekte für das Unternehmen in diesem Fall für die Ordination objektiv herauskristallisiert werden. Beim Zusammenspiel der Stärken mit den Schwächen offenbaren sich für die Ordination möglicherweise Chancen, Gelegenheiten, Möglichkeiten sowie zukünftiges Potenzial.

		Interne Analyse, Merkmale des Unternehmens	
		Stärken Strengths	Schwächen Weaknesses
Externe Analyse, Entwicklungen im Umfeld	Gelegenheiten Möglichkeiten Potenziale Chancen Opportunities	Strategie „Ausbauen“	Strategie „Aufholen“
	Bedrohungen Gefahren Risiken Threats	Strategie „Absichern“	Strategie „Vermeiden“

Abbildung 12 SWOT-Analyse und strategische Richtung (Quelle: www.business-wissen.de)

Es ist besonders wichtig, die gegebenen Stärken zu nutzen, um mögliche Chancen wahrzunehmen und Risiken so gut wie möglich zu verringern und im besten Fall zu vermeiden. Umgekehrt kann man auch sagen, dass es wichtig ist die eigenen Schwächen in der Ordination zu beseitigen, um mögliche Chancen zu nutzen. Dadurch lassen sich etwaige Risiken vermindern die erst gar nicht zur Gefahr anwachsen können.

3.3.1 Ziele und Anwendungsbereich der SWOT-Analyse klären

Für eine SWOT-Analyse werden viele Informationen, Auskünfte und Berichte zusammengetragen. Dies ist nicht nur aufwendig, sondern bietet auch eine Flut von Informationen, die für das wesentliche Ziel nicht relevant sind. Deswegen ist es wichtig vor Beginn einer SWOT-Analyse den Anwendungsbereich und die eigentlichen Ziele zu definieren. Der Anwendungsbereich ist in diesem Fall auf den Bezug der Ordination von Dr. Müller klar definiert. Demnach richtet sich der Anwendungsbereich auf die jetzige Situation in der Ordination von Dr. Müller mit ihren vorhandenen Stärken sowie Schwächen. Alle Dienstleistungen, Zusatzangebote und Service für die Patienten sollen wesentlich im Zentrum der SWOT-Analyse stehen. Im Fokus der SWOT-Analyse müssen sich die Fragen befinden, die sich im Rahmen der weiteren Unternehmensstrategie als besonders wichtig und wertvoll gestalten.

Beispiele solcher Kernfragen anhand der Ordination:

- Mit welchen Dienstleistungen am Patienten sind wir am Markt besonders erfolgreich?
- Durch welche Dienstleistungen, zusätzliche Angebote und Service würden uns Patienten weiterempfehlen?
- Durch welche Dienstleistungen und Service können wir weiter die Auslastung durch Patienten in unserer Ordination gewährleisten?
- Welche zukünftigen Möglichkeiten von Zusatzleistungen bzw. Dienstleistungen bieten sich an, um weitere Patienten zu gewinnen?
- Wie kann ich meine Positionierung am Markt im Gegensatz zu neuen Mitbewerbern absichern?

3.3.2 SWOT-Analyse im Team besprechen

Aufgrund dieser Kernfragen wurden das Anwendungsgebiet und die wesentlichen Fragen abgeklärt. Darauf folgend wurde mit Dr. Müller ein Termin vereinbart, um mit ihm und seinen Ordinationsassistentinnen die SWOT-Analyse zu besprechen. Bei diesem mehrstündigen Gespräch wurde die SWOT-Analyse detailliert vorgestellt, anhand von SWOT Unterlagen präsentiert und erklärt. Es wurden viele Fragen vom Ordinationsteam beantwortet und die nächsten Schritte erläutert. Im nächsten Schritt wurde das gesamte Ordinationsteam einschließlich Dr. Müller ersucht, sich Ideen, Einfälle und Gedanken über die

Stärken, die Schwächen, mögliche Chancen und etwaige Risiken im Bereich der Ordination und dessen Umfeld zu machen. Als Hilfe dafür bekam jeder der Personen eine Liste mit möglichen Fragestellungen im jeweiligen Bereich überreicht, um sich gezielt dafür Gedanken und Notizen zu machen. Diese „Hilfsfragen-Liste“ wurde unterteilt in:

Stärken

- Worauf kann die Ordination stolz sein?
- Was kann die Ordination und das Team besser als seine Mitbewerber?
- Was lief in der Vergangenheit gut?
- Welche Voraussetzungen waren entscheidend für die bisherigen Erfolge?
- Inwiefern grenzt sich die Ordination positiv von ihren Mitbewerbern ab?
- Welche Informationen haben sie von den Patienten und deren Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten der Ordination sind entscheidend für eine Vorherrschaft am jeweiligen Sektor?
- Mit welchen Zweckdienlichkeitsargumenten erreichen wir die Patienten?
- Welches besondere Know-how und welche einzigartigen Dienstleistungen bietet die Ordination?

Schwächen

- Inwiefern ist die Stellung der Ordination am Markt im Gegensatz zu ihren Mitbewerbern schlechter?
- Wo, beziehungsweise in welchen Bereichen ist die Ordination schwach?
- Was fiel bisher schwer?
- Was fehlt bei Dienstleistungen, Angeboten und Service?
- Warum wechseln Patienten zu anderen Ärzten oder Ordinationen?
- Was sehen Patienten in unserer Ordination als zentrale Schwäche und warum?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten fehlen, um eine jetzige Position zu sichern?
- Was braucht es, um künftig mehr zu erreichen?
- Was ist in der Ordination technisch veraltet?
- Fehlt es am Budget für Erneuerungen oder Aufrechterhaltung an den technischen Einrichtungen der Ordination?

Chancen

- Welche Möglichkeiten bieten sich an, die bis jetzt nicht genutzt wurden?
- Welche Zukunftschancen und Aussichten sind absehbar?
- Welche kommenden Trends wären für die Ordination und ihre Dienstleistungen günstig?
- Welche möglichen Veränderungen könnten vorteilhaft sein?
- Welche technologischen Entwicklungen im medizinischen Bereich könnte die Ordination aufgreifen und nutzen?
- Welche wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen forcieren den Erfolg der Ordination und deren Dienstleistungen?
- Welche gegebenen zusätzlichen Möglichkeiten ergeben sich aus medizinischer Sicht im Rahmen der Pandemie für Patienten dienlich zu sein?

Risiken

- Wo lauern mögliche Gefahren für das bislang gängige Geschäftsmodell der Ordination?
- Welche Umstände und Änderungen könnten sich ergeben, um sich ungünstig auf die Ordination und deren Entwicklung auszuwirken?
- Wie sehr wird der bestehende Markt durch trendartige Modeerscheinungen beeinflusst?
- Wie werden zukünftige Mitbewerber auf dem Markt handeln und welche Konsequenzen könnte dies haben?
- Welche technologischen Möglichkeiten im Bereich der Medizin könnten entstehen, um einen Nachteil in der Ordination zu erfahren?
- Welche gesetzlichen Bedingungen, Vorschriften oder Anordnungen können der Ordination Nachteile bringen?

Wenn drei Personen Informationen zu den Stärken und den Schwächen der Ordination sowie auch über mögliche auftretende Chancen und etwaige Risiken zusammentragen, kommt mitunter eine riesige Flut an Informationen zusammen, die gefiltert werden muss, um die wesentlichen Kernfragen auszuarbeiten. Ansonst ist es möglich, dass bei der Strategieplanung die wirklichen, gewichtigen Erkenntnisse übersehen werden oder auch demzufolge untergehen. Deshalb ist es besonders wichtig, sämtliche gesammelte Informationen gemeinsam im Team zu besprechen und danach im Rahmen eines Brainstorming niederzuschreiben.

Anhand der definierten Hilfsfragen (**siehe 3.3.2**) wurde den Ordinationsassistentinnen sowie auch Dr. Müller eine Woche Zeit gegeben, um sich Gedanken über die jeweiligen Punkte zu machen und Notizen darüber zu verfassen. Darauf folgend wurde ein weiterer Termin mit Dr. Müller und seinen Ordinationsassistentinnen nach Ordinationsschluss vereinbart. In einer angenehmen, sachlichen Diskussion wurden die wesentlichen Punkte über die Stärken, die Schwächen, die möglichen Chancen und die etwaigen Risiken in der Ordination erläutert und von einer, vom Team bestimmten Schriftführerin auf dem SWOT-Analyseblatt niedergeschrieben. (Abbildung 13 eigene Darstellung, besser Darstellung im Anhang). Im Zuge dessen wurde auch diskutiert, wie Urologen in der näheren Umgebung ordinieren, welche Dienstleistungen, Zusatzangebote und Service sie anbieten. Unter anderem wurde auch erörtert welche Wartezeiten dort herrschen und welche Meinungen Patienten über andere Ordinationen äußern. In dieser Diskussion wurde auch detailliert festgehalten, wie fremde Personen wie zum Beispiel Pharmareferenten, medizinische Vertreter, Rettungsdienste, Sanitäter, Taxifahrer, andere Ärzte, andere Ordinationsassistenten sowie Apotheken die Ordination von Dr. Müller sehen und einschätzen. Diese Informationen hatte man schnell erhalten, da unter den unterschiedlichen Ordinationen verschiedener Bereiche ein gewisses Netzwerk besteht. Ordinationsassistentinnen kennen sich persönlich von Schulungen, Kursen, Fortbildungen usw. und auch Ärzte stehen durch Fortbildungen, Schulungen, Präsentationen und Messen ständig untereinander in Kontakt.

Dadurch tauschen sich die Personen untereinander aus und wesentliche Informationen, Auskünfte sowie Berichte über andere Ordinationen werden erhalten.

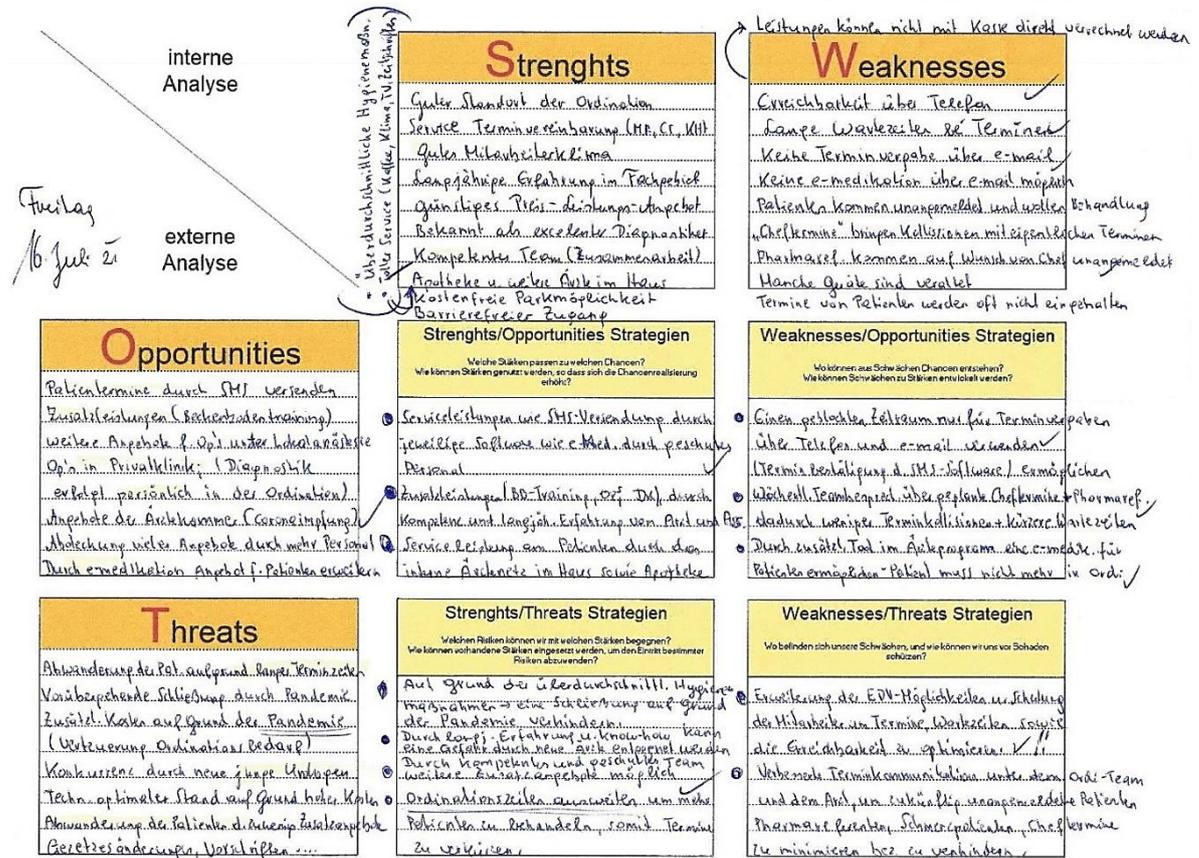


Abbildung 13 SWOT-Analyseblatt (Quelle: www.business-wissen.de)

Neben der Zusammenführung und Filterung der gesammelten und erfassten Informationen ist es besonders in einem Teamgespräch möglich, nochmals zu überprüfen ob keine wichtigen Gesichtspunkte vergessen wurden, die in der SWOT-Analyse zur weiteren strategischen Planung beleuchtet werden sollten. Demnach wurden jene Punkte zusammengefasst, die für eine weitere Strategieplanung und Zielsetzung nachdrücklich wegweisend sind. Es gilt auch zu beachten, dass von den beteiligten Personen meist subjektive Einschätzungen über die Stärken beziehungsweise Schwächen der Ordination abgegeben wurden. Eine gewisse Subjektivität bei Befragungen tritt immer auf und kann nicht gänzlich verhindert werden. Es wird demzufolge immer bei Einschätzungen bleiben, solange keine neue Informationen auftreten.

3.3.3 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

Da sämtliche Informationen zu den Stärken sowie den Schwächen als auch den möglichen Chancen und den denkbaren Risiken in der Ordination durch das Ordinationsteam und durch Dr. Müller zusammengetragen und im Team besprochen sowie niedergeschrieben wurden, fasste man die wichtigsten Aspekt zusammen. Für die weitere strategische

Planung ist eine ungeordnete und überladene Flut an Informationen nicht hilfreich, daher wurden die wesentlichen, relevanten Aspekte (Abbildung 14 eigene Darstellung) zusammengefasst.¹⁵ Diese relevanten Aspekte wurden auch durch eine sachlich moderierte Diskussion innerhalb des Ordinationsteams geordnet und niedergeschrieben. Sämtliche Unterlagen und Dokumentationen wurden in einem Ordner in der Ordination für eine spätere Verwendung abgelegt und archiviert. In einer späteren Verwendung lassen sich die SWOT-Analyse Ergebnisse und deren Maßnahmen kontrollieren und bestenfalls weiter optimieren.

Stärken – Strengths	Schwächen – Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mehrere Zusatzangebote</i> • <i>Freundliches, kompetentes Ordinationsteam</i> • <i>Langjährige Erfahrung im der Fachbereich Urologie</i> • <i>Dr. Müller bekannt als brillanter Diagnostiker</i> • <i>Ausgezeichneter Standort, barrierefrei, gratis Parkplätze</i> • <i>Attraktives Preis / Leistungsverhältnis</i> • <i>Apotheke und zusätzliche Ärzte im gleichen Gebäude</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lange Wartezeiten für Termine</i> • <i>Schlechte Erreichbarkeit über Telefon</i> • <i>Keine Terminvereinbarung über E-Mail möglich</i> • <i>Manche Gerätschaften veraltet</i> • <i>Keine Angebot der e-Medikation für Patienten</i> • <i>Direktverrechnung mit Krankenkassen nicht möglich</i>
Chancen – Opportunities	Risiken – Threats
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Weitere Zusatzangebote ausbaufähig (Beckenbodentraining, Selbstkatheterismus,..)</i> • <i>Zusätzliches Serviceangebot für Patienten „e-Medikation“</i> • <i>Zusätzliches Serviceangebot für Patienten „SMS Benachrichtigungen und Erinnerungen“ für Termine usw.</i> • <i>Zukünftig Operationen in Privatkliniken anbieten</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Abwanderung der Patienten (Lange Terminwartezeiten)</i> • <i>Konkurrenz</i> • <i>Gesetzesänderungen, Vorschriften</i> • <i>Weitere Pandemiemaßnahmen</i>

Abbildung 14 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte (Quelle der Vorlage: www.business-wissen.de)

3.3.4 Vergleich der eigenen Stärken sowie Schwächen mit bekannten Mitbewerber

Wie schon im vorigen Punkt beschrieben, sind neben den eigenen Informationen über die Stärken sowie den Schwächen der Ordination viele Informationen über andere Ordinationen und deren Dienstleistungen gesammelt worden. Obwohl viele Informationen über andere Ärzte in Ordinationen der unterschiedlichsten Fachbereiche subjektiv zu werten sind, wurde nach der Gleichartigkeit der Information durch mehrere Personen im Team gefiltert. Was so viel bedeutet, wenn zwei oder drei Personen im Team dieselbe Information für

¹⁵ Vgl. Fleig (2021)

einen Sachverhalt haben, ist diese als zuverlässig zu werten. Da diese Informationen intern im Team erläutert wurden ist es in dieser Diplomarbeit nicht möglich, näher und genauer auf die Informationsquellen oder Aussagen einzugehen. Durch eine Matrix (Abbildung 15 eigene Darstellung) wird dargestellt, wo die eigenen Stärken, Kompetenzen, Fähigkeiten sowie Leistungen im Gegenzug zu den Mitbewerber liegen. Diese Leistungsdarstellung der eigenen Ordination und die der Mitbewerber erfolgt aus Sicht des Ordinationsteams und wurde wie folgt niedergeschrieben.

Stärken	Schwächen
<p>Unsere Stärken im Wettbewerb und am Markt sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrenes und kompetentes Team • Viele Zusatzangebote • Operationen in der Ordination • Guter Standort und Parkplätze gratis • Attraktives Preis / Leistungsverhältnis • Zusätzliche Ärzte sowie Apotheke im Haus 	<p>Unsere Mitbewerber bieten dagegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ungünstigeren Standort • Keine Operationen in der Ordination • Keine Apotheke im Haus • Schlechtere Parkmöglichkeiten • Weniger Zusatzangebote • Schlechtere Bewertungen durch Patienten
<p>Unsere Mitbewerber bieten dagegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direktverrechnung mit Kassen möglich • Junger und dynamischer Arzt • Möglicherweise kürzere Terminwartezeiten • Bessere Erreichbarkeit über Telefon 	<p>Unsere Schwächen im Wettbewerb und am Markt sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lange Terminwartezeiten • Schlechte telefonische Erreichbarkeit • e-Medikation für Patienten nicht möglich • Direktverrechnung mit Kassen nicht möglich

Abbildung 15 Stärken und Schwächen im Vergleich zum Mitbewerber (Quelle: www.business-wissen.de)

3.3.5 Visualisierung der SWOT-Analysen aus unterschiedlichen Sichtweisen

Analyse zur Selbsteinschätzung im Gegensatz zur Fremdeinschätzung

Bei dieser Analyse der eigenen Einschätzung im Gegensatz zur Fremdeinschätzung der Ordination von Dr. Müller (Abbildung 16 eigene Darstellung) handelt es sich um eine Visualisierung der Stärken sowie Chancen der Ordination. Eine Eigeneinschätzung war in diesem Fall durch das Team schnell besprochen, bei der Fremdeinschätzung wurden Meinungen und Gespräche sowie Aussagen von Pharmareferenten, medizinische Vertreter, andere Ärzte, Rettungsdienste, Sanitäter, Taxiunternehmen für unterschiedliche medizinische Fahrten, Ordinationsassistenten anderer Ordinationen sowie Apothekenangestellte der letzten Zeit als Basis genommen. Durch die Anzahl verschiedener Meinungen, Aussagen und Kritiken der erwähnten Personen lässt sich ein Bild kreieren, wonach

Fremdpersonen ausgenommen der Patienten ihrer Einschätzung nach, die Ordination mit ihren Dienstleistungen sehen. Bewertet wurde nach dem einfachen Zahlenprinzip in einer Skala von Eins bis Zehn. „Eins“ bedeutet sehr schlecht und „Zehn“ bedeutet in diesem Fall sehr gut bei einer Skalierung von Eins. Die Bewertungen für die Fremdeinschätzung wurden in diesem Fall gemeinsam bei der Teambesprechung objektiv beurteilt und vergeben. Subjektivität spielt natürlich auch eine Rolle, wurde aber so gut wie möglich im gemeinsamen Tenor unterdrückt. Zu tragen gekommen ist in diesem Fall wieder die Mehrheitsmeinung des Ordinationsteams zu jedem einzelnen Kriterien Punkt.



Abbildung 16 Selbsteinschätzung im Gegensatz zur Fremdeinschätzung (Quelle: www.business-wissen.de)

Das Ergebnis und eine Interpretation dieser Analyse zur „Selbsteinschätzung im Gegensatz zur Fremdeinschätzung“ sowie die Visualisierung der Matrix zeigt:

- Dienstleistungen und Angebote: Von mehreren Personen der Fremdeinschätzung wurde mehrmals erwähnt, dass eine gewisse Nachfrage bei Beckenbodentraining, Selbstkatheterismus und auch andere Dienstleistungen besteht, die die Ordination Dr. Müller aber leider nicht anbietet.
- Wartezeit in der Ordination: Aufgrund der oft schweren telefonischen Erreichbarkeit in der Ordination begeben sich Patienten des Öfteren ohne Termin oder Voranmeldung in die Ordination, in Erwartung, dennoch am selben Tag behandelt zu werden. Die Bewertung der Fremdeinschätzung kommt dadurch zustande, dass Fremdpersonen wie medizinische Vertreter, Pharmareferenten, Rettungsdienste, Sanitäter usw. auch zu solchen Stoßzeiten in die Ordinationen kommen und dann mit längeren Wartezeiten konfrontiert werden und somit ihre Termine in weiterer Folge nicht einhalten können.

- **Terminwartezeit:** Diese Schwäche ist dem Ordinationsteam bekannt. Bei der Analyse ist die schlechte Bewertung der Wartezeit in der Ordination und der Terminwartezeit für Patienten von Dr. Müller klar ersichtlich. Aufgrund der hohen Auslastung durch Patienten und der Nachfrage an Terminen bei Dr. Müller kommt es durchschnittlich zu einer Terminwartezeit von bis zu drei Monaten. Auch die Fremdeinschätzung sieht die Terminwartezeit in der Ordination als große Schwäche.
- **Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenten:** Aufgrund des Feedbacks und vielen persönlichen Gesprächen mit verschiedenen Personen, die nicht zu den Patienten zählen, wie Vertreter, Pharmareferenten, Rettungsdienste, Sanitäter usw. kam diese positive Bewertung zustande.
- **Kompetenz des Arztes:** Durch eine hohe Erfolgsquote in der Diagnostik und der Heilung, bzw. Therapie auf Basis der Krankenakten, lässt sich die Kompetenz bestätigen. Ähnlich sehen das auch andere Ärzte sowie andere Ordinationen, da der Ruf von Dr. Müller als guter Urologe weit über die Grenzen reicht. Patientenakten zeigen das Dr. Müller Patienten aus Italien, Slowenien, Deutschland und sogar Australien behandelt.
- **Standort:** Die Bewertung bei der Selbsteinschätzung liegt hier unter der Fremdeinschätzung. Das führt daher, weil bis jetzt noch keine Lösung gefunden wurde, Patienten liegend durch das Rettungspersonal in die Ordination zu transportieren. Der Aufzug im Gebäude ist zu klein und das Stiegenhaus leider zu eng. Und die Ordination befindet sich im zweiten Stock des Gebäudes. Fremde Personen, die nicht zu den Patienten zählen, finden es dagegen großartig, dass sie immer einen Gratisparkplatz gleich in der Nähe finden. Außerdem befindet sich auch ein großes Einkaufszentrum in unmittelbarer Nähe. Von daher bietet sich die Möglichkeit, die Wartezeiten mit einem Kaffee zu verkürzen, Essen zu gehen oder in der Zwischenzeit Besorgungen zu erledigen. Dieser Vorteil wird sehr häufig von Fremdpersonen genutzt.
- **Hygiene und Ausstattung in der Ordination:** Das Ordinationsteam führt ordnungsgemäß alle Hygienemaßnahmen nach Vorschrift durch und dokumentiert diese auch dementsprechend. Demnach schätzt sich das Ordinationsteam in diesem Bereich überdurchschnittlich gut ein. Was die Ausstattung in der Ordination betrifft, sieht das Ordinationsteam noch Aufholbedarf. Fremde Personen hingegen sehen zwar die Hygiene und Reinlichkeit in der Ordination als gegeben, jedoch nicht im welchen Umfang und Tiefe.
- **Preis-/Leistungsverhältnis:** Da sich die Ordination von Dr. Müller an die Tarife der Krankenkassen anlehnt, ist das Preis/Leistungsverhältnis nach Meinung von Dr. Müller gerechtfertigt. Fremde Personen beurteilen einen Kassenvertrag im Gegensatz zum Wahlarzt für den Patienten als vorteilhafter, da der Patient nur noch seine e-card stecken muss und direkt mit der ÖGK verrechnet wird. Dadurch besteht bei einem Besuch bei Dr. Müller kein Aufwand mehr für den Patienten, sich selbst um die Refundierung der anteilmäßigen Kosten zu kümmern.

Analyse für den Vergleich der Ordination mit dem besten und schlechtesten Mitbewerber

Im folgenden Profildiagramm (Abbildung 17 eigene Darstellung) werden weiters die Stärken und Schwächen der Ordination mit dem schlechtesten und dem besten Mitbewerber

verglichen. Auch hier wurde im Vorfeld beim gemeinsamen Teamgespräch der schlechteste und beste Mitbewerber herangenommen der bekannt war. Bewertet wurde wieder wie vorher einfacherweise nach dem Zahlenprinzip. „Eins“ bedeutet sehr schlecht und „Zehn“ bedeutet in diesem Fall sehr gut.



Abbildung 17 Vergleich mit besten und schlechtesten Mitbewerber (Quelle: www.businesswissen.de)

Das Ergebnis und eine Interpretation dieser Analyse zum „Vergleich der Ordination mit dem besten und schlechtesten Mitbewerber“ sowie die Visualisierung der Matrix zeigt:

- Bei den Kriterien Dienstleistungen und Angebote, Kompetenz des Arztes, Standort, Hygiene und Ausstattung in der Ordination sowie Preis-/Leistungsverhältnis hält sich die Bewertung durch das Ordinationsteam, mit dem besten Mitbewerber auf gering unterschiedlichem Niveau. Bei den erwähnten Kriterien ist der Unterschied zum besten Mitbewerber nur gering und somit auch nicht in erster Priorität zu verbessern.

Es wurde im Vorfeld bei der Besprechung beschlossen, sich nach Auswertung der Analysen erstmals auf die eklatanten Schwächen der Ordination zu konzentrieren, danach Maßnahmen zu setzen, um die bekannten Schwächen zu verbessern und gegebenenfalls das ganze Szenario zu wiederholen, um weitere Schwächen zu eliminieren.

Weiters zeigt das Ergebnis der Analyse, dass sich die Ordination von Dr. Müller im Gegensatz zum schlechtesten Mitbewerber auf hohem Niveau bewegt und dadurch keine Korrektur notwendig ist.
- Stärken zeigen sich durch das Ergebnis dieser Analyse im Bereich der Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenz im Gegensatz zum besten Mitbewerber. Durch regelmäßige Fortbildungen, Kurse, Schulungen usw. die von Dr. Müller finanziert werden, erhält die Ordinationsassistenz erweiterte Kompetenzen in den unterschiedlichsten Bereichen.

Durch Wissenserweiterungen bei Hygienevorschriften, Geräteschulungen, Ärztesoftware und EDV sowie auch in Teilen der Buchhaltung etc., ist die Ordinationsassistenz in der Position, universell einsetzbar zu sein. Darüber hinaus gibt es

wöchentlich Besprechungen mit Dr. Müller über diverse medizinische Neuerungen, Behandlungsmöglichkeiten oder neue Medikamente am Markt. Dadurch bleibt das Ordinationsteam immer am laufenden und kann dementsprechend handeln. Das Ordinationsteam kann die, in ihrer Befugnis stehenden Informationen an die Patienten weitergeben und verstärkt damit auch das Service für die Patienten. Des Weiteren kommt dazu, dass sich das Ordinationsteam durch jahrelange Zusammenarbeit schon medizinisches Wissen angeeignet hat und dem Arzt gewissen Arbeiten im Vorfeld abnehmen kann. Zum Beispiel bei Fragen über Medikamente, Salben, eventuelle Nebenwirkungen usw.

- Große Schwächen und Aufholbedarf hat die Ordination von Dr. Müller laut Ergebnis der Analyse im Bereich Wartezeit in der Ordination und Terminwartezeit. Die langen Wartezeiten in der Ordination sowie die langen Terminwartezeiten kommen hauptsächlich wegen der großen Nachfrage der Patienten sowie der jetzigen Öffnungszeiten der Ordination zustande.
Dr. Müller ordiniert zurzeit fünf Mal die Woche von 8:00-12:00 Uhr. Dadurch der beste Mitbewerber bekannterweise einen Kassenvertrag bei der ÖGK hat und die Wochenstunden seiner Ordination um ein Vielfaches ausgeweitet hat, ist er in der Lage, Wartezeiten in seiner Ordination sowie Terminwartezeiten eklatant zu verkürzen.
Dieser Mitbewerber hat seine Ordinationszeiten so gewählt, dass er an drei Tagen in der Woche vormittags ordiniert und an zwei Tagen vormittags und nachmittags geöffnet hat und somit eine wesentlich größere Anzahl von Patienten behandeln kann.

3.3.6 Analyse zu den Stärken und Schwächen aus Sicht der Patienten

In dieser Visualisierungsvariante (Abbildung 18 eigene Darstellung) wird gut ersichtlich in einem Spinnendiagramm dargestellt, wo sich die Ordination von Dr. Müller aus Sicht der Patienten und aus eigener Sicht befindet. Die Kriterien zur Bewertung wurden jeweils von den vorab getätigten Analysen übernommen. Bewertet wurde nach dem einfachen Zahlenprinzip in einer Skala von Eins bis Zehn. „Eins“ bedeutet sehr schlecht und „Zehn“ bedeutet in diesem Fall sehr gut bei einer Skalierung von Eins.

SWOT - Stärken und Schwächen - Spinnen-/Netz-Diagramm

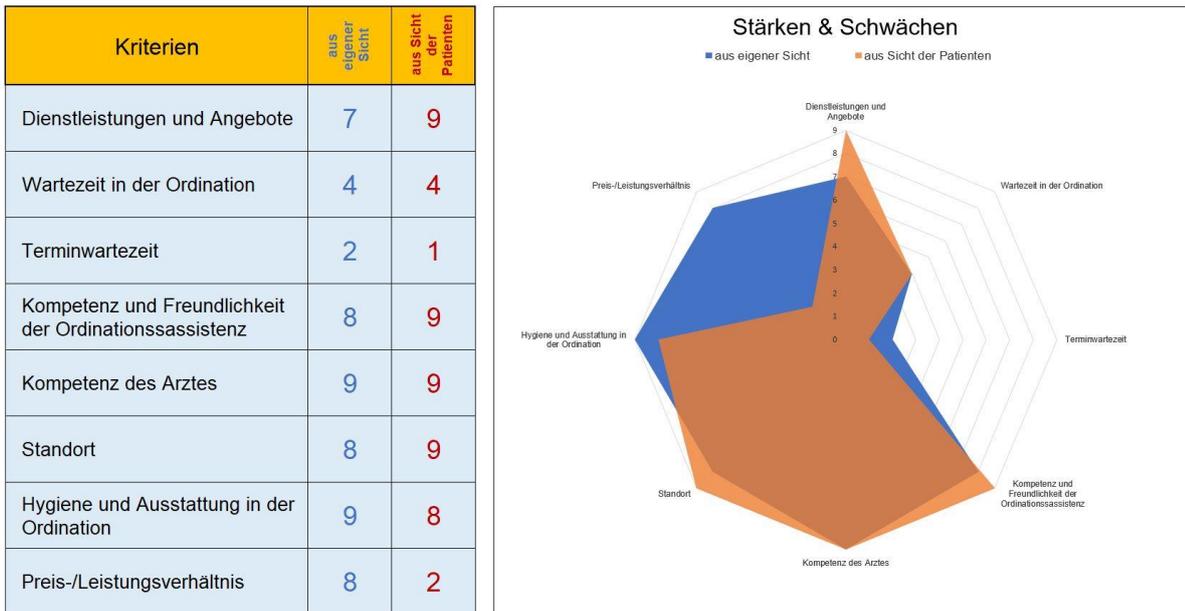


Abbildung 18 Stärken und Schwächen aus Sicht der Patienten (Quelle: www.business-wissen.de)

In dieser wohl wichtigsten Analyse wurden die Patientenmeinungen als Basis für die Bewertung der jeweiligen Kriterien verwendet. Das Ergebnis und eine Interpretation dieser Analyse zu den „Stärken und Schwächen aus Sicht der Patienten“ sowie die Visualisierung des Spinnendiagramm zeigt:

- **Dienstleistungen und Angebote:** Durch Feedback der Patienten und vieler persönlicher Gespräche mit ihnen, sehen die Patienten das Leistungsangebot als sehr zufriedenstellend. Aus eigener Sicht sieht die Ordination das Angebot der Dienstleistungen noch nicht als zufriedenstellend. Da es eine Nachfrage an Zusatzdienstleistungen wie zum Beispiel Beckenbodentraining, Selbstkatheterismus und andere gibt, sind hier weitere Möglichkeiten und Chancen gegeben.
- **Wartezeit in der Ordination:** Diese Schwäche ist dem Ordinationsteam bekannt. Patienten kommen mitunter ohne Termin oder Voranmeldung in die Ordination, weil sie telefonisch nicht durchgekommen sind. Patienten, die unter Schmerzen leiden kommen auch unangemeldet in die Ordination und nehmen lange Wartezeiten in Kauf, weil sie hoffen, dennoch im Laufe des Tages behandelt zu werden. Des Weiteren kommt es regelmäßig vor, dass sogenannte Cheftermine ohne Absprache mit den Ordinationsassistenten eingeschoben werden, und dann auch noch zusätzlich behandelt werden müssen. Gleich verhält es sich auch mit Vertretern medizinischer Produkte oder Pharmareferenten. Terminkollisionen und daraus resultierende Wartezeiten sind die Folge.
- **Terminwartezeit:** Hier zeigt das Ergebnis der Analyse aus Sicht der Patienten eine große Schwäche. Durch die schlechte Erreichbarkeit der Ordination über Telefon oder E-Mail sowie die stetig wachsende Nachfrage an Patienten durch den guten Ruf und die ausgezeichnete Dienstleistung des Arztes kommen Terminwartezeiten von durchschnittlich drei Monate zustande. Dr. Müller ordiniert zu Zeit fünf Mal die

Woche von 8:00-12:00 Uhr. Durch die Anzahl von zwanzig Wochenstunden lässt sich die Nachfrage an Patienten jedoch nicht abarbeiten.

- Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenz: Das Ergebnis der Analyse zeigt in diesem Punkt, dass die Patienten laut ihrer eigenen Aussagen mit der Freundlichkeit und Kompetenz der Ordinationsassistenz äußerst zufrieden sind, und hier kein Handlungsbedarf besteht.
- Kompetenz des Arztes: Die langjährige Erfahrung und sein Einfühlungsvermögen ohne irgendeinen Zeitdruck vermittelt dem Patienten den Eindruck, bei Dr. Müller gut aufgehoben zu sein. Außerdem kommen sein guter Ruf und die hohe Erfolgsquote der Therapien und Behandlungen hierbei zu tragen. Dies spiegelt auch das Ergebnis dieser Analyse wider.
- Standort: Der Standort wird von den Patienten sehr geschätzt und allgemein gut bewertet. Es stehen eine Vielzahl von Gratisparkplätzen vor der Ordination zur Verfügung und die Ordination selbst verfügt über einen barrierefreien Zugang. Ein weiterer, von den Patienten gern angenommener Vorteil ist, dass sich im Erdgeschoss des Gebäudes eine Apotheke befindet. Außerdem befinden sich im Gebäude weitere drei Ärzte unterschiedlicher Fachbereiche, die sich gegebenenfalls Patienten untereinander überweisen. Besonders angenehm finden Patienten den Vorteil des Einkaufszentrums in unmittelbarer Nähe. Denn hier besteht die Möglichkeit bei verlängerten Wartezeiten Erledigungen zu tätigen, Essen zu gehen oder einen Kaffee zu konsumieren.
- Preis-/Leistungsverhältnis: Wird von der Ordination aus eigener Sicht als gut empfunden, da sich die Preise der Dienstleistungen an den Tarif der Krankenkassen anlehnen. Durch Gespräche mit vielen Patienten hat sich allerdings ergeben, dass sie eine Direktverrechnung mit der Krankenkasse bevorzugen würden, da sie in diesem Fall nur noch die e-card stecken müssten und keine weiteren Kosten auf sie zukommen. Aus diesem Grund wurde bei diesem Kriterium von den Patienten schlechter bewertet als aus eigener Sicht.

3.3.7 Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Anhand der zusammengetragenen Informationen der Stärken und Schwächen sowie auch der möglichen Chancen und denkbaren Risiken ließ sich ein übersichtliches Bild der Ist-Situation der Ordination von Dr. Müller schaffen. Durch die vielfältige Menge an unterschiedlichen Informationen von Patienten, Pharmareferenten, Vertretern, Rettungsdiensten, Sanitätern, Taxifahrern, von anderen Ärzten, auswärtige Assistentinnen in anderen Ordinationen, sowie viele Personen, die nur indirekt oder peripher mit der Ordination zu tun haben, ließ sich eine Grundlage für diese Einschätzungen schaffen.

Wie ab Kapitel 3.3.5 ersichtlich, wurde eine Analyse in Bezug der Fremdeinschätzung im Gegensatz zur Selbsteinschätzung sowie eine Analyse für den Vergleich der eigenen Ordination mit dem schlechtesten und dem besten Mitbewerber durchgeführt.

Schlussendlich wurde noch eine Analyse über die jeweiligen Kriterien, die in der Ordination vorliegen aus Sicht der Patienten durchgeführt. Diese Analyse ist besonders wichtig zu betrachten, da sie die Ansicht der Patienten direkt aus Gesprächen, Anregungen sowie Kritiken spiegelt. Wie in den vorigen Kapiteln beschrieben wurde nach dem einfachen

Zahlenprinzip bewertet. „Eins“ bedeutet sehr schlecht und „Zehn“ bedeutet in diesem Fall sehr gut, das Ganze in einer Skala von Eins.

Im gemeinsamen Teamgespräch wurde ausführlich über jeden einzelnen Punkt diskutiert, besprochen, verglichen und dann einstimmig eine Kennzahl vergeben. Durch die Vergabe der Kennzahlen in jeder Analyse ergab sich ein Bild der jetzigen Situation in der Ordination. Dieses Bild, besonders aus Sichtweise von fremden Personen und auch Patienten sowie Mitbewerbern zeigt visuell wo die Stärken und Schwächen der Ordination liegen.

Nach jeder Analyse wurden Ergebnis und eine Interpretation der jeweiligen Resultate zusammengefasst. Die Interpretation der einzelnen Ergebnisse wurde auch gemeinsam im Ordinationsteam erläutert und so gut als möglich objektiv bewertet. In diesem Ergebnis wurde beschrieben was die derzeitigen Schwächen aber auch die Stärken der Ordination sind. Es wurde beschrieben, wie und warum sie entstehen, was dazu beiträgt und was dagegen unternommen werden könnte.

Anschließend eine Zusammenfassung der Analysen zu den wichtigsten Stärken und Schwächen. Visualisierung in Form einer Tabelle (Tabelle 1 eigene Darstellung):

	<i>Analyse zur Selbsteinschätzung im Gegensatz zur Fremdeinschätzung im Bezug zur Ordination</i>	<i>Analyse für den Vergleich der Ordination mit dem besten und schlechtesten Mitbewerber</i>	<i>Analyse zu den Stärken und Schwächen der Ordination aus Sicht der Patienten</i>
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungen und Angebote • Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenz • Kompetenz des Arztes • Standort • Hygiene und Ausstattung der Ordination 	<p>Im Vergleich zu dem besten Mitbewerber besticht die Ordination von Dr. Müller bei ihren Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungen und Angebote • Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenz • Kompetenz des Arztes • Standort • Hygiene und Ausstattung der Ordination
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> • Wartezeit in der Ordination • Terminwartezeit • Preis/Leistungsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Wartezeit in der Ordination • Terminwartezeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wartezeit in der Ordination • Terminwartezeit • Preis/Leistungsverhältnis

Tabelle 1 Zusammenfassung der Analysen zu den wichtigsten Stärken und Schwächen, Eigene Darstellung

3.3.8 Strategieplanung und weitere Maßnahmen

Wie sich aus der durchgeführten Gesamtanalyse gezeigt hat, sind folgende Strategien sowie auch anschließende Maßnahmen für den weiteren Erfolg der Ordination maßgeblich entscheidend. Im speziellen Fall der Ordination von Dr. Müller gibt es das optimale Bild eines Soll-Zustandes.

Dieser Soll-Zustand, den sich Dr. Müller erstrangig für seine Ordination wünscht, beinhaltet die Möglichkeit, wie man die zukünftige Auslastung der Ordination durch Patienten erhalten und gegebenenfalls verbessern kann. In zweiter Linie überlegt sich Dr. Müller den Wechsel vom Wahlarzt zum Kassenvertragsarzt. Hierbei ist es für Dr. Müller äußerst wichtig, den Patientenstamm zu erhalten oder im besten Fall noch zu vergrößern. Aus der Zusammenfassung der Analysen der Stärken sowie auch der Schwächen ergeben sich Punkte, bei denen die Ordination beginnen kann, sie zu optimieren und weiter auszubauen.

Bei der Zusammenfassung der Analysen zu den wichtigsten Stärken und Schwächen in der Ordination von Dr. Müller zeigen sich verstärkt Schwächen bei der „Wartezeit in der Ordination“, „Terminwartezeit“ sowie Ansätze bei dem „Preis-/Leistungsverhältnis“. Wie diese Schwächen zustande kommen, wurde in jeder einzelnen Analyse als Ergebnis und Interpretation erläutert.

Durch weitere Maßnahmen, Verbesserungen und Optimierungen in der Ordination lässt sich das Service und das Dienstleistungsangebot für den Patienten weiter verbessern. Dadurch ist eine weitere Patiententreue vorstellbar. Anhand der Maßnahmenableitung (Abbildung 19 eigene Darstellung) lassen sich weitere strategische Entwicklungen beschreiben, planen, steuern und durchführen.

Bei einem weiteren Treffen mit dem Ordinationsteam bei gemütlicher Atmosphäre in einer steirischen Buschenschank wurden die möglichen Maßnahmen anhand der Analyseergebnisse besprochen. Naheliegende Maßnahmenmöglichkeiten in den Bereichen AUSBAU, ABSICHERUNG, AUFHOLEN, und ABBAU wurden im Team diskutiert, bewertet und deren Machbarkeit eingeschätzt.

Es wurden folgende Punkte in der Vorlage der Maßnahmenableitung (Abbildung 19 eigene Darstellung; bessere Darstellung in den Anlagen) von der gewählten Schriftführerin in der Ordination stichwortartig niedergeschrieben.

Maßnahmen ableiten aus der SWOT-Analyse

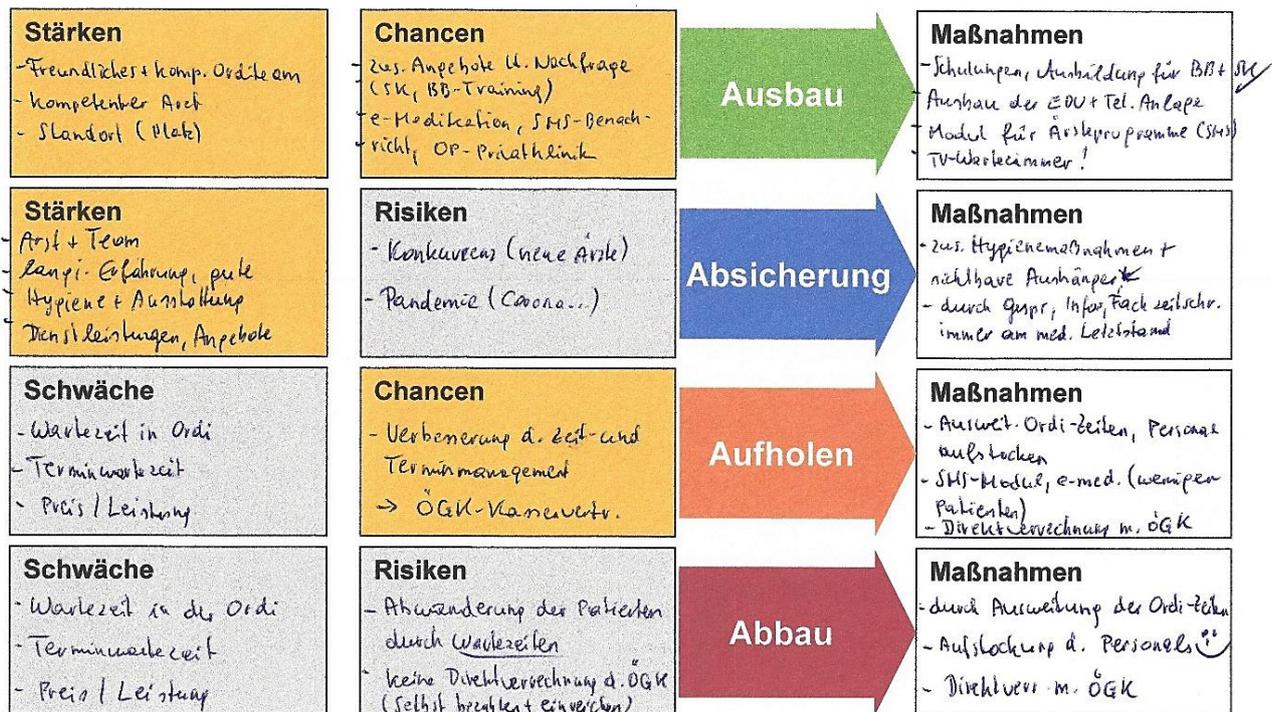


Abbildung 19 Maßnahmen Ableitung zu weiteren Strategieentwicklung (Quelle: www.business-wissen.de)

Zusammenfassung der besprochenen Maßnahme Ableitung:

- AUSBAU:** Durch Anfragen verschiedener Zusatzleistungen wie zum Beispiel Beckenbodentraining, Selbstkatheterismus usw. von Patienten, aber auch Fremdpersonen würde sich die Chance ergeben weitere Zusatzleistungen in der Ordination von Dr. Müller anzubieten. Um diese Zusatzleistungen anzubieten wären folgende Voraussetzungen notwendig. Spezielle Schulungen, Ausbildungen oder Kurse für die Angestellten, um im Bereich des Beckenbodentrainings oder Selbstkatheterismus spezielle Kompetenzen zu erlangen.
 Platz ist in der Ordination reichlich vorhanden und terminlich könnte man diese Zusatzleistungen eventuell auch nachmittags anbieten. Was die Ordination von Dr. Müller mit diesen Zusatzleistungen einnehmen kann und was die Schulungen und die Zeitdauer dafür kosten muss gesondert durchkalkuliert werden.
 Eine weitere Chance wäre das Service durch die e-Medikation und eines SMS-Benachrichtigungs Tool zu verbessern. Durch die e-Medikation reicht es, wenn der Patient anruft, sich legitimiert und dann sagt welche Medikamente er braucht. Durch eine spezielle Software, die mit dem Ärztesprogramm verknüpft ist, lässt sich das Rezept in das Gesundheitssystem einspielen und der Patient kann es sich von jeder Apotheke in seiner Nähe abholen. Dadurch ist er nicht mehr gezwungen für jedes Medikament extra in die Ordination zu kommen, und auch dem Ordinationsteam ist im Zuge des Termin- und Zeitmanagement sehr geholfen.
 Bei einem SMS-Benachrichtigungs Tool, dass sich auch in die Ärztesoftware implementieren lässt, bekommt der Patient vor seinem Termin eine Erinnerung SMS

oder eine Benachrichtigung über vorhandene Befunde oder Unterlagen. Die Textgestaltung ist vielfältig und lässt sich individuell ausweiten.

Weiters wäre angedacht, im Warteraum für die Patienten, gut sichtbar einen Fernseher an die Wand zu montieren der die Patienten über Angebote, Dienstleistungen, Urlaube, Zusatzleistungen sowie Ordinationszeiten uvm. informiert.

Auch dieser Dienst wäre über die EDV der Ordination steuerbar. Die Anschaffungskosten, Zusatzsoftwarepakete, Einschulung des Personal sowie die laufenden Kosten müssten bei unterschiedlichen Anbietern verglichen und der Kosten/Nutzen Wert analysiert werden.

- **ABSICHERUNG:** Ein immerwährendes Risiko ist die Konkurrenz neuer Ärzte im Fachbereich der Urologie. Dieses Risiko wird man auch nie gänzlich eliminieren können. Jedoch kann die Ordination von Dr. Müller durch ihre jahrelange Erfahrung und Kompetenz das Risiko zu stark werdender Konkurrenz abfedern. Weiter Maßnahmen, die in diesem Bereich gesetzt werden können, sind wöchentliche geblockte Teamgespräche in dem Dr. Müller seinen Ordinationsassistentinnen Informationen über medizinische Neuerungen gibt. Durch spezielle Fachzeitschriften, die abonniert werden, sind die Angestellten in ihren Bereichen stets immer am medizinischen Letztstand. Weiters gibt es auch die Möglichkeit, in der Ärztesoftware wöchentlich Medikamente Updates herunterzuladen und im Team zu verteilen, um auch hier immer am Letztstand zu bleiben. Manche Medikamente, die es vor einem Monat noch gab, werden durch andere ersetzt oder umbenannt. Der Patient geht womöglich mit einer falschen Bezeichnung des Medikaments auf seinem Rezept zur Apotheke und bekommt jenes nicht. Dadurch entsteht ein weiterer Mehraufwand für den Patienten und der Ordination, der zu verhindern wäre. Aufwandsmäßig wäre der Zeitfaktor zu bedenken, der bei den Teamgesprächen, Informationen, Medikamentenupdates anfällt. Ein weiteres Risiko wäre zurzeit die Einschränkung der Ordination durch die Pandemie. Eine Absicherung gegen die Pandemie wäre mittels erweiterter und dokumentierten Hygienemaßnahmen entgegenzusetzen. Durch eine für den Patienten gut sichtbare Beschilderung werden die zurzeit geltenden und kommenden Corona Regeln in der Ordination gekennzeichnet. Abstände bei den Sitzbereichen müssen beachtet, geregelt und eingehalten werden. Weiters ist denkbar, dass die Klimaanlage im Bereich des Patientenwarteraum mit speziellen Filtern auszustatten ist. Die Kosten dafür müssten von Anbietern verglichen werden, allerdings rechtfertigt der Nutzen die Kosten.
- **AUFHOLEN:** Die bekannten Schwächen „Wartezeit in der Ordination“, „Termin Wartezeit“ und „Preis-/Leistungsverhältnis“ die sich aus den verschiedenen Analysen gezeigt haben, lassen sich durch mögliche Chancen verbessern. Durch eine Verbesserung des Zeit und Terminmanagement lassen sich die Wartezeiten in der Ordination sowie die Terminwartezeit um ein Vielfaches verkürzen. Voraussetzung dafür wäre eine Erweiterung der Ordinationszeiten auf beispielsweise 35 oder 38 Stunden pro Woche, aufgeteilt in vormittags- sowie nachmittags Ordinationsstunden. Im Gegensatz zu den jetzigen 20 Stunden pro Woche ließen sich eine Vielzahl Patienten mehr abarbeiten, vorausgesetzt die Termine sind durchdacht getaktet. Durch die Ausdehnung der Ordinationszeiten könnten auch Zusatzleistungen wie Beckenbodentraining und Selbstkatheterismus usw. angeboten werden. Bedingung für eine Erweiterung der Ordinationszeiten ist auch eine Aufstockung des Personals, um die Zusatzleistungen sowie die administrativen Tätigkeiten in der Ordination zu bewerkstelligen.

Die langen Ordinations- und Terminwartezeiten ließen sich auch wie im Punkt „AUSBAU“ beschrieben, durch das Service der e-Medikation und SMS-Benachrichtigung weiter verkürzen. Patienten müssten dann nicht ständig nur wegen Medikamentenverschreibung die Ordination aufsuchen.

Die Kosten für diese Schritte sind recht komplex und sollten von Dr. Müller und seinem Steuerberater separat besprochen werden. Diese Maßnahmen Ableitung zeigt lediglich die Möglichkeiten zur weiteren strategischen Entwicklung auf. Die Umsetzung in welcher Form auch immer, unterliegt letztendlich Dr. Müller.

Die Schwäche des Preis-/Leistungsverhältnisses, die Patienten bewerten, kommt daher, weil sie ihr Dienstleistungen direkt bei Dr. Müller als Wahlarzt bezahlen müssen. Die Rechnung kann vom Patienten an die jeweilige Kasse eingereicht werden, und ein Teil der Kosten wird von der Kasse refundiert.

Für den Patienten wäre es jedoch viel angenehmer in der Ordination nur die e-card zu stecken und mit keinen weiteren Kosten konfrontiert zu werden. Mit dieser Annehmlichkeit kann Dr. Müller als Wahlarzt zurzeit jedoch nicht dienen.

Die Chance, die sich in diesem Fall bieten würde, wäre den Kassenvertrag, den die ÖGK Dr. Müller anbietet, anzunehmen. Dann bräuchten die Patienten auch nur noch die e-card stecken und die jeweiligen Leistungen würden direkt mit der ÖGK verrechnet.

Vorraussetzung dafür werden detailliert im Vertrag des Kassenvertragsarzt mit der ÖGK beschrieben und gehören dementsprechend abgewogen.

- **ABBAU:** In diesem Punkt werden die bekannten Schwächen „Wartezeit in der Ordination“, „Termin Wartezeit“ und „Preis-/Leistungsverhältnis“ in Möglichkeit zu den Risiken entgegengehalten.

Die Risiken des Abwanderns von Patienten durch die langen Wartezeiten ist gleichermaßen gegeben wie das Fehlen der Direktverrechnung mit der ÖGK durch einfaches Stecken der e-card.

Wie erwähnt müssen Patienten bei Dr. Müller als Wahlarzt für ihre Dienstleistungen selbst bezahlen und können danach ihre Rechnung bei der jeweiligen Kasse einreichen. Ein Teil der Rechnung wird danach von der Kasse refundiert.

Ein Abbau dieser Risiken wäre, wie beim Punkt „AUFHOLEN“ beschrieben, durch Erweiterung der jetzigen Ordinationszeiten, Aufstockung des Personals sowie ein Vertrag als Kassenvertragsarzt bei der ÖGK zu erreichen. Vorraussetzungen und Bedingungen sind wie bei Punkt „AUFHOLEN“ zu betrachten.

Um sich nicht unkontrolliert jeder Maßnahme gleichzeitig zu widmen, einigte man sich gemeinsam im Team, die möglichen Maßnahmen unter folgender Priorität zu setzen:

1. **Ordinationszeiten ausweiten (Vormittag und Nachmittag).**
2. **Zusätzlich Personal einzustellen und dementsprechend zu schulen.**
3. **Zusätzliche Module für das Ärzteprogramm (E-Medikation, SMS-Benachrichtigungen, Info TV) sowie Schulungen des Personal für die Bedienung.**
4. **Erweiterung der bestehenden Telefonanlage für mehrere Personen und Erstellung einer Homepage.**
5. **Möglicher Vertrag mit der ÖGK als Kassenvertragsarzt.**
6. **Zusatzangebote anbieten (Beckenbodentraining, Selbstkatheterismus usw.)**

Obwohl aufgrund der adaptierten SWOT-Analyse die jeweiligen Schwächen der Ordination ersichtlich wurden und eine Korrektur jener mit den beschriebenen Maßnahmen durchführbar wäre, ist Dr. Müller noch nicht restlos davon überzeugt, mit der ÖGK einen Vertrag als Kassenvertragsarzt einzugehen. Um zusätzliche Informationen über die Patiententreue im Fall eines Wechsels vom Wahlarzt zum Kassenvertragsarzt zu erhalten, wurde von mir im nächsten Schritt eine Patientenumfrage mittels Fragebogen vorgeschlagen, die von Dr. Müller genehmigt wurde.

3.4 Patientenumfrage mittels Fragebogen

Wenn es um die Patientenzufriedenheit geht, lässt sich diese nur mit einer simplen Frage beantworten. Die Frage an den Patienten muss lauten: „Würden Sie unsere Dienstleistungen, unser Service und unsere Ordination weiterempfehlen?“ Die Entscheidung des Patienten eine Dienstleistung, Service oder die Ordination im Allgemeinen weiterzuempfehlen, ist für das zukünftige Weiterbestehen der Ordination von Dr. Müller fundamental wichtig. Ein Patient, der nicht gewillt ist, Dienstleistungen, Service der Ordination weiterzuempfehlen ist offensichtlich durch ein Ereignis oder eine Situation unzufrieden gestimmt worden. Daher ist es als deutliches Signal für die Ordination zu werten, wenn Patienten mit Dienstleistungen oder einem Service in der Ordination unzufrieden sind und müssen so diesen Missstand durch Verbesserungen bereinigen. Die Zufriedenheit der Patienten setzt sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Umstände zusammen. Der Patient misst die zu erwartende persönliche Vorstellung der Dienstleistungen und des Service mit denen ihm tatsächlich wahrgenommenen Ereignissen der Dienstleistungen und dem Service. Demnach bewertet der Patient in einem Vergleichsprozess, ob seine Erwartungen der Dienstleistung und dem Service entsprechen und erfüllt wurden, sowie, ob die zu erwartende Zweckdienlichkeit daraus gezogen werden konnte. Es lassen sich grundlegend vier Typen im Bereich der Zufriedenheit einteilen:

- Die begeisterte Kundschaft ist vollkommen zufrieden mit den Produkten, Dienstleistungen und Service eines Unternehmens, und berichtet daher von ihren Erfahrungen. Durch das Erleben dieser positiven Erfahrungen empfiehlt sie das Unternehmen weiter.
- Die zufriedene Kundschaft sieht ihre Soll-Vorstellung als erfüllt und ist dadurch bereit in diesem Unternehmen wieder zu kaufen oder deren Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Der Preis in diesem Fall spielt zusehends eine untergeordnete Rolle.
- Die resignierte Kundschaft würde gerne weiter dem Unternehmen treu bleiben, sieht aber ihre gewünschten Leistungen als nicht erfüllt und ist daher enttäuscht.
- Die verärgerte Kundschaft ist durch die Nichterfüllung ihrer gewünschten Leistung der Produkte oder Dienstleistungen äußerst unzufrieden. Diese Kundschaft nimmt die Angebote jenes Unternehmens nicht mehr wahr und erzählt anderen von ihren schlechten Erlebnissen und Erfahrungen.¹⁶

¹⁶ Vgl. Fleig (2018)

3.4.1 Zukünftige Vorhaben des Arztes, basierend auf Wünsche der Patienten

Da sich Dr. Müller seit geraumer Zeit mit dem Vorhaben, einen Kassenvertrag bei der ÖGK anzunehmen auseinandersetzt, ist sein Hauptfokus darauf ausgerichtet, die Patientenauslastung wie gewohnt zu erhalten oder besser noch, zu steigern. Keinesfalls möchte er nach Annahme eines Kassenvertrages mit der ÖGK Patienten verlieren. Die gesamte SWOT-Analyse hat deutlich gezeigt, wo die Schwächen in der Ordination herrschen. Da es bei den „Wartezeiten in der Ordination“, „Terminwartezeiten“ und beim „Preis-/Leistungsverhältnis“ wesentliches Verbesserungspotential gibt, ist Dr. Müller bereit, weitere Schritte diesbezüglich zu setzen. Da durch mehrere Gespräche mit Patienten immer öfters die Wartezeit in der Ordination und auch die Wartezeit für einen Termin kritisiert wurde, überlegt sich Dr. Müller die Ordinationszeiten auszuweiten. Er kann sich vorstellen die Ordinationszeiten von 20 Stunden pro Woche auf 35 bis 38 Stunden pro Woche zu verlängern und an drei Tagen Vormittag sowie an zwei Tagen Vormittag und Nachmittag zu ordinieren. Die genauen Zeiten müssen jedoch mit der Ordinationsassistentin besprochen und geklärt werden. Dadurch die längeren Ordinationszeiten nicht allein von Dr. Müller bearbeitet werden, ist eine Verstärkung in der Ordinationsassistentin angedacht. Die zwei Damen, die seit Anfang an bei Dr. Müller arbeiten, sollen nun Vollzeit angestellt werden und eine weitere Ordinationsassistentin soll aufgenommen werden. Diese neue Ordinationsassistentin wird anfangs teilzeitmäßig angestellt, mit der Möglichkeit, je nachdem wie sich die Patientenauslastung steigert, auch Vollzeit zu arbeiten. Dadurch lassen sich jegliche Wartezeiten verkürzen, wie sehr, wird die Praxis zeigen.

Ein zweites Vorhaben, das sich Dr. Müller vorstellen kann ist die Modernisierung im Arbeitsbereich der Ordinationsassistentin. Durch eine Überarbeitung der EDV und dem Ärzteprogramm sowie einer neuen Telefonanlage ist es möglich, simultan zu telefonieren und Anliegen von Patienten schneller abzuarbeiten. Auch die Implementierung des SMS-Benachrichtigungs Tool und die e-Medikation in das System des Ärzteprogrammes ist angedacht. Dadurch wird ein Service für die Patienten geschaffen, die einen weiteren Komfort für den Besuch in der Ordination bei Dr. Müller bringen.

Ein drittes Vorhaben, das für Dr. Müller auch sehr wichtig ist, wäre die Ausweitung der derzeit vorhandenen Leistungen. Da Dr. Müller einmal pro Woche nachmittags kleine operative Eingriffe durchführt, wäre es für ihn durchaus vorstellbar weitere zusätzliche Leistungen anzubieten. Es wurde von mehreren Patienten öfters angefragt, ob es in der Ordination von Dr. Müller auch die Möglichkeit des Beckenboden Trainings gibt. Ein weiteres Zusatzangebot wäre auch der Selbstkatheterismus, bei dessen Beherrschung der Patient nicht mehr regelmäßig in der Ordination erscheinen muss. Für beide möglichen Zusatzangebote wäre ausreichend Platz in der Ordination, und auch die Ordinationsassistentin kann diesbezüglich geschult werden. Die Zeiten für diese Zusatzangebote könnte man am Nachmittag terminisieren. Es gäbe noch mehrere Möglichkeiten für weitere Zusatzangebote, jedoch ist Dr. Müller und sein Team der Meinung, klein anzufangen und dann zu sehen, wie es sich entwickelt.

Wie bei Punkt „**3.3.8 Strategieplanung und weitere Maßnahmen**“ beschrieben, ist Dr. Müller noch nicht restlos davon überzeugt einen Vertrag als Kassenvertragsarzt mit der ÖGK einzugehen. Deswegen möchte Dr. Müller mittels eines Fragebogens bei den Patienten erheben, welche Punkte für die Patienten wichtig wären, um weiter die Treue in die Ordination von Dr. Müller zu halten. Deswegen wurde im Ordinationsteam vereinbart, Patienten über einen gewissen Zeitraum einen Fragebogen zu Verfügung zu stellen, den sie während der Ordinationswartezeit ausfüllen können.

3.4.2 Gliederung der relevanten Informationen die durch den Patienten erhoben werden sollen.

Jeder der selbst als Kunde Produkte gekauft oder Dienstleistungen in Anspruch genommen hat, weiß aus eigener Erfahrung, was einem selbst oder auch andere Konsumenten unzufrieden machen kann. Ein Auszug dieser Beispiele könnten sein:

- Kein telefonisches Durchkommen bei eine Servicestelle, Kundenbetreuung oder einer Hotline.
- Ein Verkäufer oder Dienstleister, der in erster Linie nur sein Produkt oder die Dienstleistung sieht, jedoch in keiner Weise auf die Wünsche des Kunden eingeht.
- Das grundlegend falsch erworbene Produkt oder die Dienstleistung.
- Eine schlechte oder minderwertige Beratung was das Produkt betrifft oder die ungenügende Aufklärung, was die Dienstleistung betrifft.
- Eine falsche, beschädigte sowie verspätete Lieferung.
- Unhöfliches, zum Teil ungepflegtes und unkompetentes Personal, das diesen Umstand den Kunden spüren lässt.
- Die mangelhaften und zum Teil unverständlichen Betriebsanleitungen.
- Dem Wunsch mit einem Vorgesetzten sprechen zu wollen nicht nachzukommen.
- Produkte, die man bereits erworben hat, geben nach wenigen Benutzungen den Geist auf.
- uvm.

Diese Beispiele zeigen, welche Relevanz sich bei den Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung zeigt. Oft reicht schon das Auftreten oder ein falscher Satz eines Verkäufers, Dienstleister eines Unternehmens, um über Zufriedenheit und Unzufriedenheit beim Kunden zu entscheiden. Grundlegend vergleicht der Kunde in all diesen Fällen, was er sich explizit von einer Dienstleistung oder einem Produkt erwartet (Soll) und was er schlussendlich bekommt (Ist). Entsteht zwischen diesem „Soll“ und dem „Ist“ eine für den Kunden nicht akzeptable Abweichung, fragt sich der Kunde rechtens nach dem Warum. Wenn es dann am Verkäufer, Anbieter oder Dienstleister liegt entsteht beim Kunden oder in unserem Fall Patienten Unzufriedenheit.¹⁷ Im Fall von Dr. Müller und seiner Ordination ist gewünscht durch einen Fragebogen, den die Patienten ausfüllen, wesentliche Informationen zu erhalten.

¹⁷ Vgl. Fleig (2018)

In diesem Fragebogen sollen folgende Informationen von den Patienten erhoben werden:

- Ob sich Patienten in der Ordination gut betreut fühlen.
 - Wie Patienten die Atmosphäre in der Ordination finden.
 - Ob Patienten das Gefühl haben vom Arzt gut betreut zu werden.
 - Wie Patienten von der Ordinationsassistenz betreut wurden, sprich freundlich und kompetent.
 - Wie Patienten die Sauberkeit und Hygiene in den Räumlichkeiten der Ordination bewerten.
 - Wie Patienten die Wartezeit in der Ordination sowie die Terminwartezeit bewerten.
 - Ob sich Patienten eine Umstellung vom Wahl- auf Kassenvertragsarzt vorstellen können.
 - Ob für Patienten zukünftig die Option als Privatpatient vorstellbar ist.
 - Ob Patienten zukünftig die Ordination als Kassenpatient aufsuchen würden.
 - Oder ob Patienten zukünftig die Ordination lieber als Privatpatient aufsuchen würden.
 - Ob sich Patienten vorstellen können, beim Wechsel zum Kassenvertragsarzt, einen anderen Facharzt aufzusuchen.
 - Ob Patienten die Ordination und ihre Dienstleistungen weiterempfehlen würden.
-
- Weiters soll erhoben werden, wie zufrieden Patienten in der Ordination in Bezug auf Dienstleistungsangebot, Preis-/Leistungsverhältnis, verfügbare Zeit vom Arzt und dem Personal, Erscheinungsbild der Ordination, Freundlichkeit und Höflichkeit, Motivation des Arztes und der Ordinationsassistenz sowie die Sauberkeit sind.
 - Außerdem soll erhoben werden, ob Patienten eventuell die Befürchtung haben, dass sich die Wartezeit in der Ordination sowie Terminwartezeit, verfügbare Zeit vom Arzt und dem Personal, Überfüllung der Ordination, Qualität der Dienstleistung, Freundlichkeit in der Ordination, Möglichkeit von Einschubterminen, sowie der Ruf der Ordination verschlechtern könnte.
 - Schlussendlich soll erhoben werden, ob die Wünsche und Anliegen der Patienten in der Ordination zu ihrer Zufriedenheit erfüllt wurden.

3.4.3 Definition und Aussehen des jeweiligen Fragebogens

Aufgrund der Informationen, die von den Patienten erhoben werden sollen, wurde eigens ein Fragebogen gestaltet. Es wurde mit dem Ordinationsteam vereinbart, fünfzig Stück von diesem Fragebogen (Abbildung 20,21,22; eigene Darstellung, bessere Darstellung in den Anlagen) binnen vierzehn Tagen an den Patienten zu verteilen. Die Patienten wurden gebeten, falls sie möchten, den Fragebogen während der Wartezeit in der Ordination auszufüllen und danach wieder zu retournieren. Von den Ordinationsassistentinnen wurde penibel darauf geachtet, dass nur Patienten diesen Fragebogen ausfüllen, die dazu in der Lage sind und diesen auch allein objektiv bewerten können. Dieser Fragebogen wurde völlig anonym und ohne jeglicher Datenspeicherung gefertigt und soll gänzlich die Patientenmeinung reflektieren.

Kopfzeile hinzufügen

Fragebogen	Patientenbefragung 10 Version 2.2
-------------------	--------------------------------------

Sehr geehrte Patientin, sehr geehrter Patient,
Ihr Wohlbefinden und Ihre Zufriedenheit liegt uns sehr am Herzen. Wir ersuchen Sie höflichst, den Fragebogen nach bestem Wissen und Gewissen zu beantworten, mit der Bitte nicht nur den heutigen Arztbesuch, sondern auch die Besuche der letzten Monate/Jahre zu bewerten. Ihre Angaben helfen uns sehr, Ihnen ein besseres Service zu bieten.

Alter: _____ Geschlecht: _____ Patient seit: _____

1. Fühlen Sie sich in der Ordination gut betreut?

Sehr zufrieden
 Zufrieden
 Neutral
 Unzufrieden
 Sehr unzufrieden

2. Wie empfinden Sie die Atmosphäre in der Ordination?

Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

3. Haben Sie das Gefühl vom Arzt gut betreut zu werden?

Sehr zufrieden
 Zufrieden
 Neutral
 Unzufrieden
 Sehr unzufrieden

4. Wurden Sie von der Ordinationsassistenz freundlich und kompetent betreut?

Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

5. Bewerten Sie bitte die Sauberkeit und Hygiene in den Räumlichkeiten

Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

6. Sind die Wartezeiten in der Ordination für sie angemessen?

Sehr zufrieden
 Zufrieden
 Neutral
 Unzufrieden
 Sehr unzufrieden

7. Bewerten Sie bitte die Wartezeit auf ihren Termin

Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

8. Könnten Sie sich eine Umstellung von Wahl- auf Kassenvertragsarzt vorstellen ?

Definitiv ja
 Wahrscheinlich ja
 Eventuell
 Wahrscheinlich nein
 Definitiv nicht

Fragebogen Patientenzufriedenheit.xlsx 1

Abbildung 20 Fragebogen Blatt 1 (Eigene Darstellung)

Kopfzeile hinzufügen

Fragebogen	Patientenbefragung 10 Version 2.2
-------------------	--------------------------------------

9. Kommt für Sie die Option als Privatpatient in Frage, wenn es zukünftig angeboten wird ?

Definitiv ja
 Wahrscheinlich ja
 Eventuell
 Wahrscheinlich nein
 Definitiv nicht

10. Würden Sie in Zukunft die Ordination weiter als Kassenpatient aufsuchen ?

Definitiv ja
 Wahrscheinlich ja
 Eventuell
 Wahrscheinlich nein
 Definitiv nicht

11. Würden Sie in Zukunft die Ordination lieber als Privatpatient aufsuchen ?

Definitiv ja
 Wahrscheinlich ja
 Eventuell
 Wahrscheinlich nein
 Definitiv nicht

12. Könnten Sie sich vorstellen einen anderen Facharzt bei einem Wechsel zum Kassenvertragsarzt aufzusuchen ?

Definitiv ja
 Wahrscheinlich ja
 Eventuell
 Wahrscheinlich nein
 Definitiv nicht

13. Würden Sie die Ordination und ihre Dienstleistungen weiterempfehlen ?

Definitiv ja
 Wahrscheinlich ja
 Eventuell
 Wahrscheinlich nein
 Definitiv nicht

Fragebogen Patientenzufriedenheit.xlsx 2

Abbildung 21 Fragebogen Blatt 2 (Eigene Darstellung)

Kopfzeile hinzufügen

14. Wie zufrieden sind Sie mit unserer Ordination in Bezug auf ...	Sehr zufrieden	Zufrieden	Neutral	Unzufrieden	Sehr unzufrieden
Dienstleistungsangebot	<input type="checkbox"/>				
Preis-/Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>				
Zeit, die sich der Arzt für Sie nimmt	<input type="checkbox"/>				
Zeit, die sich die Ordinationsassistenz für Sie nimmt	<input type="checkbox"/>				
Erscheinungsbild der Ordination	<input type="checkbox"/>				
Freundlichkeit und Höflichkeit der Ordinationsassistenz	<input type="checkbox"/>				
Motivation des Arztes und der Ordinationsassistentinnen	<input type="checkbox"/>				
Sauberkeit und Atmosphäre in der Ordination	<input type="checkbox"/>				

15. Hätten Sie eventuell Befürchtungen, dass ...	Ja, sehr	Möglicherweise	Neutral	Eher nicht	Überhaupt nicht
sich die Wartezeit in der Ordination verlängert?	<input type="checkbox"/>				
sich die Terminwartezeit verlängert?	<input type="checkbox"/>				
der Arzt nicht mehr so viel Zeit für Sie hat?	<input type="checkbox"/>				
die Ordination überfüllt sein könnte?	<input type="checkbox"/>				
sich die Qualität der Dienstleistung verschlechtert?	<input type="checkbox"/>				
sich die Freundlichkeit in der Ordination verschlechtert?	<input type="checkbox"/>				
Sie keine Einschultermine bei Schmerzen bekommen könnten?	<input type="checkbox"/>				
sich der Ruf der Ordination verschlechtern könnte?	<input type="checkbox"/>				

16. Würden Ihre Wünsche und Anliegen zu Ihrer Zufriedenheit erledigt?

Volle Zufriedenheit
 Im Wesentlichen
 Neutral
 Teilweise unzufrieden
 Überhaupt nicht zufrieden

Mit recht herzlichen Dank für Ihre Mithilfe, das Ordinationsteam von Dr. Med. Univ. [REDACTED]

Fragebogen Patientenzufriedenheit.xlsx 3

Abbildung 22 Fragebogen Blatt 3 (Eigene Darstellung)

3.5 Messung der von Patienten erhobenen Daten

Die von den Patienten erforderlichen Informationen wurden durch den eigens für die Patientenzufriedenheit in der Ordination von Dr. Müller erstellten Fragebogen erhoben. Nach der Erhebung der Informationen wurden die Ergebnisse der Fragebögen durch Kennzahlen in ein Excel-Sheet eingetragen. Dadurch ließ sich die Patientenzufriedenheit mittels der Excel Berechnung auswerten. Durch das Benotungssystem von Eins bis Fünf ließ sich jede einzelne Frage des Fragebogens visualisieren und somit ein Trend feststellen. Als Hilfe dafür wurde die Vorlage einer Excel Berechnungstabelle über die Auswertung des Fragebogens zur Kundenzufriedenheit von business-wissen.de verwendet.

3.5.1 Datenerhebung und dessen Aufbau

Es wurde im Team der Ordination von Dr. Müller entschieden, dass fünfzig Stück der Fragebögen über die Patientenzufriedenheit binnen vierzehn Tage an die Patienten überreicht werden sollen. Somit wurden pro Arbeitstag fünf Fragebögen an die Patienten verteilt. Die Patienten wurden höflichst gebeten, den Fragebogen während ihrer Wartezeit in der Ordination nach bestem Wissen und Gewissen auszufüllen. Es wurde auch darauf hingewiesen, nicht nur den heutigen Besuch bei Dr. Müller in seiner Ordination zu bewerten, sondern wenn möglich auch die letzten Besuche. Des Weiteren wurden die Patienten darüber informiert, dass dieser Fragebogen freiwillig und gänzlich anonym sei, sowie

keinerlei Daten in irgendwelcher Form gespeichert würden. Die Ordinationsassistentinnen achteten gewissenhaft darauf, dass der jeweilige Patient freien Willens und fähig ist, den Fragebogen allein auszufüllen. Es wurde unter dem Team von Dr. Müller vereinbart die Fragebögen unwillkürlich an Patienten zu verteilen, um die Objektivität des Vorhabens zu wahren. Nach Abgabe der vom Patienten ausgefüllten Fragebögen wurden diese unbeachtet in einer zentralen Box gesammelt. Nach dem fünfzigsten ausgefüllten Fragebogen wurde das gesamte Sammelsurium an die Datenauswertung übergeben.

3.5.2 Datenauswertung

Die Ergebnisse wurden aus den abgegebenen Fragebögen eins zu eins in eine Excel Vorlage zur Kundenzufriedenheit übertragen. Diese Vorlage einer Excel Berechnungstabelle über die Auswertung eines Fragebogens zur Kundenzufriedenheit wurde von businesswissen.de verwendet und speziell für den Fall der Ordination von Dr. Müller adaptiert. Anhand dieser Excel Berechnungstabelle ließen sich nach dem Schulnotenprinzip Ergebnisse berechnen und darstellen (Abbildung 23, 24, 25; eigene Darstellung, bessere Darstellung im Anhang). Weiter wurde auch eruiert in welchem Alter sich die fünfzig Testkandidaten befanden und wieviel männliche sowie weibliche Patienten bei der Befragung teilnahmen. Ergänzend wurde im Zuge der Auswertung der Fragebögen auch festgestellt, wie lange die einzelnen Patienten die Ordination von Dr. Müller schon aufsuchen.

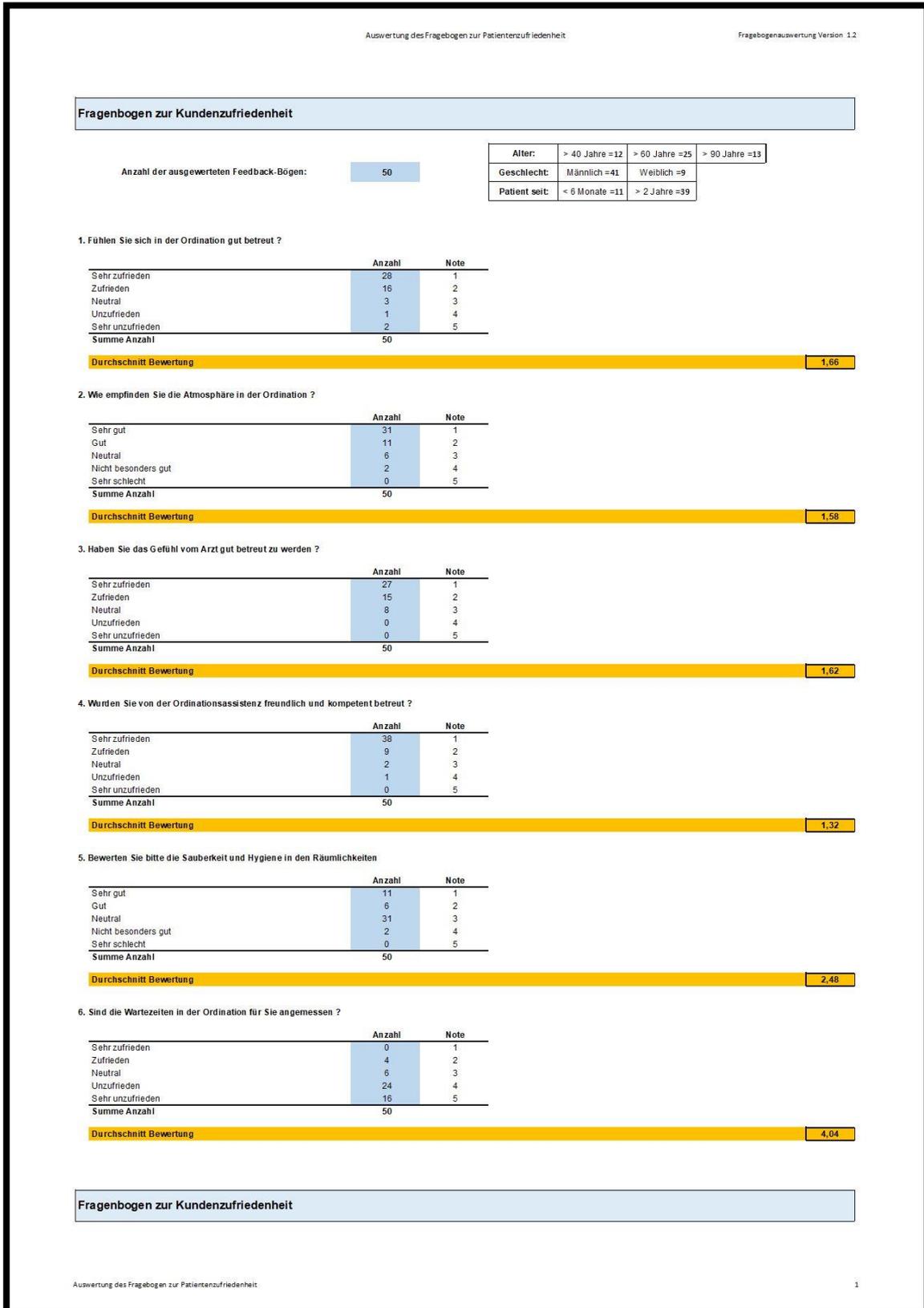


Abbildung 23 Fragebogenauswertung Blatt 1 (Eigene Darstellung)

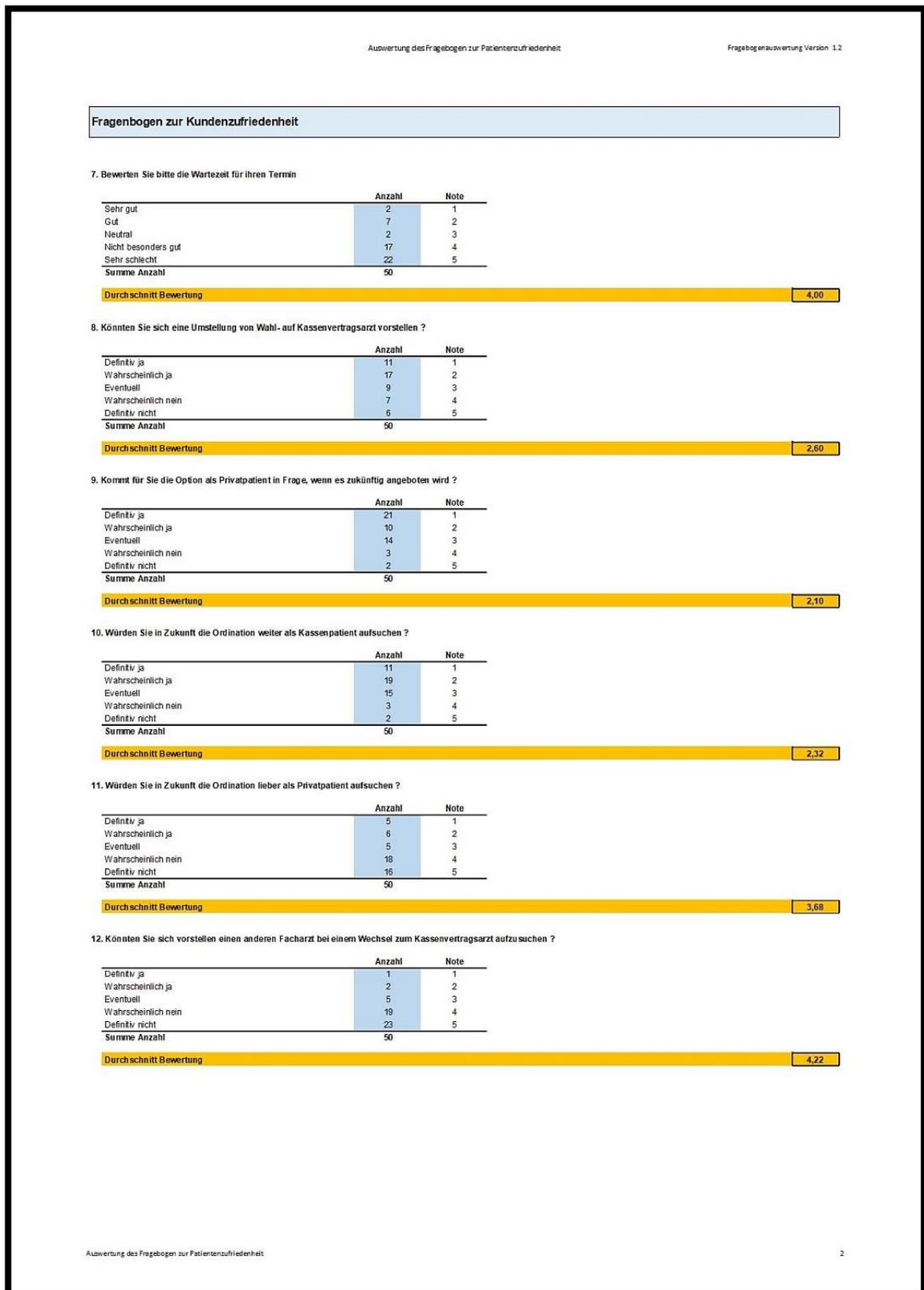


Abbildung 24 Fragebogenauswertung Blatt 2 (Eigene Darstellung)

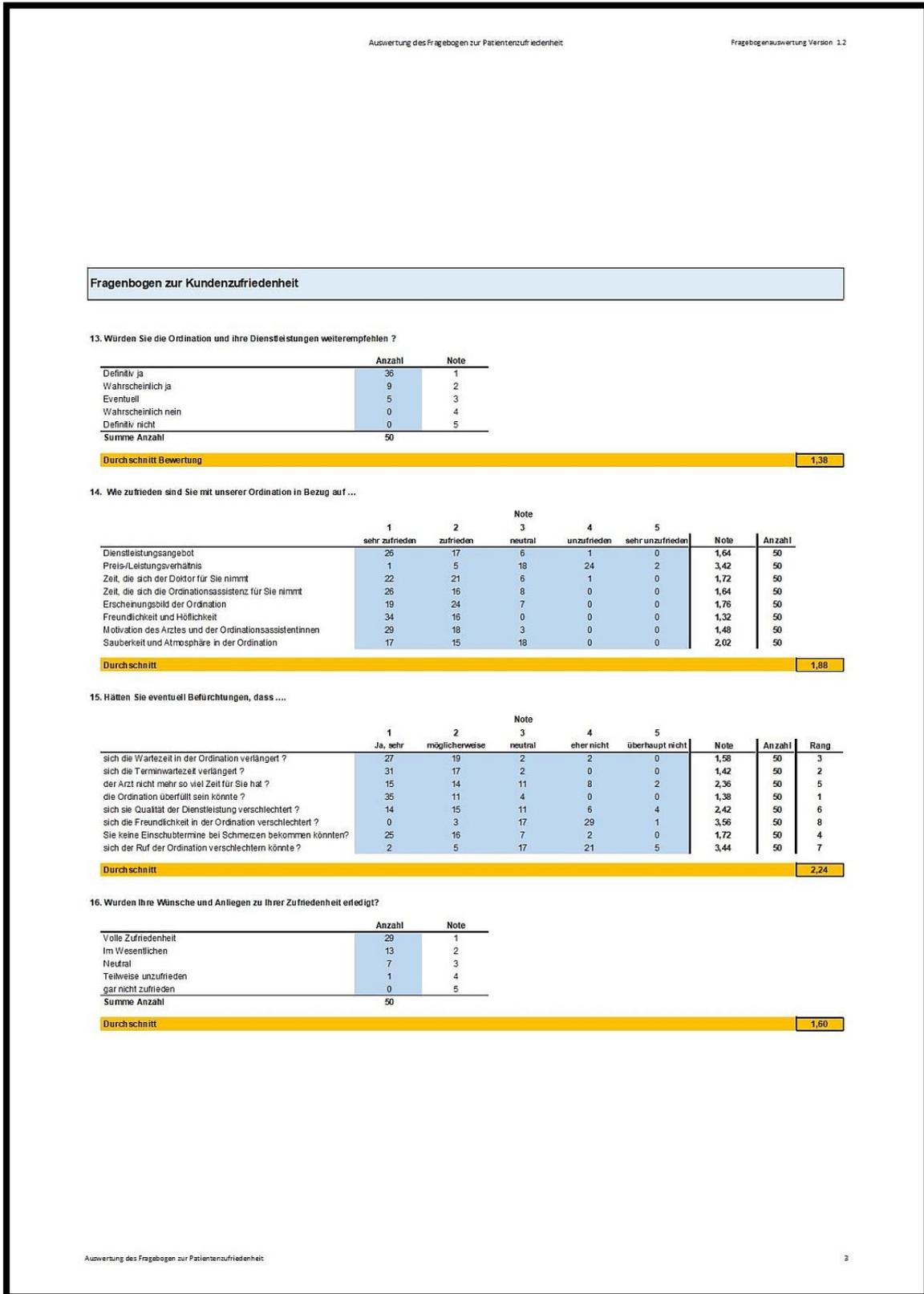


Abbildung 25 Fragebogenauswertung Blatt 3 (Eigene Darstellung)

3.5.3 Ergebnis der Patientenbefragung

Zusammenfassung der Excel Fragebogenauswertung			
Anzahl der ausgefüllten Fragebögen: 50	Alter:	> 40 Jahre = 12	> 60 Jahre = 25
	Geschlecht:	Männlich: 41	Weiblich: 9
	Patient seit:	< 6 Monate: 11	> 2 Jahre: 39
			Durchschnittliche Bewertung:
1. Fühlen Sie sich in der Ordination gut betreut ?			1,66
2. Wie empfinden Sie die Atmosphäre in der Ordination ?			1,58
3. Haben Sie das Gefühl vom Arzt gut betreut zu werden ?			1,62
4. Wurden Sie von der Ordinationsassistenz freundlich und kompetent betreut ?			1,32
5. Bewerten Sie bitte die Sauberkeit und Hygiene in den Räumlichkeiten			2,48
6. Sind die Wartezeiten in der Ordination für Sie angemessen ?			4,04
7. Bewerten Sie bitte die Wartezeit auf ihren Termin			4,00
8. Könnten Sie sich eine Umstellung von Wahl- auf Kassenvertragsarzt vorstellen ?			2,60
9. Kommt für Sie die Option als Privatpatient in Frage, wenn es zukünftig angeboten wird ?			2,10
10. Würden Sie in Zukunft die Ordination weiter als Kassenpatient aufsuchen ?			2,32
11. Würden Sie in Zukunft die Ordination lieber als Privatpatient aufsuchen ?			3,68
12. Könnten Sie sich vorstellen, einen anderen Facharzt bei einem Wechsel zum Kassenvertragsarzt aufzusuchen ?			4,22
13. Würden Sie die Ordination und ihre Dienstleistungen weiterempfehlen ?			1,38
			Durchschnitt:
14. Wie zufrieden sind Sie mit unserer Ordination in Bezug auf ... Dienstleistungsangebot; Preis-/Leistungsverhältnis, Zeit, die sich der Doktor für Sie nimmt; Zeit, die sich die Ordinationsassistenz für Sie nimmt; Erscheinungsbild der Ordination; Freundlichkeit und Höflichkeit; Motivation des Arztes und der Ordinationsassistentinnen; Sauberkeit und Atmosphäre in der Ordination			1,88
15. Hätten Sie eventuell Befürchtungen, dass sich die Wartezeit in der Ordination verlängert ?; sich die Terminwartezeit verlängert ?; der Arzt nicht mehr so viel Zeit für Sie hat ?; die Ordination überfüllt sein könnte ?; sich die Qualität der Dienstleistung verschlechtert ?; sich die Freundlichkeit in der Ordination verschlechtert ?; Sie keine Einschubtermine bei Schmerzen bekommen könnten ?; sich der Ruf der Ordination verschlechtern könnte ?			2,24
16. Wurden Ihre Wünsche und Anliegen zu Ihrer Zufriedenheit erledigt?			1,6

Tabelle 2 Zusammenfassung der Excel Fragebogenauswertung (Eigene Darstellung)

Bei der Zusammenfassung der Fragebogenauswertung wird übersichtlich dargestellt, wie fünfzig Patienten in vierzehn Tagen anhand des Fragebogens die Ordination von Dr. Müller bewerteten. Den Fragebogen füllten in dieser Zeit einundvierzig männliche Patienten und neun weibliche Patientinnen aus. (Tabelle 2; eigene Darstellung, bessere Darstellung im Anhang).

Das Alter der befragten Patienten gliederte sich auf zwölf Patienten über vierzig Jahre, fünfundzwanzig Patienten über sechzig Jahre sowie dreizehn Patienten über neunzig Jahre. Laut Auswertung der Fragebögen ergab sich, dass elf Patienten weniger als sechs Monate die Ordination von Dr. Müller aufsuchten sowie neununddreißig Patienten, die schon länger als zwei Jahre die Ordination besuchten.

Die Punkte **1-5** zeigen, dass die Patienten mit den Dienstleistungen, der Ordination im Allgemeinen sowie mit dem Arzt und der Ordinationsassistenz sehr zufrieden sind, und hier der beschrittene Weg weiterzuführen ist. Die Punkte **6** und **7** zeigen deutlich, dass größte Problem, welches die Patienten vorrangig kritisieren. Die Wartezeit in der Ordination und die Terminwartezeit stellen für den Großteil der Patienten offensichtlich ein Problem dar. Wie bei Punkt „3.4.1 Zukünftige Vorhaben des Arztes, basierend auf Wünsche der Patienten“ beschrieben, würde sich dieser Missstand eventuell durch eine Verlängerung der Ordinationszeiten sowie einer Personalaufstockung aus der Welt schaffen lassen. Die Punkte **8-11** zeigen, dass sich die Patienten einen Wechsel vom Wahl- zum Kassenvertragsarzt durchaus vorstellen könnten. Sie wären durchaus bereit, die Ordination von Dr. Müller auch als Kassenvertragsarzt zu besuchen. Einige Patienten könnten sich auch vorstellen, weiter privat zu Dr. Müller zu kommen, was eine Chance für ein paar Stunden der Privatbetreuung offerieren würde. Der Punkt **12** zeigt ganz deutlich, dass der Großteil der Patienten sich nicht vorstellen könnte, im Zuge eines möglichen Wechsels zum Kassenvertragsarztes einen anderen Facharzt aufzusuchen. Das lässt sich von der allgemeinen Zufriedenheit von Dr. Müller und seiner Ordinationsassistenz ableiten. Ein ganz wesentlich wichtiger Punkt ist Nummer **13**. Dieser Punkt zeigt die überragende Bereitschaft der Patienten die Ordination von Dr. Müller und ihre Dienstleistungen weiterzuempfehlen. Dieser Punkt zeigt weiters eine Zufriedenheit des Patientenklintel die unbedingt gehalten werden sollte, im besten Fall noch verbessert werden könnte. Der Punkt **14** zeigt in Bezug auf Dienstleistungsangebot, Preis-/Leistungsverhältnis usw. die durchaus positive Resonanz der befragten Patienten. Bei Punkt **15** werden die Befürchtungen der Patienten zukünftig sichtbar. Ein mögliche Verlängerung der Wartezeiten, Terminwartezeiten sowie eine Qualitätsverschlechterung in manchen Bereichen der Ordination ist für einige Patienten vorstellbar. Diese Befürchtungen lassen sich auch wie bei Punkt „3.4.1 Zukünftige Vorhaben des Arztes, basierend auf Wünsche der Patienten“ beschrieben, durch Verlängerung der Ordinationszeiten, Aufstockung des Personals sowie weitere Serviceleistungen für den Patienten wie SMS-Benachrichtigungen, e-Medikation bereinigen. Schlussendlich wurde bei Punkt **16** offensichtlich, dass der Großteil der befragten Patienten mit ihren Wünschen und Anliegen bei Dr. Müller sehr zufrieden sind.

3.5.4 Ergebnis, Schlussfolgerung und Empfehlung

Anhand der eigens für die Ordination adaptierte und durchgeführte SWOT-Analyse und den Fragebogen über die Patientenzufriedenheit wurden die Stärken als auch die Schwächen deutlich dargestellt. Die Zweifel, die Dr. Müller hat, dass bei einem Wechsel zur ÖGK die Patientenauslastung nicht mehr gehalten werden könnte, wäre bei Eliminierung der gezeigten Schwächen ausgeräumt. Die wesentlichen Schwächen der Ordination sind, wie sich herausgestellt hat, die Wartezeit in der Ordination, die Terminwartezeit und das Preis-/Leistungsverhältnis. Im Gegenzug glänzt die Ordination mit den Stärken der umfangreich angebotenen Dienstleistungen sowie die überdurchschnittliche Kompetenz des Arztes und des Ordinationsteams. Des Weiteren kommt auch der hervorragende Standort der Ordination und die, über die Grenzen reichende Bekanntheit von Dr. Müller zu tragen.

Um die Schwächen zu minimieren, wurden vorab mehrere mögliche Maßnahmen zusammengestellt. Grundlegend wäre zu sagen, dass mit einer Ausweitung der Ordinationszeiten und Aufstockung des Personals das entsprechend geschult wurde, das Zeitmanagement um eine Vielfaches verbessert werden könnte. Auch durch zusätzliches Service wie die e-Medikation, SMS-Benachrichtigungen oder Info-TV im Wartebereich, würde einen Besuch in der Ordination von Dr. Müller für die Patienten komfortabler und praktischer gestalten. Hier könnte beispielsweise durch gezielte Werbeeinschaltung auf das Gesamtangebot der Ordination aufmerksam gemacht werden. Durch die Erweiterung der Telefonanlage, die es auch ermöglicht, Patienten auf Grund der gespeicherten Telefonnummern zurückzurufen und die Erstellung einer Homepage, wäre ein besseres Erreichen der Ordination, bzw. vielfältige Informationen wie Dienstleistungsangebote, Öffnungszeiten, Urlaubszeiten usw. gewährleistet.

In Anbetracht der SWOT-Analyse und das Ergebnis der Patientenumfrage sowie die geplante Umsetzung der Maßnahmen ist eine Empfehlung für die Annahme eines Vertrages mit der ÖGK als Kassenvertragsarzt gegeben. Eine weitere Empfehlung wäre, erst nach einer gewissen Einarbeitungszeit als Kassenvertragsarzt weitere angedachte Zusatzangebote wie Beckenbodentraining, Selbstkatheterismus anzubieten, da die Umstellung zum Kassenvertragsarzt erst mit der Zeit zeigt, ob die Patientenauslastung gleichbleibend ist oder zu stark ansteigt. Ein vorzeitiges Anbieten der erwähnten Zusatzleistungen bei zu großem Patientenandrang würde wieder zu langen Wartezeiten und Terminwartezeiten führen.

Empfehlenswert ist der Kassenvertrag mit der ÖGK insofern, da die Patienten nur noch über e-card abrechnen und mit keinen weiteren Kosten behelligt werden. Die Befürchtung, dass sich die Zeit, die sich der Arzt für jeden Patient nimmt, verkürzt, kann durch eine durchdachte Zeittaktung für jeden Patienten ausgeräumt werden. Die Befürchtungen der Patienten wie sie im Fragebogen beschrieben sind, (Verlängerung der Warte- und Terminwartezeit, Verringerung der Zeit, die sich der Arzt nimmt, Überfüllung der Ordination, Verschlechterung der Qualität oder der Freundlichkeit) lassen sich hauptsächlich nur durch ein gutes Zeitmanagement vermeiden, in dem jeder Patient ausreichend Zeit für

seine Anliegen bekommt und die auch voll nutzen kann. Um den Patienten gerecht zu werden, die die Ordination weiterhin als Privatpatienten aufsuchen möchten, würde Dr. Müller die Möglichkeit bieten, einmal wöchentlich einen Abend für 2 Stunden zu ordinieren, wobei hier nicht das ganze Ordinationsteam anwesend sein müsste.

Trotz allem liegt nach dieser Studie mittels SWOT-Analyse und Patientenbefragung die Entscheidung der weiteren Schritte allein bei Dr. Müller. Die Intention diese Diplomarbeit war es, Dr. Müller bei seiner Entscheidungsfindung mittels wirtschaftlicher Tools zu unterstützen. Abgesehen von der systematischen Situationsanalyse in dieser Arbeit, die unter anderem mögliche Chancen und Möglichkeiten aufzeigt, wurde Dr. Müller auch empfohlen eine Kosten/Nutzenrechnung über all die notwendigen Investitionen zu tätigen. Des Weiteren wurde auch darauf hingewiesen, dass bei Aufstockung von Personal weitere Kosten wie Lohnkosten, Sozialversicherung, Dienstgeberbeitrag, Kommunalsteuer sowie Beiträge für die Vorsorgekasse anfallen, und diese Kosten mit dem Steuerberater besprochen werden sollten.

Jede Empfehlung, auch wenn sie wissenschaftlich erarbeitet und analysiert wurde, stellt dennoch ein gewisses Risiko dar. Dieses Restrisiko ist nicht auszuschließen und muss von Dr. Müller in seinen zukünftigen Entscheidungen mit einkalkuliert werden.

4 Zusammenfassung

4.1 Darstellung der Untersuchung und Herangehensweise

Ziel dieser Diplomarbeit war es, Dr. Müller, Wahlarzt einer Urologie in der Südsteiermark bei der Entscheidung eines möglichen Wechsels vom Wahlarzt zum Kassenvertragsarzt der ÖGK mit Hilfe einer systematischen Situationsanalyse zu unterstützen. Nach Vorstellung von Dr. Müller und seiner Ordination wurde auf seine Situation und sein Vorhaben eingegangen. Des Weiteren wurden die Pro und Contra Punkte sowie einige Kritikpunkte bei einem möglichen Wechsel zum Kassenvertragsarzt erläutert. Im Bereich der Theorie wurde ausführlich auf die Prozesstheorie einer SWOT-Analyse sowie auf die Methoden zur Gewinnung von Kunden eingegangen. Anhand einer speziell für den Fall der Ordination von Dr. Müller adaptierten SWOT-Analyse wurde folgend der Ist-Stand analysiert sowie in weiterer Folge die Stärken und Schwächen dargelegt. Danach wurde gesondert für die jeweiligen Stärken/Chancen, Stärken/Risiken, Schwächen/Chancen, Schwächen/Risiken eine Strategieplanung durchgeführt und die weiteren Maßnahmen ausgearbeitet. Um jegliche weitere Zweifel auszuschließen, entschloss man sich, einen Fragebogen über die Patientenzufriedenheit zu gestalten und fünfzig Patienten in zwei Wochen zu befragen.

4.2 Ausgewertete Ergebnisse

Bei der SWOT-Analyse im Bereich der Ordination von Dr. Müller wurden zuerst die Stärken den Schwächen gegenübergestellt. Dasselbe galt für die Chancenmöglichkeiten und die möglichen Risiken. Es wurden mit Dr. Müller und seinem Ordinationsteam eine Anzahl von Kriterien geschaffen, die die Ordination betreffen. Danach wurden bei mehreren Meetings diese Kriterien intern mit dem Zahlensystem bewertet. In der ersten Bewertung ging es um die Selbsteinschätzung im Gegensatz zur Fremdeinschätzung. Bei der zweiten Bewertung wurde die eigene Ordination im Vergleich mit dem Besten und dem schlechtesten Mitbewerber eingeschätzt. Schlussendlich wurden bei einer dritten Bewertung die Stärken und Schwächen aus Sicht der Patienten eingeschätzt.

Diese Analyseergebnisse wurden zusammengefasst und danach ein Strategieplan mit weiteren Maßnahmen erstellt. Die zutage getretenen Erkenntnisse wurden priorisiert niedergeschrieben. Der zweite große Punkt der Gesamtanalyse war die Schaffung und Auswertung eines Fragebogens, mit dem die Patientenzufriedenheit erhoben werden sollte. Hierbei wurde auch über die möglichen Informationen beraten, die vom Patienten erhoben werden sollen. Die bedeutungsvollste Information in diesem Fall war, ob die Patienten die Ordination von Dr. Müller weiterempfehlen. Die Ergebnisse der ausgefüllten Fragebögen

wurde mittels einer Excel Berechnungstabelle ausgewertet und das Ergebnis in einer Zusammenfassung dargestellt.

4.3 Schlussendliches Fazit

In Form der Schlussfolgerung wurden anhand der SWOT-Analyse und die des Fragebogens über die Patientenzufriedenheit erhaltenen Ergebnisse, unterschiedliche Empfehlungen abgegeben. Es wurde erläutert durch welche Maßnahmen, sich Schwächen aus den Analyseergebnissen minimieren lassen und welche Voraussetzungen dafür erforderlich wären. Folgend wurden auch Optionen über eine verbesserte Serviceleistung für die Patienten dargelegt. Diese systematischen Situationsanalyse sollte Dr. Müller bei seiner Entscheidungsfindung behilflich sein, allerdings liegt die schlussendliche Entscheidung bei ihm.

Literatur

- [aekwien2020]** aekwien.at: *Pflichtnachweise-oeqmed 2020*, URL: <https://www.aekwien.at/pflichtnachweise-oeqmed>, verfügbar am 19.08.2021, 9:47
- [Dillerup/Stoi 2013]** Dillerup, Ralf / Stoi Roman: *Unternehmensführung*. - 4. Auflage -Verlag Vahlen München, 2013, S.271 ff
- [Doc-check2019]** doccheck.com: *Urethrotomie. 2019*, URL: <https://flexikon.doccheck.com/de/Urethrotomie>, verfügbar am 20.08.2021, 10:32
- [Fleig2018]** business-wissen.de: *Bedeutung der Kundenzufriedenheit*, <https://www.business-wissen.de/hb/bedeutung-der-kundenzufriedenheit/> verfügbar am 11.09.2021, 10:32
- [Fleig2021]** business-wissen.de: *So wird eine SWOT-Analyse erstellt*, <https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/>, verfügbar am 11.08.2021, 21:17
- [gesundheitsinformation2016]** gesundheitsinformation.de: *Wie funktioniert ein Beckenbodentraining 2016*, URL: <https://www.gesundheitsinformation.de/wie-funktioniert-ein-beckenbodentraining.html>, verfügbar am 19.08.2021 17:42
- [Hieke2009]** Hieke, Sophie: *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*. - 1. Auflage - Verlag Vahlen München, 2009, S.2 ff
- [Klein2020]** Klein, Rene: *Kundengewinnung: Die besten Tipps für mehr Umsatz*, URL: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/akquise/kundengewinnung/>, verfügbar am 20.07.2021, 11:35

- [Mieke/Nagel 2014]** Mieke, Christian / Nagel, Michael: *BWL-Methoden: Handbuch für Studium und Praxis*. - 1. Auflage - UTB GmbH, 2014, S.2 – S.274
- [Pelz2015]** Pelz, Waldemar: *SWOT-Analyse: Beispiele, Geschichte und Tipps zur Anwendung*. Norderstedt, 2015
- [Pütter2016]** Pütter, Christiane: *In 4 Schritten zur SWOT-Analyse*, URL: <https://www.cio.de/a/in-4-schritten-zur-swot-analyse,834969>, verfügbar am 13.07.2021, 11:32
- [risbkagv2021]** ris.bka.gv.at: *Allgemeines Sozialversicherungsgesetz §341, §342*, URL: <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008147&FassungVom=2021-10-20&Artikel=&Paragraf=341&Anlage=&Uebergangsrecht=>, verfügbar am 07.10.2021, 14:36
- [2ask2008]** 2ask.de: *Kundenbefragungen. 2008*, URL: http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/6ec3bfeae7509000/Leitfaden_Kundenbefragung.pdf., verfügbar am 04.08.2021, 12:15

Anlagen

Teil 1 A-I

Teil 2 A-III

Anlagen, Teil 1

		Interne Analyse, Merkmale des Unternehmens	
		Stärken Strengths	Schwächen Weaknesses
Externe Analyse, Entwicklungen im Umfeld	Gelegenheiten Möglichkeiten Potenziale Chancen Opportunities	Strategie „Ausbauen“	Strategie „Aufholen“
	Bedrohungen Gefahren Risiken Threats	Strategie „Absichern“	Strategie „Vermeiden“

interne Analyse

externe Analyse

Freitag
16. Juli 21

<h2 style="color: #c00000;">Strengths</h2>	<p>Guter Standort der Outstation Service Teamverhältnisse (MP, Cr, KHT) Gute Mitarbeiterklima Schnelle Erfahrung im Fachgebiet Günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis Bekannt als exzellente Diagnostik Kompetentes Team (Zusammenarbeit) Anfekte u. weitere Anfertigung Kostengünstige Parkmöglichkeit Barrierefreier Zugang</p>
<h2 style="color: #c00000;">Weaknesses</h2>	<p>Leistungen können nicht mit Kasse direkt verrechnet werden Erreichbarkeit über Telefon Lange Wartezeiten bei Terminen Keine Terminvergabe über e-mail Keine e-mail-konfirm. über e-mail möglich Patienten kommen unangemeldet und wollen Behandlung „Cheftermine“ bringen Kollisionen mit persönlichen Terminen Pharmazie-Kommen auf Wunsch von Chef unangemeldet Hände Gluk sind veraltet Terminvorgebungen werden oft nicht eingehalten</p>

<h2 style="color: #c00000;">Opportunities</h2>	<p>Patienten kommen durch SM, verstehen Zusatzleistungen (Rechenaktionstraining) weitere Angebote f. Opt. unter herkömmliche Opt. in Privatklinik / Diagnostik erweitert paränal in der Outstation Angebot der Analkammer (Gesamte Impfung) Angebot vieler Angebote durch mehr Personal Durch ermeditation Angebot f. Patienten erweitern</p>
<h2 style="color: #c00000;">Threats</h2>	<p>Abwanderung der Pat. aufgrund langer Wartezeiten Wartende Patienten durch Pandemie Zusätzl. Kosten aufgrund der Pandemie (Wartung, Diagnostik, Bedienung) Krankheits durch neue große Viren Technologische Stand auf Grund hoher Kosten Anwanderung der Patienten durch neue Zusatzleistungen Gerechtes unterliegen, Vorwürfen...</p>

<h2 style="color: #c00000;">Strengths/Opportunities Strategien</h2>	<p>Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancerealisation erhöht?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviceleistungen wie SM, Verdienst durch jeweilige Software wie e-Mail durch Personal • Zusatzleistungen f. Diagnostik durch kompetent und langjähr. Erfahrung von Pat. um Serviceleistungen an Patienten durch das interne Anbiete im Haus sowie Angebote
<h2 style="color: #c00000;">Weaknesses/Opportunities Strategien</h2>	<p>Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen zu Stärken entwickelt werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gutes physisches Zentrum nur für Terminvergabe über Telefon und e-mail verwenden • Terminbestätigung d. SM...bestmögliche...ermöglichen • Werkzeileinsatz über geplante Cheftermine f. Normref. • durch zusätzl. Teil im Akutprogramm eine e-mail für Patienten ermöglichen - Patient muss nicht mehr in Ord.

<h2 style="color: #c00000;">Strengths/Threats Strategien</h2>	<p>Welchen Risiken können zu welchen Stärken begegnen? Wie können vorhandene Stärken eingesetzt werden, um den Eintritt bestimmter Risiken abzuwenden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf Grund der Überdurchschnittl. Hygiene Maßnahmen - eine Streifenreinigung auf Grund der Pandemie verhindern • Durch Langj. Erfahrung u. Know-how kann eine Gefahr durch neue Art. entgegnet werden • Durch Kompetenzen und geschultes Team weitere Zusatzleistungen möglich • Ordinationen zu Hause ausweiten, um mehr Patienten im Bereich zu versorgen
<h2 style="color: #c00000;">Weaknesses/Threats Strategien</h2>	<p>Wo befinden sich unsere Schwächen, und wie können wir uns vor Schäden schützen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung der EDV-Fähigkeiten u. Schulung der Mitarbeiter um Termine, Datenbanken, sowie die Erreichbarkeit zu optimieren • Mehrere Terminkommunikation unter dem Ord-Team und dem Akut-Team, um anfallende Patienten zu betreuen • Personal für einen Schichtplan, um anfallende Patienten zu unterstützen

Stärken – Strengths	Schwächen – Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Zusatzangebote • Freundliches, kompetentes Ordinationsteam • Langjährige Erfahrung im der Fachbereich Urologie • Dr. Müller bekannt als brillanter Diagnostiker • Ausgezeichneter Standort, barrierefrei, gratis Parkplätze • Attraktives Preis / Leistungsverhältnis • Apotheke und zusätzliche Ärzte im gleichen Gebäude 	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Wartezeiten für Termine • Schlechte Erreichbarkeit über Telefon • Keine Terminvereinbarung über E-Mail möglich • Manche Gerätschaften veraltet • Keine Angebot der e-Medikation für Patienten • Direktverrechnung mit Krankenkassen nicht möglich
Chancen – Opportunities	Risiken – Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Zusatzangebote ausbaufähig (Beckenbodentraining, Selbstkatheterismus,..) • Zusätzliches Serviceangebot für Patienten „e-Medikation“ • Zusätzliches Serviceangebot für Patienten „SMS Benachrichtigungen und Erinnerungen“ für Termine usw. • Zukünftig Operationen in Privatkliniken anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwanderung der Patienten (Lange Terminwartezeiten) • Konkurrenz • Gesetzesänderungen, Vorschriften • Weitere Pandemiemaßnahmen

Stärken

Unsere Stärken im Wettbewerb und am Markt sind:

- Erfahrenes und kompetentes Team
- Viele Zusatzangebote
- Operationen in der Ordination
- Guter Standort und Parkplätze gratis
- Attraktives Preis / Leistungsverhältnis
- Zusätzliche Ärzte sowie Apotheke im Haus

Schwächen

Unsere Mitbewerber bieten dagegen:

- Ungünstigeren Standort
- Keine Operationen in der Ordination
- Keine Apotheke im Haus
- Schlechtere Parkmöglichkeiten
- Weniger Zusatzangebote
- Schlechtere Bewertungen durch Patienten

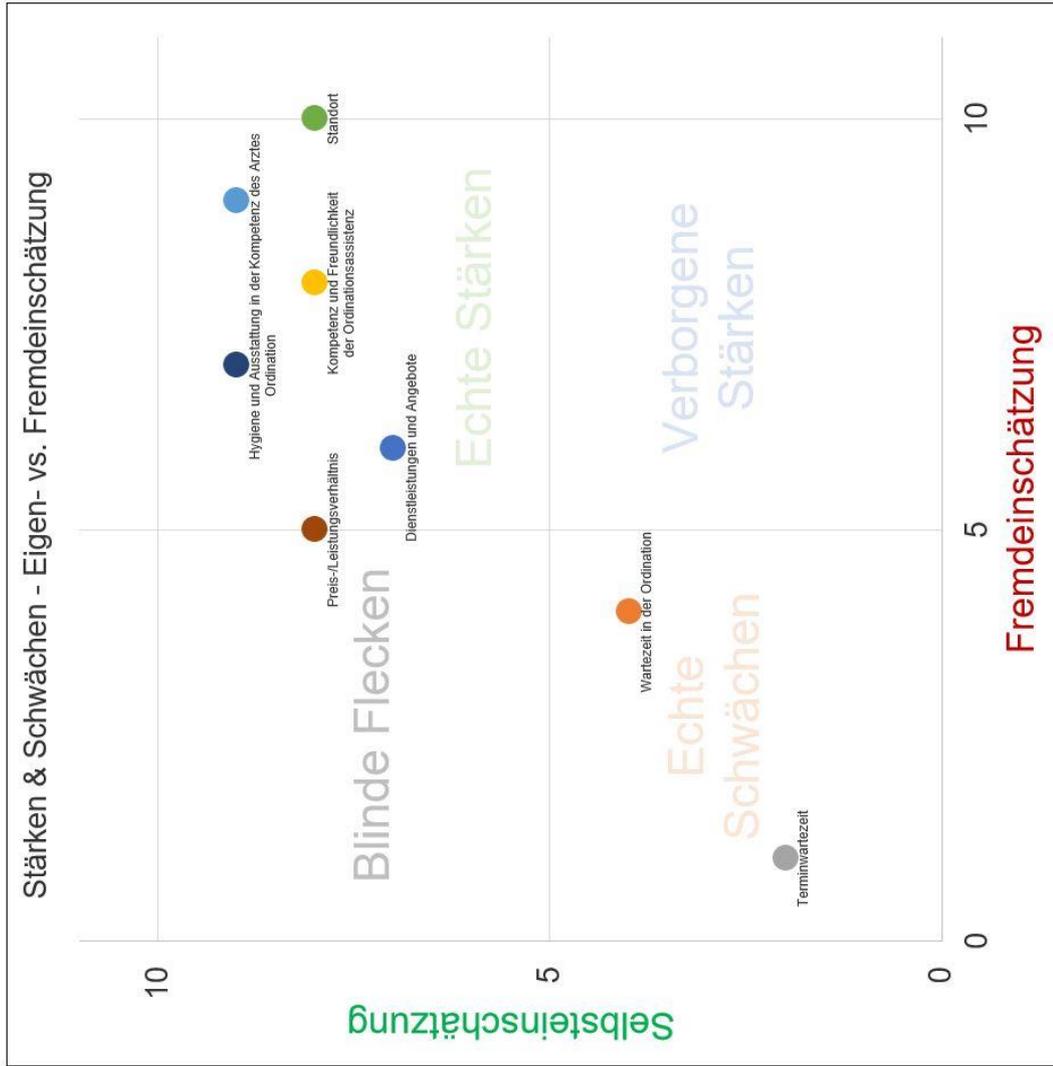
Unsere Mitbewerber bieten dagegen:

- Direktverrechnung mit Kassen möglich
- Junger und dynamischer Arzt
- Möglicherweise kürzere Terminwartezeiten
- Bessere Erreichbarkeit über Telefon

Unsere Schwächen im Wettbewerb und am Markt sind:

- Lange Terminwartezeiten
- Schlechte telefonische Erreichbarkeit
- e-Medikation für Patienten nicht möglich
- Direktverrechnung mit Kassen nicht möglich

Kriterien	Fremd-einschätzung	Selbst-einschätzung
Dienstleistungen und Angebote	6	7
Wartezeit in der Ordination	4	4
Terminwartezeit	1	2
Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenten	8	8
Kompetenz des Arztes	9	9
Standort	10	8
Hygiene und Ausstattung in der Ordination	7	9
Preis-/Leistungsverhältnis	5	8

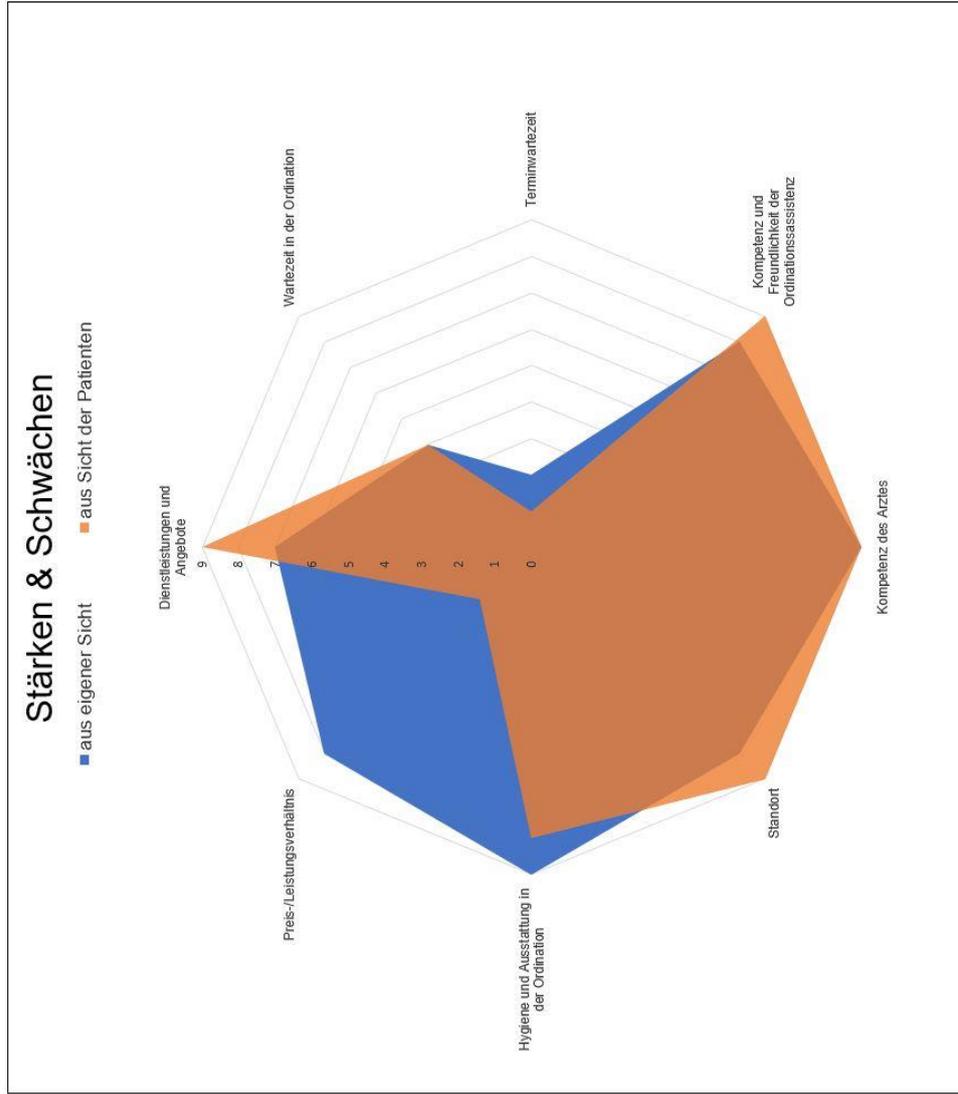


Kriterien	schlechtester Mitbewerber	WIR	bester Mitbewerber
Dienstleistungen und Angebote	2	7	7
Wartezeit in der Ordination	1	4	6
Terminwartezeit	1	2	7
Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationsassistenten	2	8	5
Kompetenz des Arztes	5	9	8
Standort	1	8	7
Hygiene und Ausstattung in der Ordination	1	9	8
Preis-/Leistungsverhältnis	3	8	7

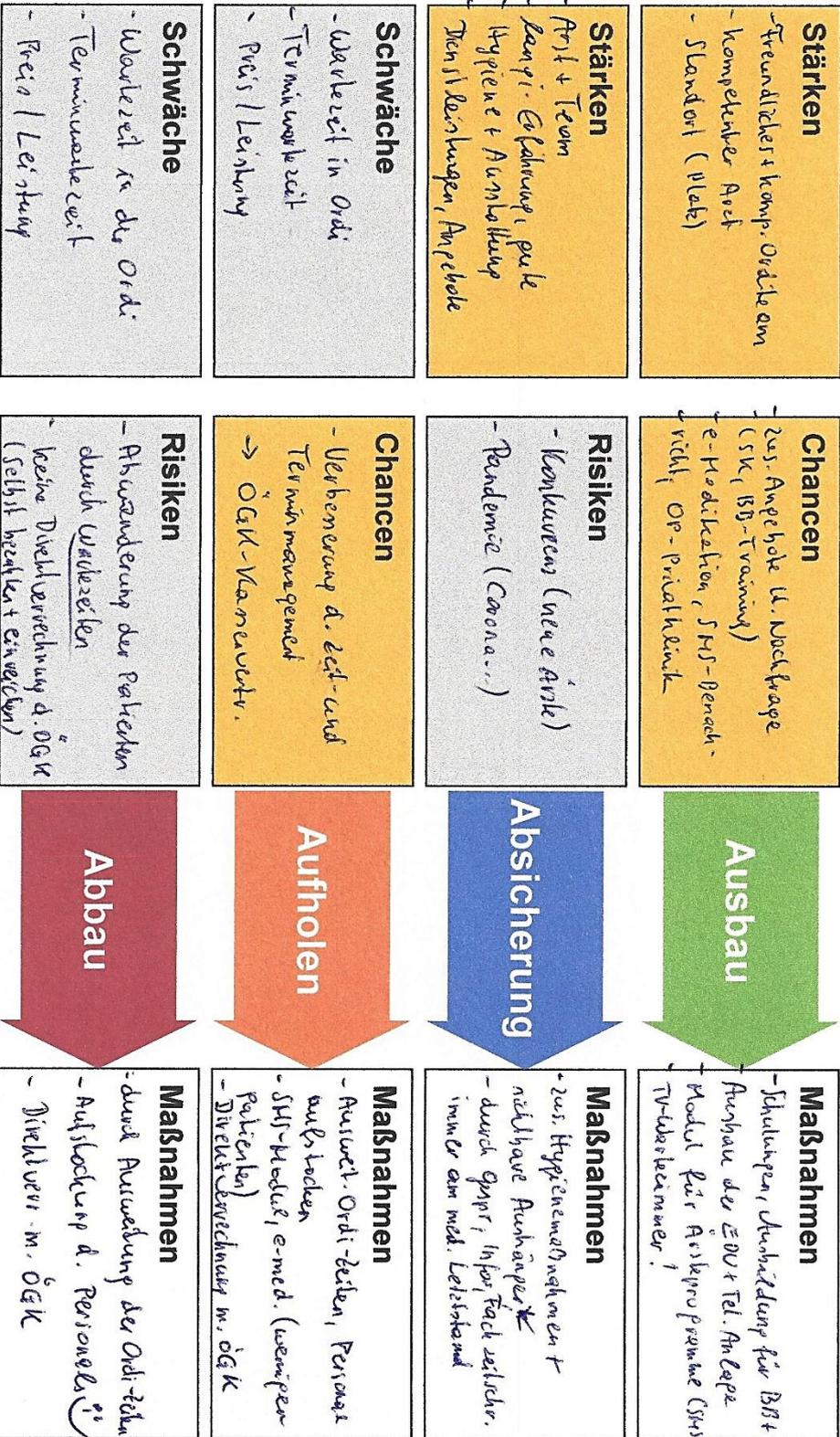
Stärken- & Schwächen-Profil	
2	7
1	4
1	6
2	7
2	8
5	8
5	9
1	7
1	8
1	9
3	7
	8

SWOT - Stärken und Schwächen - Spinnen-/Netz-Diagramm

Kriterien	aus eigener Sicht	aus Sicht der Patienten
Dienstleistungen und Angebote	7	9
Wartezeit in der Ordination	4	4
Terminwartezeit	2	1
Kompetenz und Freundlichkeit der Ordinationssassistenten	8	9
Kompetenz des Arztes	9	9
Standort	8	9
Hygiene und Ausstattung in der Ordination	9	8
Preis-/Leistungsverhältnis	8	2



Maßnahmen ableiten aus der SWOT-Analyse



Anlagen, Teil 2

Kopfzeile hinzufügen

Fragebogen

Patientenbefragung 1.0
Version 2.2

Sehr geehrte Patientin, sehr geehrter Patient,

Ihr Wohlbefinden und Ihre Zufriedenheit liegt uns sehr am Herzen. Wir ersuchen Sie höflichst, den Fragebogen nach bestem Wissen und Gewissen zu beantworten, mit der Bitte nicht nur den heutigen Arztbesuch, sondern auch die Besuche der letzten Monate/Jahre zu bewerten. Ihre Angaben helfen uns sehr, Ihnen ein besseres Service zu bieten.

Alter: _____ Geschlecht: _____ Patient seit: _____

1. Fühlen Sie sich in der Ordination gut betreut?

- Sehr zufrieden
 Zufrieden
 Neutral
 Unzufrieden
 Sehr unzufrieden

2. Wie empfinden Sie die Atmosphäre in der Ordination?

- Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

3. Haben Sie das Gefühl vom Arzt gut betreut zu werden?

- Sehr zufrieden
 Zufrieden
 Neutral
 Unzufrieden
 Sehr unzufrieden

4. Wurden Sie von der Ordinationsassistentz freundlich und kompetent betreut?

- Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

5. Bewerten Sie bitte die Sauberkeit und Hygiene in den Räumlichkeiten

- Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

6. Sind die Wartezeiten in der Ordination für sie angemessen?

- Sehr zufrieden
 Zufrieden
 Neutral
 Unzufrieden
 Sehr unzufrieden

7. Bewerten Sie bitte die Wartezeit auf ihren Termin

- Sehr gut
 Gut
 Neutral
 Nicht besonders gut
 Sehr schlecht

8. Könnten Sie sich eine Umstellung von Wahl- auf Kassenvertragsarzt vorstellen ?

- Definitiv ja
 Wahrscheinlich ja
 Eventuell
 Wahrscheinlich nein
 Definitiv nicht

Kopfzeile hinzufügen

Fragebogen

Patientenbefragung 1.0
Version 2.2**9. Kommt für Sie die Option als Privatpatient in Frage, wenn es zukünftig angeboten wird ?**

- Definitiv ja
- Wahrscheinlich ja
- Eventuell
- Wahrscheinlich nein
- Definitiv nicht

10. Würden Sie in Zukunft die Ordination weiter als Kassenpatient aufsuchen ?

- Definitiv ja
- Wahrscheinlich ja
- Eventuell
- Wahrscheinlich nein
- Definitiv nicht

11. Würden Sie in Zukunft die Ordination lieber als Privatpatient aufsuchen ?

- Definitiv ja
- Wahrscheinlich ja
- Eventuell
- Wahrscheinlich nein
- Definitiv nicht

12. Könnten Sie sich vorstellen einen anderen Facharzt bei einem Wechsel zum Kassenvertragsarzt aufzusuchen ?

- Definitiv ja
- Wahrscheinlich ja
- Eventuell
- Wahrscheinlich nein
- Definitiv nicht

13. Würden Sie die Ordination und ihre Dienstleistungen weiterempfehlen ?

- Definitiv ja
- Wahrscheinlich ja
- Eventuell
- Wahrscheinlich nein
- Definitiv nicht

Kopfzeile hinzufügen

14. Wie zufrieden sind Sie mit unserer Ordination in Bezug auf ...	Sehr zufrieden	Zufrieden	Neutral	Unzufrieden	Sehr unzufrieden
Dienstleistungsangebot	<input type="checkbox"/>				
Preis-/Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>				
Zeit, die sich der Arzt für Sie nimmt	<input type="checkbox"/>				
Zeit, die sich die Ordinationsassistentin für Sie nimmt	<input type="checkbox"/>				
Erscheinungsbild der Ordination	<input type="checkbox"/>				
Freundlichkeit und Höflichkeit der Ordinationsassistentin	<input type="checkbox"/>				
Motivation des Arztes und der Ordinationsassistentinnen	<input type="checkbox"/>				
Sauberkeit und Atmosphäre in der Ordination	<input type="checkbox"/>				

15. Hätten Sie eventuell Befürchtungen, dass	Ja, sehr	Möglicherweise	Neutral	Eher nicht	Überhaupt nicht
sich die Wartezeit in der Ordination verlängert ?	<input type="checkbox"/>				
sich die Terminwartezeit verlängert ?	<input type="checkbox"/>				
der Arzt nicht mehr so viel Zeit für Sie hat ?	<input type="checkbox"/>				
die Ordination überfüllt sein könnte ?	<input type="checkbox"/>				
sich die Qualität der Dienstleistung verschlechtert ?	<input type="checkbox"/>				
sich die Freundlichkeit in der Ordination verschlechtert ?	<input type="checkbox"/>				
Sie keine Einschubtermine bei Schmerzen bekommen könnten ?	<input type="checkbox"/>				
sich der Ruf der Ordination verschlechtern könnte ?	<input type="checkbox"/>				

16. Wurden Ihre Wünsche und Anliegen zu Ihrer Zufriedenheit erledigt?

- Volle Zufriedenheit
 Im Wesentlichen
 Neutral
 Teilweise unzufrieden
 Überhaupt nicht zufrieden

*Mit rechtherzlichen Dank für Ihre Mithilfe, das
Ordinationsteam von Dr. Med. Univ. ██████████*

Fragenbogen zur Kundenzufriedenheit

Anzahl der ausgewerteten Feedback-Bögen: **50**

Alter:	> 40 Jahre =12	> 60 Jahre =25	> 90 Jahre =13
Geschlecht:	Männlich =41	Weiblich =9	
Patient seit:	< 6 Monate =11	> 2 Jahre =39	

1. Fühlen Sie sich in der Ordination gut betreut ?

	Anzahl	Note
Sehr zufrieden	28	1
Zufrieden	16	2
Neutral	3	3
Unzufrieden	1	4
Sehr unzufrieden	2	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung **1,66**

2. Wie empfinden Sie die Atmosphäre in der Ordination ?

	Anzahl	Note
Sehr gut	31	1
Gut	11	2
Neutral	6	3
Nicht besonders gut	2	4
Sehr schlecht	0	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung **1,58**

3. Haben Sie das Gefühl vom Arzt gut betreut zu werden ?

	Anzahl	Note
Sehr zufrieden	27	1
Zufrieden	15	2
Neutral	8	3
Unzufrieden	0	4
Sehr unzufrieden	0	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung **1,62**

4. Wurden Sie von der Ordinationsassistentz freundlich und kompetent betreut ?

	Anzahl	Note
Sehr zufrieden	38	1
Zufrieden	9	2
Neutral	2	3
Unzufrieden	1	4
Sehr unzufrieden	0	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung **1,32**

5. Bewerten Sie bitte die Sauberkeit und Hygiene in den Räumlichkeiten

	Anzahl	Note
Sehr gut	11	1
Gut	6	2
Neutral	31	3
Nicht besonders gut	2	4
Sehr schlecht	0	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung **2,48**

6. Sind die Wartezeiten in der Ordination für Sie angemessen ?

	Anzahl	Note
Sehr zufrieden	0	1
Zufrieden	4	2
Neutral	6	3
Unzufrieden	24	4
Sehr unzufrieden	16	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung **4,04**

Fragenbogen zur Kundenzufriedenheit

Fragebogen zur Kundenzufriedenheit

7. Bewerten Sie bitte die Wartezeit für Ihren Termin

	Anzahl	Note
Sehr gut	2	1
Gut	7	2
Neutral	2	3
Nicht besonders gut	17	4
Sehr schlecht	22	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung

4,00

8. Könnten Sie sich eine Umstellung von Wahl- auf Kassenvertragsarzt vorstellen ?

	Anzahl	Note
Definitiv ja	11	1
Wahrscheinlich ja	17	2
Eventuell	9	3
Wahrscheinlich nein	7	4
Definitiv nicht	6	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung

2,60

9. Kommt für Sie die Option als Privatpatient in Frage, wenn es zukünftig angeboten wird ?

	Anzahl	Note
Definitiv ja	21	1
Wahrscheinlich ja	10	2
Eventuell	14	3
Wahrscheinlich nein	3	4
Definitiv nicht	2	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung

2,10

10. Würden Sie in Zukunft die Ordination weiter als Kassenpatient aufsuchen ?

	Anzahl	Note
Definitiv ja	11	1
Wahrscheinlich ja	19	2
Eventuell	15	3
Wahrscheinlich nein	3	4
Definitiv nicht	2	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung

2,32

11. Würden Sie in Zukunft die Ordination lieber als Privatpatient aufsuchen ?

	Anzahl	Note
Definitiv ja	5	1
Wahrscheinlich ja	6	2
Eventuell	5	3
Wahrscheinlich nein	18	4
Definitiv nicht	16	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung

3,68

12. Könnten Sie sich vorstellen einen anderen Facharzt bei einem Wechsel zum Kassenvertragsarzt aufzusuchen ?

	Anzahl	Note
Definitiv ja	1	1
Wahrscheinlich ja	2	2
Eventuell	5	3
Wahrscheinlich nein	19	4
Definitiv nicht	23	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung

4,22

Fragebogen zur Kundenzufriedenheit

13. Würden Sie die Ordination und ihre Dienstleistungen weiterempfehlen ?

	Anzahl	Note
Definitiv ja	35	1
Wahrscheinlich ja	9	2
Eventuell	5	3
Wahrscheinlich nein	0	4
Definitiv nicht	0	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt Bewertung 1,38

14. Wie zufrieden sind Sie mit unserer Ordination in Bezug auf ...

	Note					Note	Anzahl
	1 sehr zufrieden	2 zufrieden	3 neutral	4 unzufrieden	5 sehr unzufrieden		
Dienstleistungsangebot	25	17	6	1	0	1,64	50
Preis-/Leistungsverhältnis	1	5	18	24	2	3,42	50
Zeit, die sich der Doktor für Sie nimmt	22	21	6	1	0	1,72	50
Zeit, die sich die Ordinationsassistentin für Sie nimmt	26	16	8	0	0	1,64	50
Erscheinungsbild der Ordination	19	24	7	0	0	1,76	50
Freundlichkeit und Höflichkeit	34	16	0	0	0	1,32	50
Motivation des Arztes und der Ordinationsassistentinnen	29	18	3	0	0	1,48	50
Sauberkeit und Atmosphäre in der Ordination	17	15	18	0	0	2,02	50

Durchschnitt 1,88

15. Hätten Sie eventuell Befürchtungen, dass

	Note					Note	Anzahl	Rang
	1 Ja, sehr	2 möglicherweise	3 neutral	4 eher nicht	5 überhaupt nicht			
sich die Wartezeit in der Ordination verlängert ?	27	19	2	2	0	1,58	50	3
sich die Terminwartezeit verlängert ?	31	17	2	0	0	1,42	50	2
der Arzt nicht mehr so viel Zeit für Sie hat ?	15	14	11	8	2	2,36	50	5
die Ordination überfüllt sein könnte ?	35	11	4	0	0	1,38	50	1
sich die Qualität der Dienstleistung verschlechtert ?	14	15	11	6	4	2,42	50	6
sich die Freundlichkeit in der Ordination verschlechtert ?	0	3	17	29	1	3,56	50	8
Sie keine Einschubtermine bei Schmerzen bekommen könnten?	25	16	7	2	0	1,72	50	4
sich der Ruf der Ordination verschlechtern könnte ?	2	5	17	21	5	3,44	50	7

Durchschnitt 2,24

16. Würden Ihre Wünsche und Anliegen zu Ihrer Zufriedenheit erledigt?

	Anzahl	Note
Volle Zufriedenheit	23	1
Im Wesentlichen	13	2
Neutral	7	3
Teilweise unzufrieden	1	4
gar nicht zufrieden	0	5
Summe Anzahl	50	

Durchschnitt 1,60

Zusammenfassung der Excel Fragebogenauswertung			
Anzahl der ausgefüllten Fragebögen: 50	Alter:	>40 Jahre = 12	>60 Jahre = 25
	Geschlecht:	Männlich: 41	Weiblich: 9
	Patient seit:	< 6 Monate: 11	>2 Jahre: 39
			Durchschnittliche Bewertung:
1. Fühlen Sie sich in der Ordination gut betreut ?			1,66
2. Wie empfinden Sie die Atmosphäre in der Ordination ?			1,58
3. Haben Sie das Gefühl vom Arzt gut betreut zu werden ?			1,62
4. Wurden Sie von der Ordinationsassistenz freundlich und kompetent betreut ?			1,32
5. Bewerten Sie bitte die Sauberkeit und Hygiene in den Räumlichkeiten			2,48
6. Sind die Wartezeiten in der Ordination für Sie angemessen ?			4,04
7. Bewerten Sie bitte die Wartezeit auf ihren Termin			4,00
8. Könnten Sie sich eine Umstellung von Wahl- auf Kassenvertragsarzt vorstellen ?			2,60
9. Kommt für Sie die Option als Privatpatient in Frage, wenn es zukünftig angeboten wird ?			2,10
10. Würden Sie in Zukunft die Ordination weiter als Kassenpatient aufsuchen ?			2,32
11. Würden Sie in Zukunft die Ordination lieber als Privatpatient aufsuchen ?			3,68
12. Könnten Sie sich vorstellen, einen anderen Facharzt bei einem Wechsel zum Kassenvertragsarzt aufzusuchen ?			4,22
13. Würden Sie die Ordination und ihre Dienstleistungen weiterempfehlen ?			1,38
			Durchschnitt:
14. Wie zufrieden sind Sie mit unserer Ordination in Bezug auf... Dienstleistungsangebot; Preis-/Leistungsverhältnis, Zeit, die sich der Doktor für Sie nimmt; Zeit, die sich die Ordinationsassistenz für Sie nimmt; Erscheinungsbild der Ordination; Freundlichkeit und Höflichkeit; Motivation des Arztes und der Ordinationsassistentinnen; Sauberkeit und Atmosphäre in der Ordination			1,88
15. Hätten Sie eventuell Befürchtungen, dass sich die Wartezeit in der Ordination verlängert ?; sich die Terminwartezeit verlängert ?; der Arzt nicht mehr so viel Zeit für Sie hat ?; die Ordination überfüllt sein könnte ?; sich die Qualität der Dienstleistung verschlechtert ?; sich die Freundlichkeit in der Ordination verschlechtert ?; Sie keine Einschubtermine bei Schmerzen bekommen könnten ?; sich der Ruf der Ordination verschlechtern könnte ?			2,24
16. Wurden Ihre Wünsche und Anliegen zu Ihrer Zufriedenheit erledigt?			1,6

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Kindberg, den 22. Oktober. 2021

Michael Korak-Zink