



Ambulante Versorgung im Krankenhaus Organisatorische und wirtschaftliche Blackbox?

**Biersdorf am See
18. September 2014**



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Jan Ackermann, Kiel

„Die Zeiten waren noch nie so gut wie heute!“

Freiberuflicher Betriebswirt
„Arzt-Potential-Entdecker“

Geb. 1958 in Schleswig-Holstein

Ehefrau: Carola Ackermann, Augenärztin,
10/1993 niedergelassen,

Gründungspartner der **MMP**
Medical Management Partner m-mp.de
in Kiel und Krefeld

Hobbies: Alpines Klettern, Ski, Golf,
Jazzmusik



Medical Management Partner

Kiel im Wissenschaftszentrum (Einrichtung der CAU Kiel)
und Krefeld

Über 25 Jahre Erfahrung in der systemischen
Organisation in der ambulanten Medizin

Kompetenzen und Menschen: Gesundheitsökonomie,
Betriebswirtschaft, Psychologie, Arzthelferinnen,
Krankenschwestern, Zertifizierte Trainer + Coaches.

www.m-mp.de



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Organisationspotentiale im ambulanten Bereich
am Beispiel Klinik – MVZ
und deren Effekte.



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Kaum vorstellbar...

**26 Arbeitstage mehr
Zeit** für Patienten im
Jahr

**51% mehr Umsatz
pro Arztstunde**

**67% höhere
Zufriedenheit
im Team**

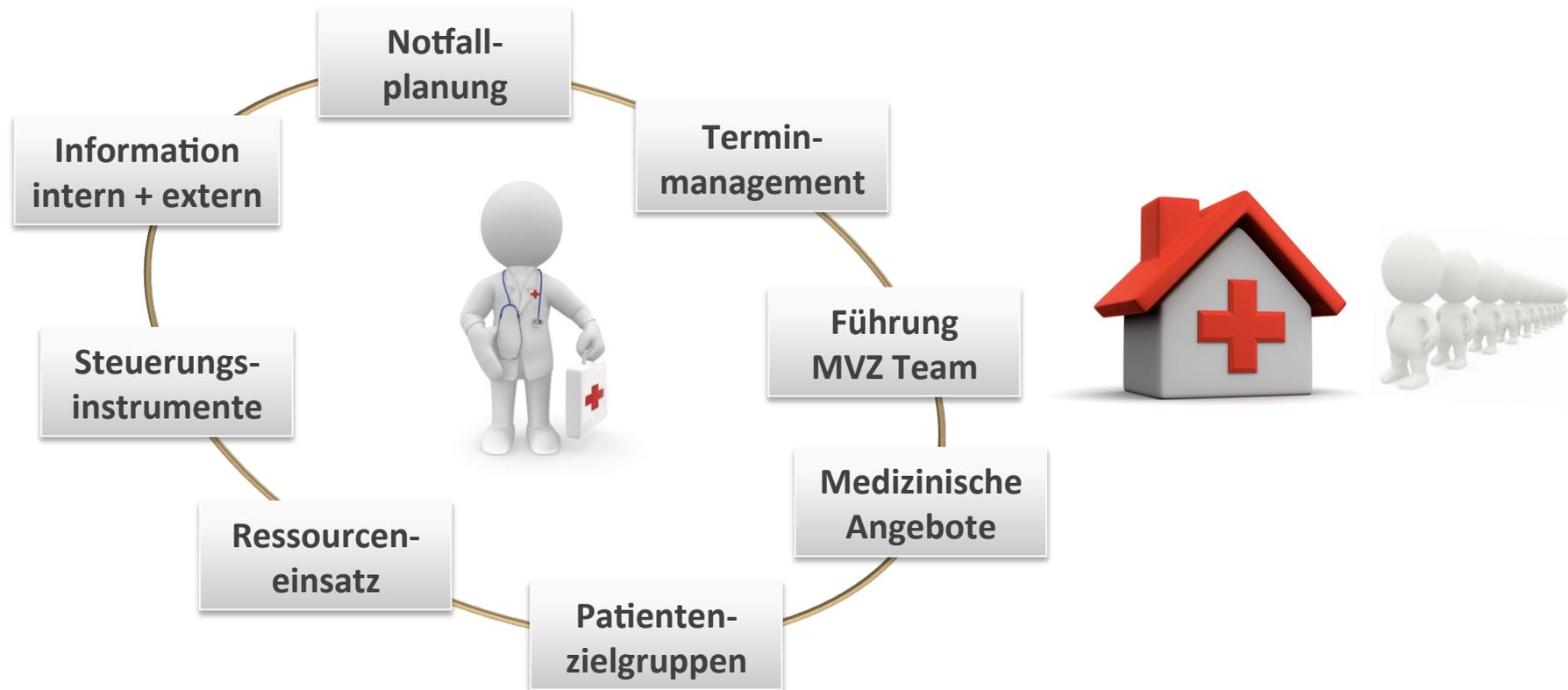
113 T€ mehr Umsatz pro Jahr
bei 9% weniger Patienten.

**33% gesteigerte
Mitarbeitereffizienz**

**18 Tage weniger
Verwaltungszeit** p.a.



Organisationsrelevante Bereiche **im Klinik-MVZ**



Peter F. Drucker, Managementlehrer



„Man kann nicht managen, wenn man nicht misst.“



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Potentiale professionell messen

Praxen im MVZ



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Was wollen Patienten?

„Mein Arzt im MVZ und seine Kollegen waren über meine Krankheit **komplett informiert** - so musste ich **nicht** immer alles wiederholen und **doppelt untersucht werden**.“

„Als ich zum MVZ ging, wurde ich schon unten mit **Namen begrüßt** – das war wirklich toll.“

„Im MVZ finde ich **Gesundheitsangebote**, die mir helfen, **gesund zu bleiben**.“

„Zum Glück sind so viele Ärzte und Therapeuten unter einem Dach – so muss ich **nicht** mehr **kilometerweit** für Behandlungen in der Gegend **herumfahren**.“

„Meine Bekannte hat mir einen Arzt im MVZ empfohlen, weil nur dort ein wirklicher **Austausch unter den Ärzten** stattfindet!“



„Schön, dass mein Arzt jetzt mit **seinen Kollegen so eng zusammenarbeitet!**“

„Im Versorgungsverbund im MVZ sind die **Wartezeiten viel kürzer**“

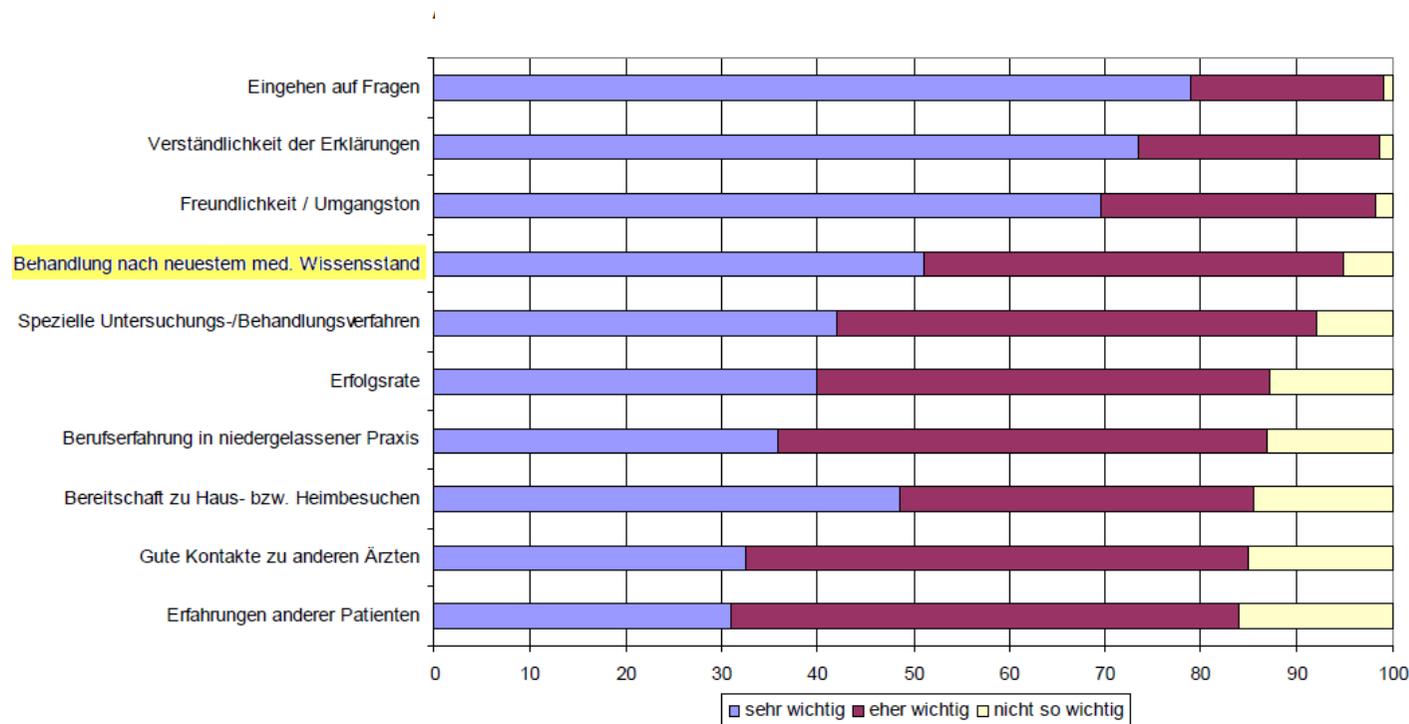
„Die **Serviceleistungen** im MVZ **finde ich toll** - da fühle ich mich als **Patient** wirklich ernst genommen und **verstanden**.“

„Bei einem Termin kann ich jetzt sogar **zu Fuß gehen**. Ich dachte schon ich müsste in die Innenstadt“

„Praktisch, dass **Diagnostik und Therapie** jetzt unter einem Dach stattfinden kann.“

„Sollte ich wirklich einmal zur Behandlung beim Facharzt außerhalb müssen, **komme ich immer gleich wieder** zu meinem Koordinator im MVZ **zurück**.“

Informationswunsch Versicherter zu niedergelassenen Ärzten



Quelle: Geraedts M. Informationsbedarf und Informationssuchverhalten bei der Arztsuche 2008



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Anforderung der Patienten

Die Patienten können die medizinische
Behandlungsqualität nicht bewerten!

Die Qualität wird nach Organisation und
Kommunikation bemessen!



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Fünf Organisationspotentiale im MVZ und typische Hemmnisse.

1. Klare Zielsetzungen und nachvollziehbare Führung

...und typische Hemmnisse:

- Keine formulierten und/oder nachvollziehbare Zielsetzungen
- Mangelnde Führungskompetenz des/der MVZ-Leiter(s)
- Ungeplante Zeiteinheiten für Organisation und Verwaltungsthemen
- Unklare Zuständigkeiten und Funktionen in Teams („Rotationsprinzip“)
- Keine Anreizsysteme oder Strukturen für Mitarbeiter zur Zielerreichung
- MVZ Wachstum ohne organisatorischen Back-Bone

Falsche Rückschlüsse der Betreiber: „MVZ funktionieren nicht“.



Fünf Organisationspotentiale im MVZ und typische Hemmnisse.

2. Strukturiertes Notfall- und Terminmanagement



...und typische Hemmnisse:

- Undifferenzierte Annahme von Notfällen
- Unklare Annahme von Patienten zwischen Arzt und Team (besonders GOÄ)
- Fehlende Konstanz im Umgang mit der Terminplanung
- Keine Ressourcengerechte Terminplanung



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Fünf Organisationspotentiale im MVZ und typische Hemmnisse.

3. Patientenzielgruppen und medizinische Angebote definieren

...und typische Hemmnisse:

- Fehlende Kriterien der Zielgruppen
- Keine Differenzierung im Patientenverwaltungssystem
- Keine dazu abgestimmte Terminvergabe / Zeitfenster
- Fehlende Alleinstellungsmerkmale im MVZ
- Unklare Spezialisierung
- Zu wenig Fokus auf Patientenbedürfnisse



Fünf Organisationspotentiale im MVZ und typische Hemmnisse.

4. Ressourcengerecht arbeiten



...und typische Hemmnisse:

- Zustrom der Patienten wird nicht ressourcengerecht geplant, sondern vice versa
- Unwirtschaftlichkeit durch falsches Verhältnis von Ressourceneinsatz zu Umsatz und Zeit.
- Kostenreduktion statt Umsatzsteigerung – Entlassung statt Reorganisation
- Unkenntnis und fehlende Transparenz über die Effizienz pro Leistung
- Fehlende Erfassung und Differenzierung der Patienten nach Ressourcen
- Keine Ressourcengerechte Terminvergabe



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Fünf Organisationspotentiale im MVZ und typische Hemmnisse.

5. Professionelle Lenkungs- und Steuerungsstrukturen

...und die häufigsten Fehler:

- Der „Das entscheiden wir schon so im MVZ“ – Irrtum
- Ex-Post Betrachtung
- Undifferenzierter Blick auf die Umsätze
- Mehraufwand und Angst vs. Nutzen von Transparenz
- Fehlende Überprüfungsmöglichkeiten für die MVZ-Leiter



Ressourcen und medizinische
Leistungen richtig einsetzen.



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Passende medizinische Leistungen?

- Welche **Patientenstruktur** haben wir eigentlich?
- Was fehlt in der Region, das wir gemeinsam aufbauen können?
- Welche **Medizin finden nicht nur wir sinnvoll**, sondern auch die Zuweiser?
- **Welche Zielgruppe(n)** können wir daraus für die neuen Angebote ansprechen?
- **Woher** kommen die Patienten **und von wem**?
- **Wie viele Patienten benötigen wir**, bis sich das für unser MVZ lohnt?
- Was müssen wir dafür **planen und investieren**?
- **Wann und wie häufig bieten** wir neue Leistungen unter der Woche an?
- Was sind **gemessene Vorteile für unsere Klinik** durch das MVZ?
- **Wie kann man den Erfolg** nachvollziehbar **für alle messen**?



Aufbau gemeinsamer Diagnostik und Therapiekonzepte

MVZ – interdisziplinäre Behandlungskonzepte

Fertige praxisgerechte
Behandlungskonzepte



Für Patienten verständliche und
bedarfsgerechte Angebote

Übersicht		Frau	Mann	Körperregionen	Symptome
		vorne hinten		Übersicht	Mann → Brust, Schultern
				Kopf	» Atembeschwerden
				Hals	» Atemnot (Dyspnoe)
				Brust, Schultern	» Brustschmerzen
				Bauch	» Brustwarzenveränderungen
				Genitale, Harnwege, Leiste	» Chronischer Schulterschmerz, steife Schulter
				Arm, Hand	» Gelenksbeschwerden
				Hüfte, Bein, Fuß	» Hautausschlag Husten Knoten in der Brust Schluckauf Schmerzende Brüste Sodbrennen Vergrößerte Brustdrüse(n) (Gynäkomastie)
Alle Symptome von A-Z					



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Wichtig: Ressourcenschonung



Zeitdiebe vermeiden



**„Effiziente“ Patienten
finden**

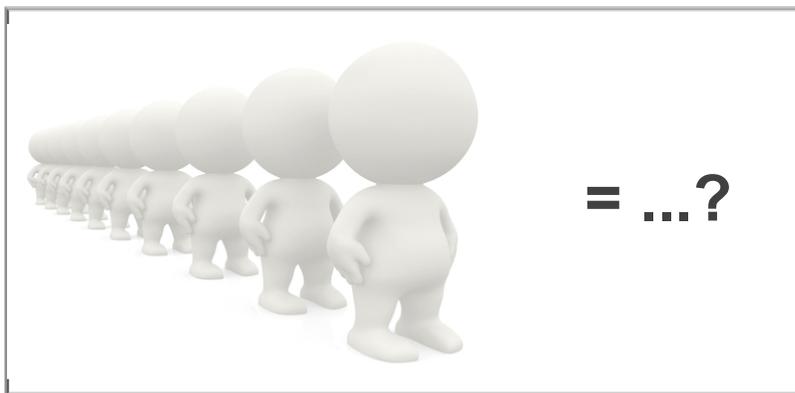
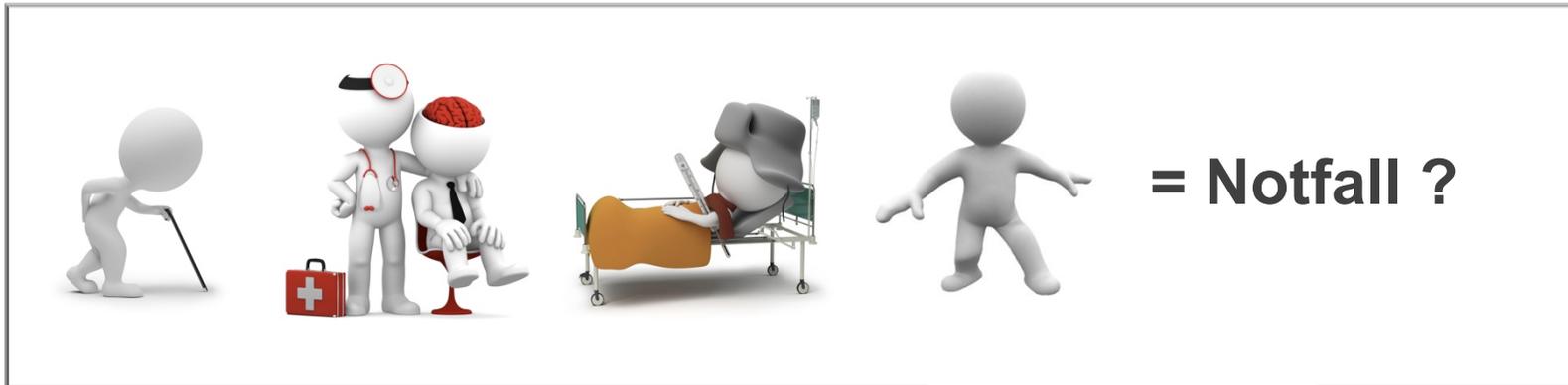


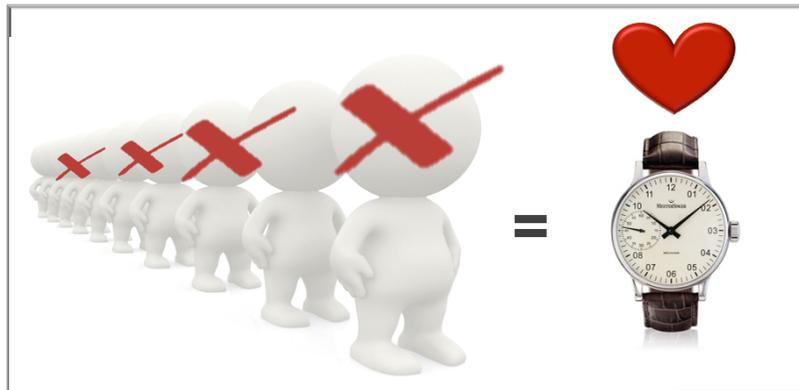
**Medizinische Leistungen
ressourcengerecht aufstellen**



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER





Name		BLAU	
Notfalldefinition		MMP Bogen	A
Aufgabe 1	1.) Definieren Sie bitte in der ersten Spalte ("Notfalldefinition") je Notfallgruppe die 3 wichtigsten Erkennungsmerkmale, woran Ihre Arzthelferinnen entscheiden können, welche Art Notfall jeweils am Tresen oder Telefon vorliegt. Dies ermöglicht die konsequente eindeutige Terminzuordnung in das dafür vorgesehene Zeitfenster. (Zeitfenster werden noch anhand der Zeit, die Sie für die jeweiligen Patienten benötigen, definiert.)		
Aufgabe 2	2.) Schätzen Sie bitte die jeweilige Anzahl an Notfällen und regulären Fällen ein, die Sie pro Woche in der Praxis empfangen.		
Aufgabe 3	3.) Schätzen Sie bitte die Zeit ein, die ein Patient durchschnittlich benötigt und tragen Sie den jeweiligen Wert in Minuten in das Kästchen ein.		
Notfallgruppe	Notfalldefinition (Symptome, Krankheitsbild, ...)	Durchschnittliche Anzahl Patienten pro Woche	Ø benötigte Arztzeit pro Patient in Minuten
sofortige Behandlung			
A-Notfälle	<i>Beispiel: Patient hält den eigenen Kopf unter dem Arm</i>	1	15
Behandlung in der Notfallsprechstunde am selben Tag			
B-Notfälle			
Behandlung innerhalb von 3 Tagen			
C-Notfälle			
Keine Notfälle: regulärer, nächstmöglicher Termin			
kein Notfall			
Sie erhalten	Bitte geben Sie diesen Bogen jetzt ab. Wir werden Ihnen anhand Ihrer Angaben vereinfacht aufzeigen, welche Zeitpotentiale sich für Ihre Praxis, bei Umsetzung dieser Notfalldefinition in Ihrem Terminmanagement, ergeben. Dieses Zeitpotential kann zum einen bei entsprechender Praxisorganisation und -kommunikation in ein Umsatzpotential umgewandelt werden. Zum anderen verringert sich die Wartezeit Ihrer Patienten.		



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Weisen Sie Kriterien zu:

(Menschlich, Einstellung, Medizinisch, Compliance, Offenheit...)

Typ A (Käfer)

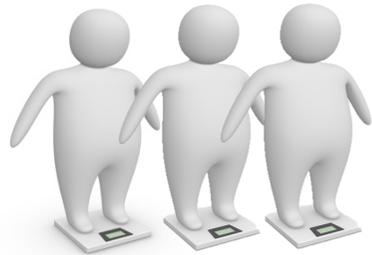
Typ B (Reh) + x min.

Typ C (Stier) + x min.



Name			ROT
Patientenclusterung			MMP Bogen B
Aufgabe 1	1.) Bitte geben Sie uns Ihre Fallzahl pro Quartal sowohl für den GKV- als auch für den GOÄ-Bereich an	Quartalsfallzahl GKV	Quartalsfallzahl GOÄ
Aufgabe 2	2.) Schätzen Sie bitte, wieviel % (Prozent) Ihrer Patienten..... - Sie als Arzt gar nicht wertschätzen → a.) - interessiert sind an weitergehender medizinischer Beratung → b.) - unschlüssig sind, ob sie Ihre medizinische Beratung wollen → c.) - möglichst schnell eine symptomatische Behandlung wünschen → d.)		
Aufgabe 3	3.) Schätzen Sie bitte ein, wieviel zusätzliche Aufklärungszeit für einen so geclusterten Patienten in einem Standardtermin außerhalb der Spezialsprechstunde geplant werden soll.		
Patientenclusterung	Markierung und Definition der Zeitfenster	geschätzter Patientenanteil in %	Ø benötigte Aufklärungszeit pro Patient in Minuten
	"schwarze Hand"-Patienten		
a.)	<i>Patient hat gemeckert und darf nicht mehr kommen, außer als A-Notfall</i>		
	entschlüssener Patient - Stier		
b.)	<i>Patient weiß was er will und greift selbst nach med. Beratung, oder war schon mehrfach da und weiß, was er bekommt</i>		
	unentschlüssener Patient - Reh		
c.)	<i>Patient wurde entweder noch nicht aufgeklärt oder ist noch nicht entschlossen und wird noch einmal befragt</i>		
	Käfer		
d.)	<i>Patient wurde aufgeklärt, möchte jedoch keine weiteren Zusatzleistungen in Anspruch nehmen</i>		
Sie erhalten	Bitte geben Sie diesen Bogen jetzt ab. Wir werden hieraus einen ersten Vorschlag für ein individuelles Zeitfenster- und Wochenplanungstableau erstellen und Ihnen damit die Möglichkeit geben, dieses in Ihren Praxisterminkalender zu integrieren. Sie werden sehen, wieviel Zeit Sie durch diese Patientendusterung sparen und sich den wertschätzenden Patienten zuwenden können.		





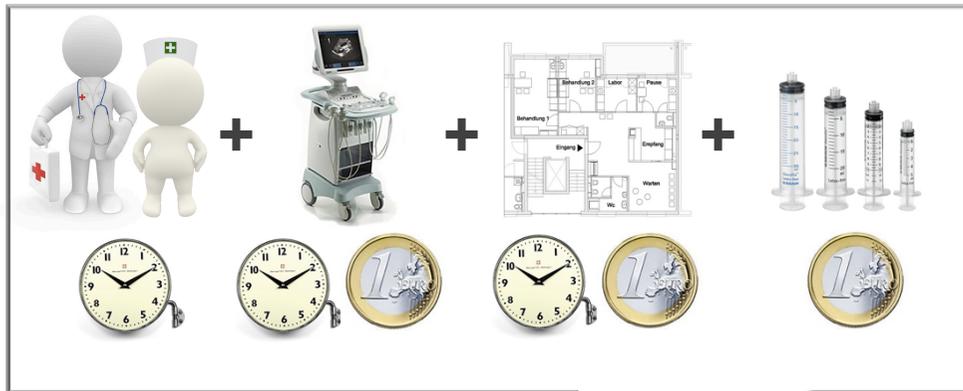
Spezialsprechstunde

= Praxisressourcen?



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER



Name			ORANGE
Preiskalkulation eines GOÄ-Leistungspaketes		MMP Bogen	C
Aufgabe 1	<p>1.) Definieren Sie bitte ein bei Ihnen in der Praxis häufig vorkommendes Leistungspaket. Benennen Sie die Einzelleistungen aus denen sich das Paket zusammensetzt inkl. der jeweiligen GOÄ-Ziffer(n).</p>		
Aufgabe 2	<p>2.) Ermittlung der benötigten Ressourcen: Um die benötigten Ressourcen in Ihrer Praxis zu ermitteln, greifen wir an dieser Stelle zunächst auf eine vereinfachte Berechnung zurück. Im ersten Schritt schätzen Sie bitte pro Einzelleistung Ihres persönlichen Zeitaufwandes in Minuten. Eine detailliertere Kalkulation würde darüber hinaus die o.g. weiteren Ressourcen berücksichtigen. Weiterhin wird die hier erfolgte Schätzung später durch eine Ressourcenmessung konkretisiert.</p>		
	Leistungen	GOÄ-Ziffer	Zeit in Minuten
	Beispiel: Kardio-Check		
	Gesundheitsuntersuchung	29 (analog)	15
	erweitertes Labor	250	0
1.	Messung der Körperzusammensetzung (BIA)	651 (analog)	0
	EKG	651	0
	individueller Vorsorge- und Therapieplan	77 (analog)	10
	Beratungsgespräch	34	30
	Ihr Leistungspaket:		
2.			
Sie erhalten	<p>Bitte geben Sie diesen Bogen jetzt ab. Wir werden Ihre Angaben zu einem von uns kalkuliertem durchschnittlichen Umsatz pro Praximinute ins Verhältnis setzen. Sie können diesen Wert dann selbst, durch Ihren persönlichen Mindestumsatz (Ergebnis Bogen D) ersetzen. Im Ergebnis erhalten Sie so einen Preisvorschlag für dieses Leistungspaket, der Ihren persönlichen wirtschaftlichen Vorgaben entspricht.</p>		



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Organisationsvergleich im MVZ

Fokus Standardversorger (Anspruchsorientiert)

Medizin: undifferenziert gem. Fach

Patienten: alle, Hauptsache viele

Abläufe: Rotationsprinzip

Zielgruppen: alle, nehmen wer will

Zeitfenster: offen, fest und flexibel

Ressourcen: Unbekannt

Preise: stehen ja fest, nicht
verhandelbar

Steuerung: gefühlt, auf ext. Einflüsse
reagierend, ex post

Fokus Zielpatienten und Medizin (Angebotsorientiert)

Medizin: klar definiert

Patienten: selektiert, Hauptsache passend

Abläufe: festgelegt geclustert

Zielgruppen: definiert und strukturiert

Zeitfenster: ermittelt, regelmäßig im Check

Ressourcen: an wirtschaftlichen Zielen
orientiert

Preise: monatlich messen, transparent

Steuerung: monatlich messen, transparent
entscheiden, ex ante



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

MVZ messbar und transparent
steuern.



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

10 wichtige Kennzahlen zur Steuerung im MVZ

1. Motivmessung Ärzte
2. Mitarbeiterzufriedenheit
3. Mitarbeiterbewertung Praxisteile
4. Zeit der Patienten im MVZ
5. Umsatz pro Patient
6. Umsatz pro Patientenstunde
7. Umsatz pro Mitarbeiterstunde
8. Entwicklung der Fallzahlen GKV + GOÄ
9. Entwicklung der wichtigsten MVZ-Leistungen
10. Zeiteinsatz –und Verteilung



Beispiele Kennzahlen 5er MVZ

Vor dem OM



Nach dem OM



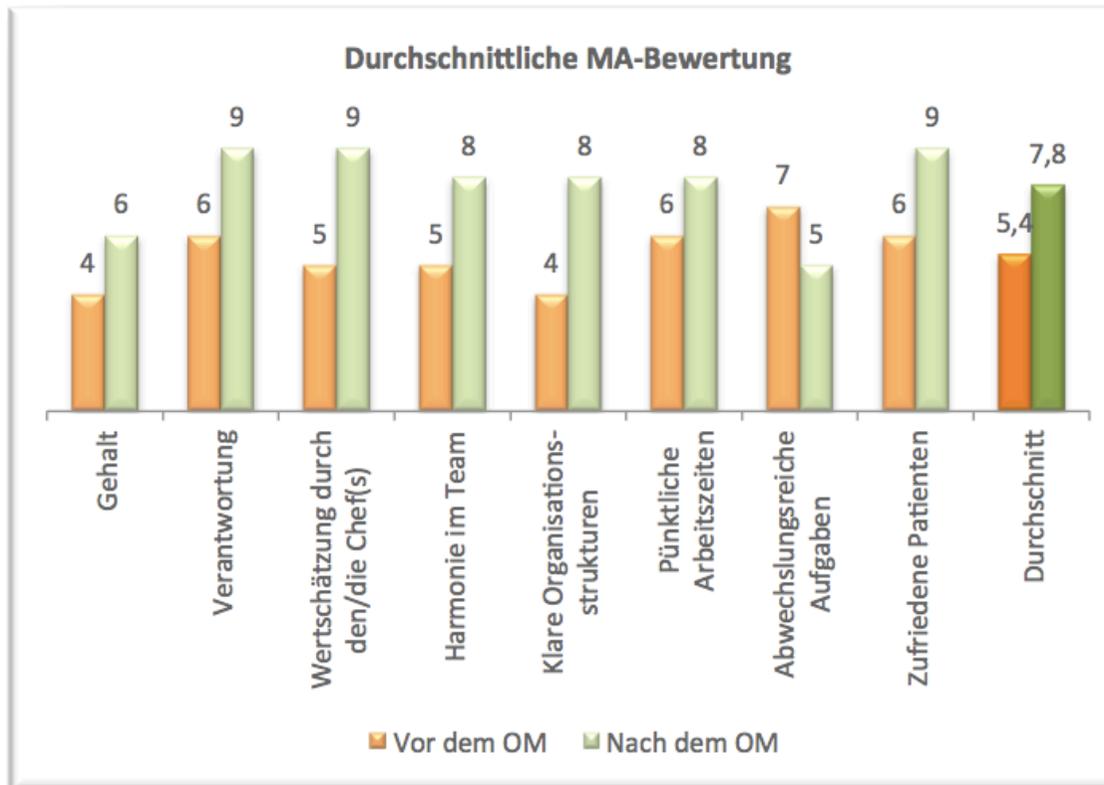
Zielwert < 10



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Beispiele Kennzahlen 5er MVZ



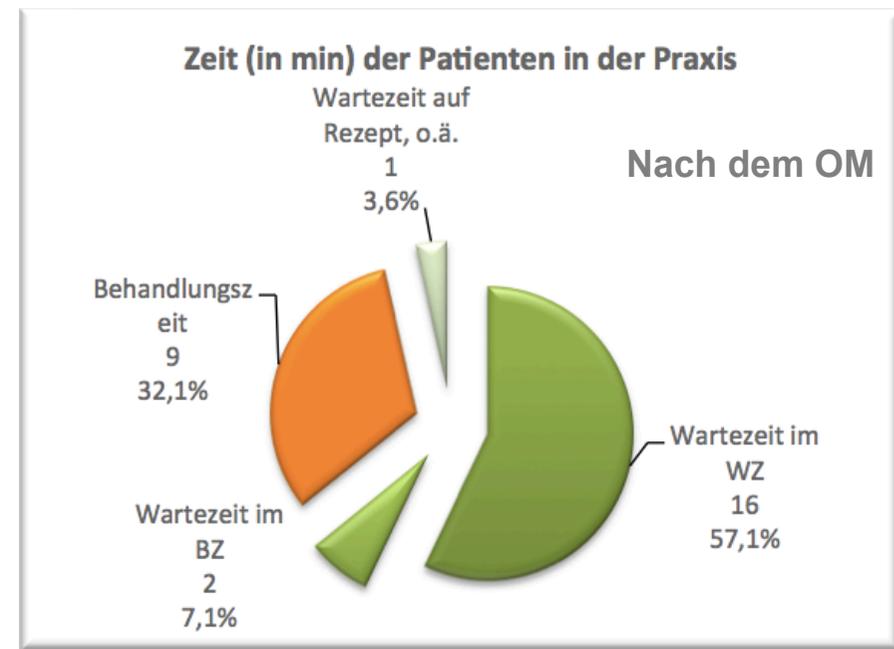
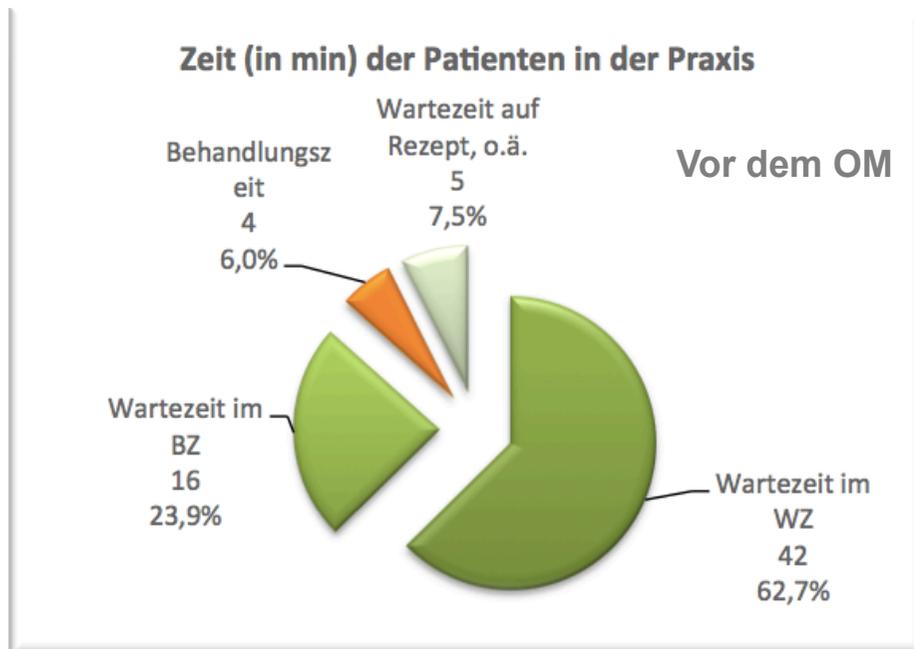
Zielwert > 7,0



MMP

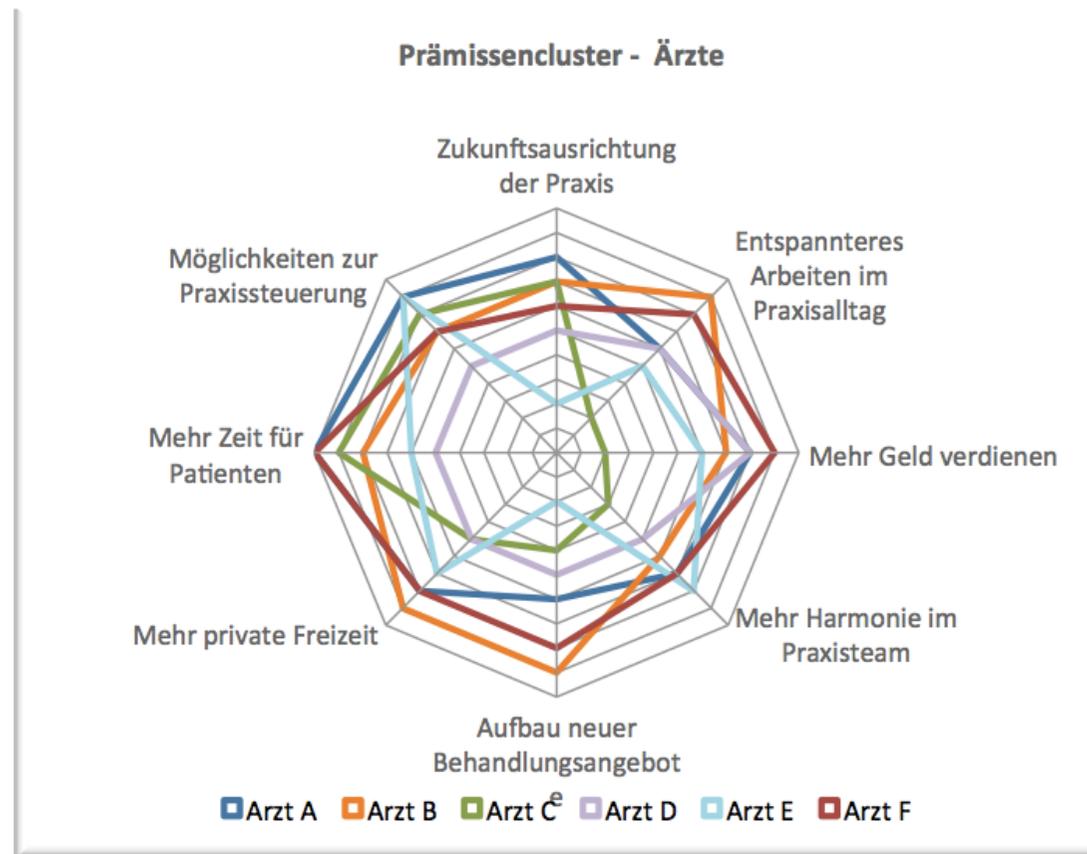
MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Beispiele Kennzahlen 5er MVZ



Zielmarke optimale Wartezeit: 12 min.

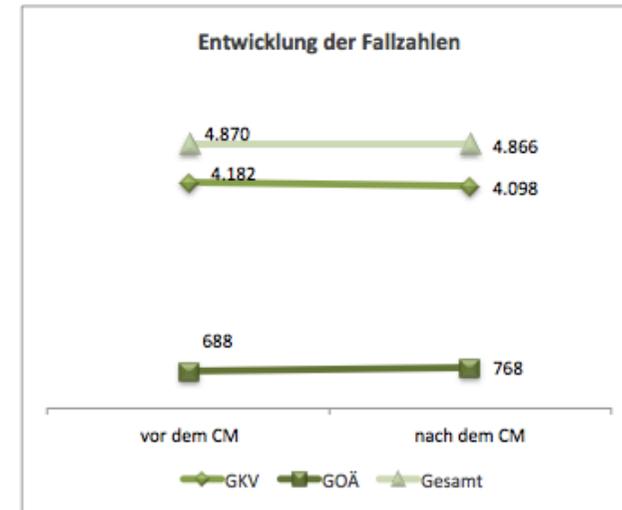
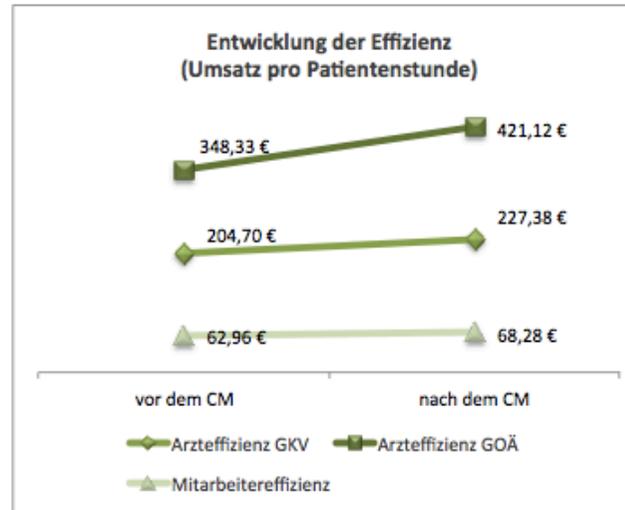
Beispiele Kennzahlen 5er MVZ



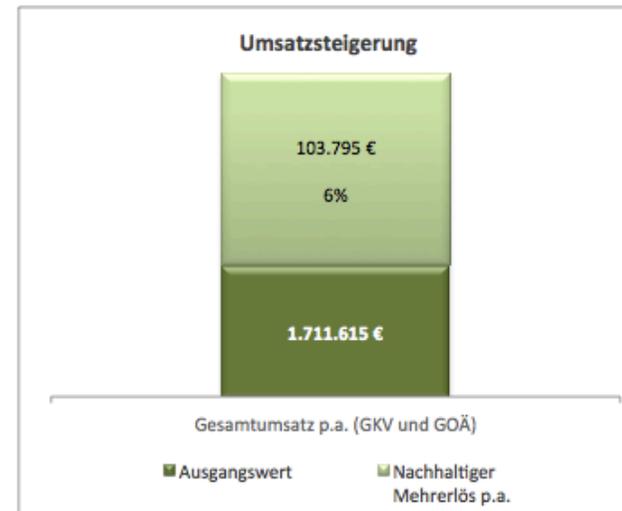
MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

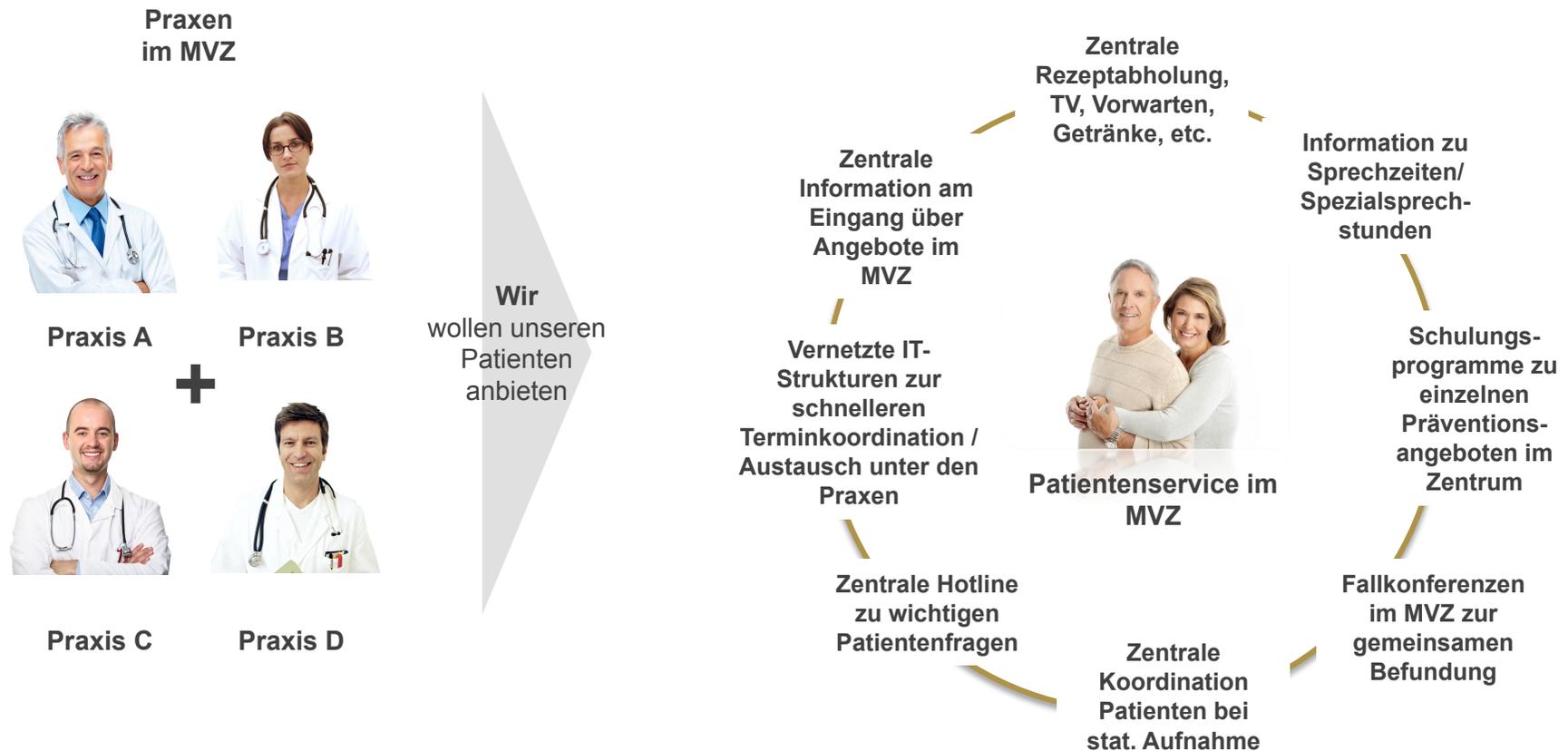
Beispiel 5-er MVZ (Gyn.-Päd.)



- Zielmarken: GOÄ-Stunde > 450 Euro
- Zielmarken: GKV Fallzahlen < 4.000
- Zielmarken: Umsatzziel p.a.: 1.800.000 Euro



Aufbau praxisübergreifender Organisations- und Kommunikationskonzepte



MVZ Managementplan

Weiterentwicklung und Festigung						
Monat 19	Monat 20	Monat 21	Monat 22	Monat 23	Monat 24	ff.
Strategiegespräch	MIMP vor Ort	MIMP vor Ort	Strategiegespräch	Teamtraining	Teamtraining	...
Strategiegespräch	Tools Reparatur	Fresh-Up PALIM	Strategiegespräch	Fresh-Up Medizin	Fresh-Up Zeit	Fresh-Up s

Medizin						Patientenkommunikation													
Monat 9		Monat 10		Monat 11		Monat 12		Monat 13		Monat 14		Monat 15		Monat 16		Monat 17		Monat 18	
Strategiegespräch	Teamtraining	Cheftermin ggf. plus 1 MFA	Arbeits-MMP und Praxis	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Strategiegespräch	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining
Strategiegespräch	GOÄ-Unterstützung	Medizinisches Konzept	Patienten-Informationen erstellen	Ablauf Spezial-sprechstunde Teil I	Ablauf Spezial-sprechstunde Teil II	Fresh-up "Medizin"	Fresh-up "Medizin"	Strategiegespräch	Anamnesebogen	Recall-System	PALIM	Praxis-marketing	Recall-Kommunikation	Strategiegespräch	Anamnesebogen	Recall-System	PALIM	Praxis-marketing	Recall-Kommunikation
bei MIMP	bei MIMP	bei MIMP	bei MIMP	in der Praxis	in der Praxis	in der Praxis	in der Praxis	bei MIMP	bei MIMP	in der Praxis	in der Praxis	bei MIMP	in der Praxis	bei MIMP	in der Praxis	in der Praxis	in der Praxis	in der Praxis	in der Praxis
ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	Ärzte	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team	ganzes Team
Patienten-empfindliche Marketing 1		Notfalldefinition		Zeitfenster in der Terminplanung		Zeitmarker		Wochenplan Ärzte und Mitarbeiter		Einführung Praxis-Controlling-System		Funktionigramm		Einführung der Teambesprechung		Fresh-up "Zeit"		Patienten-empfindliche Marketing 2	
bei MIMP		bei MIMP		bei MIMP		in der Praxis		in der Praxis		in der Praxis		in der Praxis		in der Praxis		in der Praxis		in der Praxis	
ganzes Team		ganzes Team		jeder Standort einzeln		jeder Standort einzeln		2 Mitarbeiterinnen		ganzes Team		ganzes Team		ganzes Team		ganzes Team		ganzes Team	
Erinnerungsfolien Mäusesstrategie Managementplan		Notfalldefinition Samedi		Zeitfenster, Bezug zu Notfalldef. Samedi		Zeitmarker → Zeiträume bei kommunikationslastigen Patienten		Wochenplan, Bezug zu Zeitfenster Samedi		PCS		Funktionigramm Score		Teambesprechung		Notfalldefinition, Wochenplan, Funktionigramm, Fragebogen für Fresh up		Patienten-empfindliche Marketing 3	
Vertrauensbasis zu MMP, Team- und Praxisbasis		klare Kommunikation an den Empfängern		Zusammenspiel der Tools verstanden und beschlossen, ab jetzt neues Terminmanagement		Zahlen- und Ergebnisverantwortung		neue Arbeitsroutine beschlossen		Wie bereite ich eine Teambesprechung vor, wie führe ich Sie durch und setze das geplante um?		Erstellung des Mäusesstrategie Managementplans		Erstellung des Mäusesstrategie Managementplans		Erstellung des Mäusesstrategie Managementplans		Erstellung des Mäusesstrategie Managementplans	
alle da gewesen, alle Mäusesstrategie gelesen, Managementplan verstanden		hängt am Telefonempfang		alle Termine werden anhand ZF vergeben		alle "Zeitfesseln" werden markiert		WP list in Praxissoftware umgesetzt		läuft unaufgefordert, immer gemäss Prozessvorgabe PCS		fertig ausgefüllt		Erstellung des Mäusesstrategie Managementplans		Erstellung des Mäusesstrategie Managementplans		Erstellung des Mäusesstrategie Managementplans	
2		2		6		1		3		3		4		5		4		5	

Zeit				
Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8
Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining	Teamtraining
Patienten-empfindliche Marketing 1	Notfalldefinition	Zeitfenster in der Terminplanung	Zeitmarker	Wochenplan Ärzte und Mitarbeiter
bei MIMP	bei MIMP	bei MIMP	in der Praxis	in der Praxis
ganzes Team	ganzes Team	jeder Standort einzeln	jeder Standort einzeln	2 Mitarbeiterinnen
Erinnerungsfolien Mäusesstrategie Managementplan	Notfalldefinition Samedi	Zeitfenster, Bezug zu Notfalldef. Samedi	Zeitmarker → Zeiträume bei kommunikationslastigen Patienten	Wochenplan, Bezug zu Zeitfenster Samedi
Vertrauensbasis zu MMP, Team- und Praxisbasis	klare Kommunikation an den Empfängern	Zusammenspiel der Tools verstanden und beschlossen, ab jetzt neues Terminmanagement	Zahlen- und Ergebnisverantwortung	neue Arbeitsroutine beschlossen
alle da gewesen, alle Mäusesstrategie gelesen, Managementplan verstanden	hängt am Telefonempfang	alle Termine werden anhand ZF vergeben	alle "Zeitfesseln" werden markiert	WP list in Praxissoftware umgesetzt
2	2	6	1	3



Fazit.

Denken Sie nicht nur medizinisch.

Denken Sie mit Kollegen nach, was Ihre Zielgruppen sind.

Denken Sie daran, dass Ihre Zielgruppe andere Kriterien als Sie bewertet.

Denken Sie an die Erarbeitung von Schwerpunkten.

Denken Sie daran, dass Transparenz Ihnen dazu dient, die Dinge zu verbessern.

Fragen Sie sich, wo Ihr MVZ im Wettbewerb stehen soll.

Denken Sie an Ihren Zeiteinsatz.



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Fazit.

Denken Sie nicht, dass Sie alles selbst verändern können.

Denken Sie nicht darüber nach wie es nicht geht,
sondern wie es machbar wird.

Das Erste kann jeder.

Beim Zweiten helfen wir Ihnen!



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Ihre Patienten werden es Ihnen danken



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Noch Fragen?

j.ackermann@m-mp.de

0431 – 982 60 70



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER

Wir machen Medizin erfolgreich

© **MMP** Ackermann & Bernert Partnerschaft

Medical Management Partner 2014

www.m-mp.de

Büro Kiel

Fraunhoferstr. 13
D – 24118 Kiel
Fon. 0431 982 60 70
Fax. 0431 982 60 717
kiel@m-mp.de

Büro Krefeld

Uerdingerstr. 202
D – 47799 Krefeld
Fon. 02151 853 94 03
Fax. 02151 853 94 04
krefeld@m-mp.de



MMP

MEDICAL MANAGEMENT PARTNER