

# Maßnahmen zur Erhöhung der Patientenzufriedenheit

| Bernd Sandock

Das Fundament des Praxiserfolgs ist zweifellos die Qualität der zahnmedizinischen Leistung. Wer aber will auf einem Fundament wohnen, statt in einem komfortablen Haus? Dem Patienten jedenfalls reicht es im Allgemeinen nicht. Er erwartet mehr. Hierzu muss die fachliche Leistung ergänzt werden, um eine tatsächliche Kundenzufriedenheit und damit Patientenbindung zu erreichen. Das KANO-Modell liefert hilfreiche Hinweise, wie dieses Ziel umgesetzt werden kann.



**W**ir sind in einer wirtschaftlichen Phase, die gekennzeichnet ist von einem Käufermarkt: Aufgrund der Angebotsvielfalt bei den jeweiligen Produkten und Dienstleistungen kann der Kunde entscheiden, von welchem Anbieter und welches Produkt er kauft. Er ist gegenüber dem Anbieter in einer komfortableren Position.

Deshalb ist seit geraumer Zeit eine Frage in den Vordergrund gerückt: „Wie können wir die Kundenzufriedenheit erhöhen, damit wir unsere bisherigen Kunden an uns binden und auch neue gewinnen?“

## Das KANO-Modell

Vor dem Hintergrund der Bedeutung dieses Themas hat KANO ein „Modell der Kundenzufriedenheit“ entwickelt, das die verschiedenen Anforderungen von Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung systematisiert und deren unterschiedliche Wirkung auf die Zufriedenheit erklärt. Das Modell bietet eine gute Entscheidungsgrundlage für kundenbezogene Maßnahmen und ist vom Verfasser auf die Situation von Zahnarztpraxen übertragen worden (Abb. 1). KANO unterscheidet drei Gruppen von Faktoren des Produkts oder der Dienstleistung, die Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben: die „Grundanforderungen“, die „Leistungsanforderungen“ und die „Begeisterungsfaktoren“.

Die Grundanforderungen sind diejenigen, die der Kunde erwartet, aber nicht explizit ausspricht („unausgesprochen“ und „erwartet“), weil er sie im Grunde für selbstverständlich hält. Das können übertragen auf den Zahnarztpatienten zum Beispiel sein: eine gute fachliche Qualität der zahnärztlichen Behandlung, Sauberkeit und Hygiene in der Praxis, eine angemessene Wartezeit und ein zeitgemäßer technischer Standard.

Als Leistungsanforderungen sind die Anforderungen definiert, die der Kunde von dem Produkt oder der Dienstleistung erwartet und die er auch formuliert („ausgesprochen“ und „erwartet“). Dazu können bei dem Patienten beispielsweise seine individuellen Wünsche an die Beschaffenheit des Zahnersatzes gehören, Wünsche nach ästhetischen Korrekturen, schnelle und erfolgreiche Schmerzbesitzigung, der Preis usw.

## Begeisterungsfaktoren

Begeisterungsfaktoren sind nach KANO Bedingungen, die der Kunde nicht automatisch erwartet und daher in der Regel auch nicht ausdrücklich ansprechen wird („unerwartet“ und „unausgesprochen“). Sie machen das „Mehr als das Übliche“, das Besondere aus. In der Zahnarztpraxis sind dazu zu zählen: eine für den Patienten verständliche und ausführliche Information und Aufklärung; spezielle Service-



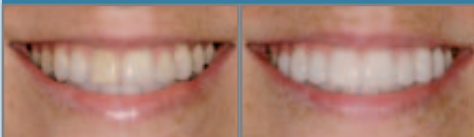
LUMINEERS®  
BY CERINATE®

# LUMINEERS® SMILE PROGRAMM



- KEINE SPRITZE • KEINE PRÄPARATION
- KEIN PROVISORIUM • KEIN ENTFERNEN EMPFINDLICHER ZAHNSUBSTANZ

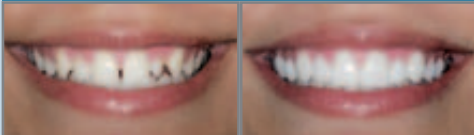
## VERFÄRBUNGEN



VORHER

NACHHER

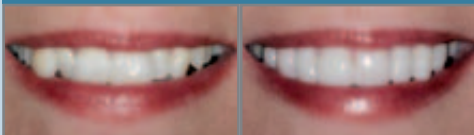
## LÜCKEN UND ABSTÄNDE



VORHER

NACHHER

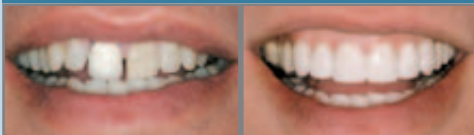
## SCHIEFSTELLUNGEN



VORHER

NACHHER

## ALTE KRONEN UND BRÜCKEN



VORHER

NACHHER

LUMINEERS BY CERINATE® ist ein Keramik-Veneer zur schmerzfreien Formkorrektur und dauerhaften Aufhellung des Lächelns Ihrer Patienten! Eine Haltbarkeit von über 20 Jahren wurde klinisch erwiesen.

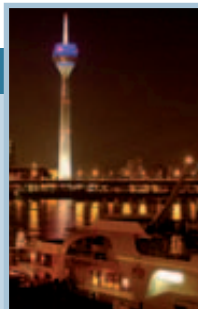
## ZAHLREICHE VORTEILE FÜR IHREN PRAXISERFOLG

- Überregionale Werbung in Fach- und Konsumentenpresse.
- Kostenlose Informations-Hotline für Konsumenten.
- Unterstützende Marketingmaterialien, z. B. Displays, Informationsbroschüren etc.
- Kompetente Ansprechpartner für die Unterstützung Ihres Praxisteam.
- Umfassendes Schulungsmaterial auf DVD und CD-ROM.
- Kostengünstiges Starter-Kit.

**Fazit:** Neupatienten und zusätzlicher Umsatz für Ihre Praxis!

LUMINEERS® SMILE  
DESIGN WORKSHOP

DEUTSCHLAND  
ÖSTERREICH



DÜSSELDORF

25.-26.09.2009



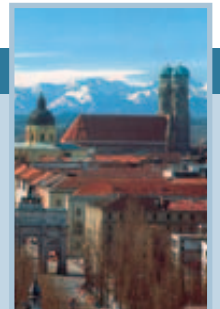
WIEN

16.-17.10.2009



FRANKFURT

30.-31.10.2009



MÜNCHEN

20.-21.11.2009

**MELDEN SIE SICH JETZT AN:**

American Esthetic Design GmbH, Telefon: 081 06/300 500, Fax: 081 06/300 510

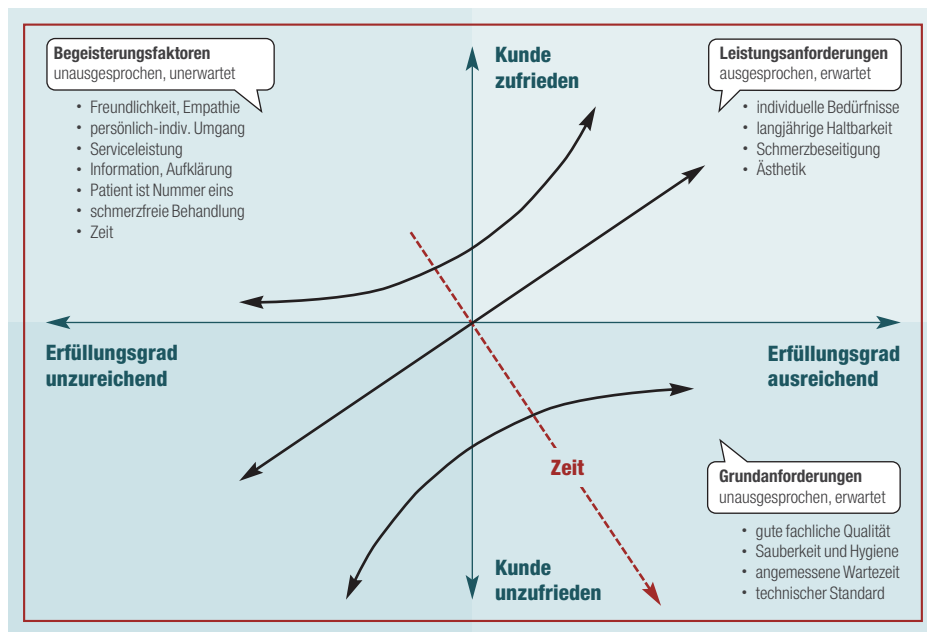


Abb. 1: Modell der Kundenzufriedenheit nach KANO (aus: Sandock, B.: Gelebtes Qualitätsmanagement; Balingen, 2007).

leistungen; ein freundlicher, verbindlicher Patientenumgang des gesamten Teams; die Zeit, die sich Zahnarzt und Teammitglieder für ihn nehmen; das Gefühl des Patienten, die Nummer eins zu sein und mit seinen individuellen Wünschen ernst genommen zu werden etc. Die angeführten Beispiele können für den individuellen Patienten durchaus variieren. So kann beispielsweise für den Geschäftsmann, der aufgrund seiner Termindichte wenig Zeit hat, eine extrem kurze Wartezeit von einer Grundanforderung zu einem Begeisterungsfaktor werden.

Den Einfluss des Erfüllungsgrades dieser drei Faktorengruppen (waagerechte Achse: von „unzureichend“ bis „ausreichend“) auf die Zufriedenheit des Kunden (senkrechte Achse: von „unzufrieden“ bis „zufrieden“) beschreibt KANO folgendermaßen: Wenn die Grundanforderungen unzureichend erfüllt sind, ist der Patient am „tiefsten Punkt“ seiner Unzufriedenheit. Aber auch bei einem ausreichenden Erfüllungsgrad steigt die Kurve nicht über die „Nulllinie“ hinaus: Der Patient ist nicht mehr zutiefst unzufrieden, aber auch noch nicht zufrieden, denn er setzt beispielsweise die gute fachliche Qualität voraus.

Die Leistungsanforderungen „starten“ bereits höher und bewirken bei einem ausreichenden Erfüllungsgrad bereits eine deutliche Zufriedenheit bei dem

Patienten. Sind die Begeisterungsfaktoren unzureichend erfüllt, ist der Patient nicht unzufrieden, denn er rechnet gar nicht mit ihnen. Je stärker aber diese Faktoren zum Tragen kommen, desto steiler nimmt die Zufriedenheit oder gar Begeisterung zu.

Die nach unten gerichtete Zeitachse bringt zum Ausdruck, dass „Begeisterungsfaktoren“ und „Leistungsanforderungen“ im Laufe der Zeit zunehmend selbstverständlicher, das heißt vom Kunden unausgesprochen erwartet werden, und daher tendenziell zu „Grundanforderungen“ werden können, weil sie von herausgehobenen Extraleistungen zu verbreiteten Standardleistungen werden. So mag eine kurze Wartezeit in einer Bestellpraxis vor 30 Jahren ein Begeisterungsfaktor gewesen sein, wie gegenwärtig vielleicht noch bei dem einen oder anderen Orthopäden, heute aber ist dies in einer Zahnarztpraxis sicher den Grundanforderungen zuzurechnen.

Das KANO-Modell zeigt, dass speziell durch die Erfüllung der Begeisterungsfaktoren und auch der Leistungsanforderungen eine Praxis bei der Erhöhung der Patientenzufriedenheit punkten kann. Bedingung ist aber, dass die Grundanforderungen erfüllt werden. Anders betrachtet: In diesen beiden Bereichen ist durch einen geringeren Mehreinsatz eine höhere Wirkung bei der Kundenzufriedenheit zu erzielen,

was eine hohe Effizienz bedeutet. Und eine erhöhte Kundenzufriedenheit zieht eine stärkere Bindung der Patienten an die Praxis nach sich.

### Beschwerdemanagement

Wenn Herr Ungeduld sich über zu lange Wartezeit beschwert, wird die Mitarbeiterin sicher eine Erklärung versuchen und sich entschuldigen. Sie ist bemüht, die Situation zu bereinigen und abzuhaaken. Vielleicht stempelt sie den Patienten aber auch insgeheim als Querulanten ab. Werden solche Dinge von der Praxis insgesamt registriert und zum Anlass genommen, Verbesserungen zu überlegen, zumal wenn es nicht nur einmal vorkommt? Oder werden sie lediglich als lästig angesehen? Das gesamte Team sollte sich bei dem Thema Patientenkritik und -beschwerde von einer positiven Einstellung leiten lassen. So ist dem Verfasser in einer Praxis der Spruch aufgefallen: „Wenn Sie mit uns zufrieden sind, erzählen Sie es Ihren Freunden und Bekannten – Wenn Sie mit uns unzufrieden sind, erzählen Sie es bitte uns.“ Das Computerunternehmen Hewlett-Packard hat vor einiger Zeit eine unternehmensinterne Untersuchung zum Thema „Die hohen Kosten des Kundenverlustes“ durchgeführt. Einige der Ergebnisse besagen:

- Wenn ein Kunde reklamiert, so steht er für 26 weitere, die sich nur nicht äußern.
- Der unzufriedene Kunde spricht mit 8 bis 16 anderen darüber, was ihm missfällt.
- Einen neuen Kunden zu gewinnen ist fünfmal teurer als einen vorhandenen zu halten.
- 91 Prozent der unzufriedenen Kunden kommen nicht wieder ...
- ... aber 90 Prozent der nach ihrer Reklamation zufriedengestellten Kunden bleiben.

Aufgrund der negativen Folgen der Unzufriedenheit bei Kunden spricht man seit einiger Zeit vom „Beschwerdemanagement“, das den Umgang mit Beschwerden und dessen Vorbeugung regeln soll. Ein praxisinternes Beschwerdemanagement dient deshalb zum einen dazu, dem einzelnen Teammitglied Hilfestellung zu geben, wie mit dem



chen möglichst zu beseitigen und sie zukünftig zu verhindern.

#### Fragebogen zur Zufriedenheit

Ergänzend zu einem Beschwerdemanagement kann die Praxis in größeren zeitlichen Abständen mithilfe eines Fragebogens die Zufriedenheit ihrer Patienten überprüfen. Antworten von circa 100 Patienten sind aussagekräftig. Wenn er genügend differenziert ist, das heißt eine größere Anzahl von Fragen umfasst, spiegelt ein Fragebogen treffend die Stärken und Schwächen der Praxis aus Sicht der Patienten wider. Anonymität muss dabei ebenso gesichert sein wie ein überschaubarer Aufwand für den Patienten bei der Beantwortung. Vorbedingung für seinen Einsatz aber ist, dass die Praxis tatsächlich bereit ist, Dinge zu verändern, um damit die Patientenzufriedenheit zu sichern.

#### Fazit

Das hier beschriebene Modell von KANO kann für die eigene Praxis als

eine hilfreiche Handlungsgrundlage genutzt werden, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Ein systematisches Beschwerdemanagement und ein Check der Patientenzufriedenheit ergänzen die zielgerichteten Maßnahmen. Weitere Informationen können Sie gerne bei dem Verfasser erfragen.

## kontakt.



#### Bernd Sandock

sandock | Beratung für Zahnärzte  
 Spindelmühler Weg 22, 12205 Berlin  
 Tel.: 0 30/81 29 40 63  
 Fax: 0 30/81 29 40 60  
 E-Mail: info@sandock.de  
 www.sandock.de

sich beschwerenden Patienten konstruktiv umgegangen werden sollte, wie auf die Beschwerde zu reagieren ist. Zum anderen wird es so angelegt sein, dass Beschwerden darüber hinaus systematisch erfasst werden können – auch scheinbar nebensächliche Bemerkungen oder nonverbale Kommentare können Beschwerden sein. Und schließlich wird teamintern festgelegt, wie Beschwerden je nach ihrer Bedeutung aufgegriffen werden, um deren Ursach-

ANZEIGE



# Vorsprung für alle!

Seit über zehn Jahren sorgt der Innovations-Champion Charly für maximale Effizienz in deutschen Zahnarztpraxen. Und weil deren Anforderungen an eine Praxissoftware nun einmal sehr unterschiedlich sind, gibt es Charly in verschiedenen Versionen:

## Charly XL

Für die anspruchsvolle Zahnarztpraxis

## Charly M

Für die junge zukunftsorientierte Zahnarztpraxis

## Charly S

Für den Einstieg in die digitale Welt

Jetzt neu:  
**Charly MKG**

Gerne sagen wir Ihnen, welche Version von Charly am besten zu Ihnen passt. Rufen Sie einfach Frau Hönig unter 07031.461872 an oder surfen Sie bei [www.solutio.de](http://www.solutio.de) vorbei.

