



# HVB Branchendialog

## Gesundheit

 **HypoVereinsbank**  
Unternehmer Bank

Member of  **UniCredit**



## Editorial



Thessa von Hülsen

Liebe Leserinnen und Leser,

die Gesundheitsversorgung ist in unserem Wirtschaftsgefüge einzigartig positioniert, denn sie muss sich um ihre Nachfragesituation keine Sorgen machen. Doch auch die Herausforderungen sind vielfältig und erfordern hohe fachliche und unternehmerische Kompetenz. Die richtige Positionierung im Markt zu finden, ist daher eine komplexe Aufgabenstellung.

Auf den folgenden Seiten betrachten wir die Gesundheitsbranche anhand verschiedener Positionierungsmöglichkeiten und lassen dazu Vertreter zu Wort kommen, die sich erfolgreich im Gesundheitsmarkt aufgestellt haben.

Wir möchten nicht nur die unternehmerische Seite unserer Kunden genau kennen, sondern auch die Zusammenhänge verstehen, in denen sie agieren. Branchen-Know-how ist deshalb ein wichtiger Bestandteil der Strategie der HypoVereinsbank.

Branchendialog bedeutet für uns aber vor allem, dass wir mit Ihnen ins Gespräch kommen wollen, um mehr über Ihre Erfolgsfaktoren und die Positionierung Ihres Unternehmens oder Ihrer Praxis zu erfahren.

Ihr Heilberufespezialist freut sich auf Ihr Feedback und den Dialog mit Ihnen.

Wir wünschen Ihnen eine angeregte Lektüre!

Ihre

Thessa von Hülsen  
Leitung Strategie und Geschäftsentwicklung

## Inhalt

Wandel und Wachstum	5
Strategien und Positionierung	7
1. Der Allrounder	9
Branchendialog mit Dr. Dr. Ruben Stelzner, zahnärztlicher Leiter des Medizinischen Versorgungszentrums AllDent	10
2. Der Fachexperte	12
Branchendialog mit Prof. Dr. Wolfgang Mohnike, ärztlicher Leiter des Medizinischen Versorgungszentrums DTZ	13
3. Der Komfortanbieter	15
Branchendialog mit Dr. Martin Marianowicz, Leiter der Marianowicz Medizin	16
4. Der Kundenspezialist	18
Branchendialog mit Toni Fink, Inhaber des Gesundheitszentrums Antonius-Apotheke und Vertragsapotheker der Deutschen Lufthansa	19
Ihre Erfolgsfaktoren	21
Schärfen Sie Ihr Profil!	22
Das Profil der Unternehmer Bank	23
Impressum	26

# Wandel und Wachstum

Gesundheitsversorgung gehört zu den menschlichen Grundbedarfen und rangiert deshalb in der Bedürfnisstruktur der Menschen ganz weit oben. Für den Gesundheitsmarkt ist diese Platzierung eine sehr gute Nachricht, denn sie bedeutet ungebrochene Nachfrage.

Natürlich wird die langfristige Marktentwicklung stark davon abhängen, wie nachhaltig und in welchem Umfang das Gesundheitssystem refinanziert werden kann. Sehr nachhaltig und kalkulierbar wirken sich darüber hinaus die drei folgenden Treiber bereits heute auf das Wachstum in der Branche aus:

- Die demografische Entwicklung: Der Anteil älterer Menschen im Bevölkerungsdurchschnitt nimmt zu – bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung. Die hohe Morbiditätsrate dieser wachsenden Bevölkerungsschicht ist zuverlässiger Treiber für den wachsenden Bedarf an medizinischer Versorgung.
- Das wachsende gesundheitliche Verantwortungsbewusstsein: Ein immer größerer Teil der Bevölkerung ist zunehmend bereit, mehr Geld aus eigener Tasche für die Gesundheit auszugeben. Dadurch gewinnt der sogenannte zweite Gesundheitsmarkt kontinuierlich an Bedeutung und Marktvolumen.
- Der medizinisch-technische Fortschritt: Die Machbarkeit von mehr Lebensqualität und eines als verbessert empfundenen gesundheitlichen Zustandes veranlasst viele Patienten dazu, mehr oder zusätzliche medizinische oder zahnmedizinische Versorgung nachzufragen. Komfortfaktoren spielen dabei ebenso eine Rolle wie die mangelnde Akzeptanz für unkomfortable Lösungen. Gesundheit wird damit ein Stück weit zum Konsumgut und der Patient zum Kunden.

Parallel zu diesen Megatrends entwickeln sich im Gesundheitsmarkt auf Anbieterebene strukturelle Dynamiken, von denen die Angebotslandschaft gekennzeichnet ist:

1. Die fortschreitende Polarisierung zwischen hochverdichteten städtischen Regionen und Gebieten mit ländlicher Infrastruktur prägt flächendeckend die Versorgung. Ärztedichte ist zum Indikator für die Qualität von Infrastruktur geworden. Anbieter in stark versorgten Ballungsräumen müssen sich daher Gedanken über ihre Positionierung machen.
2. Das anhaltende Größenwachstum der Versorgungseinheiten ist signifikant für Veränderungen im Markt. Der Trend zu Größe und Kooperation setzt sich aufgrund von Kostendruck und Effizienzpotenzial fort. Zusätzlich angetrieben wird die Entwicklung durch die mangelnde Neigung zur Niederlassung bzw. Selbstständigkeit bei jungen Ärzten, Zahnärzten und Apothekern.
3. Das Angebot an Leistungen außerhalb der gesetzlichen Krankenversicherung wird in verdichteten städtischen Gebieten weiter zunehmen. Dabei werden Modelle aus der GKV in die privatärztliche Versorgung übernommen.
4. Der Medizintourismus nach Deutschland wächst weiter. Das wirkt sich positiv sowohl auf hochwertige fach- und zahnärztliche Versorgungen aus wie auch auf eher lifestylegeprägte Angebote.
5. Gesundheitsanbieter in den Ballungsräumen positionieren sich wesentlich profilierter in Markt und Wettbewerb als noch vor einigen Jahren. Ein ausgeprägtes Bewusstsein für unternehmerische Zusammenhänge hat in der Branche Einzug gehalten.
6. Die Professionalisierung des Praxismanagements ist weit vorangeschritten. Abläufe sind effizient, Personalführung wird sehr bewusst wahrgenommen.
7. Ärzte und Zahnärzte zeichnen sich durch hohe Marketingaffinität aus. Professionelle Internetauftritte sind ebenso selbstverständlich wie Aktivitäten auf Social-Media-Plattformen.

# Strategien und Positionierung

Die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und -produkten wird perspektivisch weiter wachsen. Für den unternehmerischen Erfolg des einzelnen Leistungsanbieters ist dieser Trend allein aber noch keine ausreichend gute Nachricht. Erst eine individuelle Strategie und die klar erkennbare Positionierung können den geschäftlichen Erfolg dauerhaft sicherstellen.

Vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen Herausforderungen sollte sich jeder Marktteilnehmer einige Fragen stellen, die dazu beitragen, seine Aufstellung in Markt und Wettbewerb herauszuarbeiten:

- Welche strategische Ausrichtung ist die passende – in einer Marktnische mit Spezialangeboten oder mit einem mengenorientierten Angebot für die Breite?
- Wie kann ich Alleinstellungsmerkmale erzeugen und mich darüber differenzieren?
- Welches Preissegment ist das richtige – High End oder Low Budget?
- Wie entwickelt sich meine Region mittel- und langfristig?

- In welcher Struktur kann ich meine Pläne am besten umsetzen – allein oder in einer größeren Kooperation?
- Welche Investitionen werden sich rechnen?
- Wie lassen sich am besten Synergieeffekte auf der Kostenseite erzielen?

Anbieter unterscheiden sich qualitativ durch Produkte und Leistungen, aber auch durch die Breite bzw. Tiefe ihres Angebotsspektrums und durch die Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen. Wichtig ist, dass Überweiser und Patienten eine klare Vorstellung vom Angebotsprofil bekommen.

Ein dreidimensionaler Orientierungsrahmen kann bei der Bestimmung bzw. der Erarbeitung eines Profils nützliche Hilfestellung leisten.

Im Folgenden werden anhand der Dimensionen Patienten-/Kundenbasis, Spezialisierung und Leistungsumfang vier Angebotstypen ermittelt, die zunächst idealtypisch beschrieben und dann mit Beispielen unterlegt werden.

1. **Allrounder:** Der Allrounder setzt auf ein umfassendes Angebot für eine nicht näher eingegrenzte Patientenschicht. Hierzu zählen zum Beispiel allgemeinärztliche Großpraxen, große Einheiten im zahnärztlichen Bereich oder auch filialisierte Apotheken mit einem breit gefächerten Sortiment.
2. **Fachexperte:** Eine Fokussierung auf hochspezialisierte Angebote für konkrete Versorgungsbedarfe finden wir vor allem in der fachärztlichen Schiene. Verbunden sind diese Angebote häufig mit dem Ausbau der Leistungsfähigkeit, um viele Patienten versorgen zu können. Die Erzeugung einer überregionalen Reputation durch Weiterempfehlung ist dabei ein willkommener Nebeneffekt.
3. **Komfortanbieter:** Service- und Komfortfaktoren für die behandelten Patienten spielen bei diesen Versorgungsmodellen eine wesentliche Rolle: Das Prinzip des „One-Stop-Shoppings“ wird hier verwirklicht. Der Patient kann viele Angebote aus Diagnose und Therapie unter einem Dach durch Bündelung verschiedener ärztlicher Fachrichtungen und Leistungen in Anspruch nehmen. Kooperationsformen dieser Art finden sich häufig außerhalb der GKV-Versorgung im privatärztlichen Bereich.
4. **Kundenspezialist:** Nischenanbieter können häufig mit einer besonderen Positionierung aufwarten. Getragen wird diese Aufstellung im Markt meist durch eine ausgeprägte Spezialisierung auf eine klar definierte und überschaubare Zielgruppe, die sich im Laufe der Zeit aus einer allgemeineren Ausrichtung heraus entwickelt hat.

Die Chancen und Herausforderungen für diese Positionierungstypen im Gesundheitsmarkt sehen ganz unterschiedlich aus.

In den Branchendialogen stellen erfolgreiche Vertreter dieser vier Positionierungstypen ihre Geschäftsmodelle vor.

Diese Prototypen unserer Modellpositionierungen zeichnen sich unter anderem durch das Merkmal Größe aus. Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht werden, dass Größe generell als Erfolgsfaktor verstanden werden soll. Sehr gut lässt sich aber anhand dieses Merkmals nachvollziehen, wie stark sich eine erfolgreiche Marktpositionierung in Richtung Wachstum auswirkt.



# 1. Der Allrounder

Kaum eine andere Nation geht so häufig zum Arzt wie die Deutschen. Durch eine breit aufgestellte Angebotslandschaft ist das Gesundheitssystem leistungsfähig und kann diese Nachfrage meist gut bewältigen.

Das Allrounder-Modell setzt ein großes Einzugsgebiet, eine breite Kundenbasis und einen Nachfrageüberhang voraus. Die Darstellung einer relativ standardisierten Angebotspalette für eine große Patientennachfrage ist die Kompetenz des Allrounders.

Um sich als Allrounder dauerhaft etablieren zu können, kommt es noch auf weitere Faktoren an. Sehr wichtig sind hierbei die Lage der Praxis oder Apotheke, sowohl im Hinblick auf die Attraktivität des Standorts als auch die Wettbewerbssituation in der unmittelbaren Umgebung. Praxen auf dem Land befinden sich manchmal automatisch in der Allrounder-Position, weil sie häufig einen hohen relativen Marktanteil aufweisen.

Qualitativ kann sich der Allrounder weitere Differenzierungsmöglichkeiten zunutze machen, insbesondere über das Servicebewusstsein der Praxismitarbeiter, durch Minimierung von Warte- und Optimierung von Öffnungszeiten. Auch das Ambiente und die Ausstattung der Praxis oder der Apotheke können Erfolgsfaktoren sein.

Da der Allrounder in vielen Fällen die erste Anlaufstelle der Patienten darstellt, ist eine gute und schnelle Grundversorgung entscheidend für die Kundenbindung, ebenso wie Preise, die transparent gestaltet sind und dadurch hohe Akzeptanz finden.

Beispiele für Allround-Positionierungen sind Allgemeinmediziner, vor allem auch in eher ländlichen Regionen, nicht weiter spezialisierte Zahnärzte in großen Praxen oder MVZs und Apotheken mit breitem Sortiment. Die Größe der Praxis bzw. der Angebotsstruktur unterstützt den Ansatz zusätzlich.



## Positionierung:

- Sehr breite Patienten-/Kundenbasis
- Spezialisierung wenig ausgeprägt
- Standardisierter Leistungsumfang

## Erfolgsfaktoren:

- Nachvollziehbares Angebotsprofil
- Professionelles Marketing
- Stringentes Praxismanagement
- Komfortfaktoren durch Größe

## Branchendialog mit Dr. Dr. Ruben Stelzner, zahnärztlicher Leiter des Medizinischen Ver- sorgungszentrums AllDent



Dr. Dr. Ruben Stelzner, Medizinisches Versorgungszentrum AllDent

„Gute Zahnmedizin zum fairen Preis“, das ist das Motto von Dr. Dr. Ruben Stelzner, der nicht nur Zahnarzt, sondern auch promovierter Jurist ist. Seine Marke AllDent ist mit dem Standort München, Bayerstraße, bereits im April 2011 an den Start gegangen, damals mit nur fünf Zahnärzten. Das hat sich sehr schnell geändert, denn die Nachfrage für ein solches Angebot ist absolut vorhanden. Heute arbeiten in der Bayerstraße 20 angestellte Zahnärzte.

Mittlerweile gibt es in München noch ein zweites AllDent-Zentrum in der Einsteinstraße, das im März 2015 zunächst mit acht angestellten Zahnärzten angefangen hat. Am Standort Einsteinstraße befindet sich auch das AllDent-Zahnlabor, das 14 Zahn-techniker beschäftigt. Insgesamt sind in den beiden Zentren rund 130 Mitarbeiter für die Patienten tätig. Eine Größenordnung, die schon eher einem mittelständischen Unternehmen entspricht als einer Zahnarztpraxis.

Seit 2004, als die Erstattungslogik in der zahnmedizinischen Versorgung durch die Einführung von Festzuschüssen geändert wurde, ist die Verantwortung für die eigene Zahngesundheit immer stärker auf den Patienten übergegangen. In vielen Fällen ist er dadurch zum Kunden geworden, der Angebote und Leistungen sehr kritisch vergleicht.

Der nächste deregulierende Schritt in Richtung Markt erfolgte im Jahr 2007 mit der Einführung der Niederlassungsfreiheit. Zahnmediziner können sich seither frei entscheiden, wo sie tätig werden möchten – sowohl als Selbstständige wie auch als Angestellte. Der Preis der Freiheit ist die Behauptung in Markt und Wettbewerb.

Diese Freiheit begünstigt das Größenwachstum von AllDent und anderen Modellen, die auf Größe setzen. Viele Zahnärzte und vor allem auch Zahnärztinnen wollen heute die Verantwortung einer eigenen Praxis nicht mehr auf sich nehmen und ziehen es vor, als Angestellte zu arbeiten. So können sie ihre individuelle Work-Life-Balance umsetzen oder eine Lebenskonzeption, in der zum Beispiel die Familie eine wichtige Rolle spielt.

In größeren Einheiten lässt sich ein solches Arbeiten eher verwirklichen als in kleinen Praxen, in denen Urlaubs-, Krankheits- oder Fortbildungsabwesenheiten schwer darzustellen sind, ebenso wie Teilzeitarbeit.

Ruben Stelzner ist mit der Leitung der beiden AllDent-Zentren ausgelastet. Die Motivation zur Gründung von großen zahnmedizinischen Zentren kam aus der Überzeugung, dass qualitative Zahnmedizin für mehr Menschen erschwinglich sein sollte. „Wir sind der Fielmann der Zahnmedizin“, erläutert Ruben Stelzner. „Viele Patienten würden sich gerne mehr Zahnersatz leisten“, erklärt er weiter, „aber ganz häufig ist er zu teuer.“

In den AllDent-Zentren setzt man aber keineswegs auf eine Low-Budget-Strategie bei der Versorgung, sondern auf solide Qualität. Alle verwendeten Zahnersatz-Bestandteile und Implantate werden im Inland hergestellt. Weiterbearbeitet und angepasst wird dann im eigenen Labor. Es ist die Größe, über die AllDent viele Synergien und Kostenvorteile generieren kann. Zusätzlich gelingt das durch die Konzentration auf wenige Therapievarianten und durch Standardisierung von Angeboten und Abläufen. Dadurch ist ein hohes Maß an Preistransparenz möglich, die bereits im Internet kommuniziert wird. Jeder Patient weiß daher schon vor der Behandlung ganz genau, welche Kosten auf ihn zukommen.

Standardisierung und Transparenz führen bei AllDent nicht zu einem unpersönlichen Umgang, denn jeder Patient hat seinen festen Ansprechpartner und Behandler.

Durch den Faktor Größe können Öffnungszeiten angeboten werden, die einen hohen Komfortfaktor für Patienten darstellen. An Werktagen sind die Zahnzentren von 7 bis 21 Uhr geöffnet, zusätzlich gibt es einen 24-Stunden-Notdienst an den Wochenenden und unter der Woche nach 21 Uhr. Das hat es in München im ambulanten Bereich vor AllDent nicht gegeben. Viele Schmerzpatienten konnten sich schon über diesen Service freuen.

AllDent gibt es aber nicht nur in München. Im Oktober 2014 ist die Marke AllDent in Frankfurt am Main unter der Leitung von Dr. Mathias Stelzner, Zahnarzt, Gesundheitsökonom und Bruder von Dr. Dr. Ruben Stelzner, mit acht Zahnärzten und insgesamt rund 40 Mitarbeitern an den Start gegangen. Auch das Frankfurter AllDent-Zentrum ist ein Medizinisches Versorgungszentrum und arbeitet nach dem Vorbild der Münchner Standorte.

Das mittelfristige Ziel von AllDent ist aber nicht das weitere Wachstum der Marke, sondern erst einmal die Festigung im Markt und laufenden Betrieb sowie die weitere Optimierung der vorhandenen Standorte.

Um die Nachfrage macht man sich bei AllDent keine Sorgen, denn der rege Zulauf der Patienten bestätigt das Konzept.

## 2. Der Fachexperte

Ein anderer Weg zur erfolgreichen Positionierung im Gesundheitsmarkt ist die Fokussierung auf ein abgegrenztes Angebot bei gleichzeitigem Ausbau der Angebotstiefe. Die Differenzierung vom Wettbewerb und die Entwicklung eines klaren, überregional gültigen Profils sind dabei neben systematischer Vernetzung mit Überweisern und Multiplikatoren die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Je ausgeprägter die Spezialisierung einer Einheit ist, desto weniger wichtig ist der Standort. Exzellente fachliche Qualität und hochwertige technische Ausstattung sind dann von umso größerer Bedeutung. Der Aufbau einer überregionalen Reputation mit entsprechender Reichweite ist dabei das Ziel.



### Positionierung:

- Reduzierte Patienten-/Kundenbasis
- Stark ausgeprägte Spezialisierung
- Hoher Leistungsumfang

### Erfolgsfaktoren:

- Eindeutiges Angebotsprofil
- Enge Vernetzung mit Überweisern
- Hocheffizientes Praxismanagement
- Effizienter IT-Einsatz

Weist das Angebot Alleinstellungsmerkmale auf, steht sogar einer internationalen Vermarktung nichts im Wege. Die sich sukzessive aufbauende Reputation ersetzt die Marketingaktivitäten dabei mit der Zeit ein Stück weit, macht sie aber nie ganz überflüssig.

Permanente systematische Fortbildung aller Mitarbeiter ist beim Fachexperten eine selbstverständliche Investition in das Geschäftsmodell. Zusätzlich unterstützen passende Komfort- und Servicefaktoren sowie ein effizientes Praxismanagement den geschäftlichen Erfolg.

Leistungen, die aus dem Klinikbereich ausgegliedert wurden und nun mit relativer Exklusivität im ambulanten Bereich angeboten werden können, bieten sich für die Positionierung des Fachexperten besonders an. Mehrwert entsteht dabei auf allen Seiten: Der Patient freut sich über eine ambulante Behandlung ohne Klinikaufenthalt, der Arzt über die rege Nachfrage und der Versicherungsträger über niedrigere Kosten.

Beispiele für Fachexperten sind ambulante Chirurgen mit weiterer Spezialisierung auf abgegrenzte Indikationen oder Diagnose-Spezialisten, die Hightech-Verfahren anbieten können. Große Diagnose-Einheiten, wie zum Beispiel Radiologien mit mehreren Standorten und überregionalem Ruf, gehören ebenfalls zu den erfolgreichen Fachexperten, ebenso wie Kinderwunschzentren.

Größe muss aber nicht immer die Voraussetzung für diese Positionierungsentscheidung sein. Auch hochspezialisierte Einzelexperten wie Manualtherapeuten oder Alternativmediziner können als Fachexperten ihre Position im Markt finden.

## Branchendialog mit Prof. Dr. Wolfgang Mohnike, ärztlicher Leiter des medizinischen Versorgungszentrums DTZ



Prof. Dr. Wolfgang Mohnike, medizinisches Versorgungszentrum DTZ

Das Diagnostisch-Therapeutische Zentrum (DTZ) am Frankfurter Tor ist ein modernes medizinisches Versorgungszentrum (MVZ) mit langjähriger Erfahrung. Das DTZ vereint radiologische und nuklearmedizinische Diagnostik und Therapie unter einem Dach. Dadurch können das Diagnostik- und Strahlentherapie-Team im DTZ eng zusammenarbeiten und so optimale Bedingungen für Patienten gewährleisten. Viele unnötige Wege und Wartezeiten können den Patienten so erspart werden.

Letzteres ist besonders wichtig, denn Tempo kann Leben retten. Das gilt vor allem dann, wenn schnelle Diagnosen einen Zeitgewinn in der Therapie bedeuten. Patienten mit konkreten Verdachtsmomenten, die dorthin überwiesen werden, können durch die Kombination verschiedener Techniken zeitnah eine valide Diagnose erhalten, an die sich dann ebenso zügig eine entsprechende Therapie anschließen kann.

Im DTZ gibt es zwei Arten von bildgebenden Verfahren: Zum einen die konventionelle radiologische Diagnostik mit CT und MRT, zum anderen die nuklearmedizinische Diagnostik mittels Szintigraphie. Klassische Krankheitsbilder können somit zuverlässig identifiziert und dargestellt werden. Darüber hinaus werden mit innovativen Kombinationsverfahren die beiden diagnostischen Stränge (Radiologie und Nuklearmedizin) zur Hybrid-Bildgebung genutzt. Durch Gerätekombinationen wie PET/CT, PET/MR, SPECT/CT und SPECT/MR können spezifische Erkrankungen präzise diagnostiziert werden.

Durch modernste Technik werden Krankheiten aber nicht nur diagnostiziert, sondern auch therapiert. Sowohl gutartige, vorrangig entzündlich-degenerative Erkrankungen wie auch bösartige Krebserkrankungen können im DTZ zielgerichtet behandelt werden.

Seit 2009 verfügt das DTZ über eine eigene Radiochemie und ist dadurch in der Lage, die für die diagnostischen Verfahren benötigten Substanzen selbst zu produzieren, was üblicherweise nur in Kliniken erfolgt. Das DTZ nutzt die Regelung, dass Ärzte in geringem Umfang Substanzen für ihre Tätigkeit am Patienten selbst herstellen dürfen. Durch den haus-eigenen Teilchenbeschleuniger werden diagnosespezifische Tracer vor Ort und in genau dem Umfang produziert, in dem diese Substanzen für die Patienten benötigt werden.

Außerdem werden in der eigenen Radiochemie Tracer produziert, die nur hier Anwendung finden. Zum Beispiel kann für die Prostatadiagnostik statt des Standardtracers Glukose der Tracer PSMA verwendet werden. Mit diesen Tracern und High-End-Diagnosegeräten können winzigste Tumore entdeckt und lokalisiert werden, deren Größe zum Teil noch unterhalb eines Millimeters liegt. Gleich anschließend an die Diagnose kann eine Radiotherapie eingeleitet werden.

Die Radiochirurgie ist am DTZ eine hochmoderne Ergänzung des strahlentherapeutischen Angebots. Dadurch wird für die Patienten wertvolle Zeit gewonnen, weil ihnen ein langwieriger Weg durch die Instanzen des Gesundheitssystems erspart bleibt.

Im ambulanten Bereich angefangen hat Prof. Mohnike 1990 relativ klein mit einer Praxis für Nuklearmedizin mit 2 Ärzten. Erst 2001 erfolgte der Umzug in das eigene Ärztehaus in der Kadiner Straße in Berlin-Friedrichshain: Der Bau hatte eine Weile gedauert, denn die behördlichen Auflagen für eine nuklearmedizinische Einrichtung mit eigener Produktion waren mehr als umfangreich. Erwähnt seien hier nur die Sicherheitswände und -decken im Keller und die Filter- bzw. Auffangeinrichtungen, die im Eventualfall ein Entweichen von radioaktiven Substanzen zuverlässig verhindern.

Heute versorgt das DTZ rund 40.000 Patienten im Jahr – mit nur 12 Ärzten und insgesamt 70 Mitarbeitern. Eine enorme Leistung, die hohe Ansprüche an das Praxismanagement stellt. Besonders auch, weil die Patienten entsprechend ihrer Indikationen in einen Zeitplan eingetaktet werden müssen. Die radiochemischen Tracer sind verdachts- bzw. indikationsspezifisch und nur wenige Stunden verwendbar. Daher gibt es auch verdachtsspezifische Diagnose-tage wie zum Beispiel einen Prostata- oder Schilddrüsen-Tag.

PET-Diagnosen sind normalerweise keine Kassenleistung. Das DTZ hat aber für viele diagnostischen Leistungen Verträge mit den gesetzlichen Krankenkassen abgeschlossen.

Das DTZ verfolgt das Konzept eines patientenorientierten Behandlungsprozesses. Die Ärzte (Radiologen, Nuklearmediziner, Strahlentherapeuten) arbeiten eng zusammen für eine auf den Patienten abgestimmte Behandlung. Trotz aller Technik wird der Patient als Mensch nicht vergessen. „Während der gesamten Behandlung sowie bei der Nachsorge hat der Patient bei uns seinen persönlichen Ansprechpartner zur Seite“, betont Prof. Mohnike und ergänzt: „Die enge Verzahnung mit den überweisenden Ärzten und die starke Einbindung des Patienten sind für uns das Konzept der Zukunft.“

### 3. Der Komfortanbieter

Für Patienten kann durch Bündelung verschiedenartiger fachärztlicher Angebote ein hoher Komfortfaktor generiert werden. Darüber hinaus lässt sich durch die Kooperation verschiedener Fachrichtungen unter einem Dach ein prägnantes Angebotsprofil generieren. Wahrgenommen wird das auf Seiten des Patienten vor allem durch kurze Wartezeiten und vereinfachte Terminvereinbarungen. Der administrative Aufwand für den Patienten kann auf diese Weise geringer gehalten werden, wodurch ein hoher Komfort für ihn entsteht. Durch die Bündelung der Zugänge und die einmalige Erfassung von Daten entstehen Angebote im Sinne eines „One-Stop-Shoppings“.

Zu der notwendigen Servicekultur gehören für den Patienten auch der persönliche Umgang durch behandelnde Ärzte und die gelebte Nähe durch verständnisvolles Praxispersonal.

Modelle dieser Art bieten aber nicht nur mehr Komfort für den Patienten, sondern auch schnelleren Zugang zu Diagnosen und Therapien. Entscheidend für den Erfolg ist dabei das medizinische Angebot bzw. die Kombination der Fachrichtungen, am besten in Verbindung mit einer engen Vernetzung mit Kliniken und weiteren Dienstleistern. Die Integration zusätzlicher Leistungsangebote außerhalb der Schulmedizin kann die Attraktivität für Patienten noch weiter erhöhen. Durch die Kooperation von Fachärzten mit Alternativmedizinern können zum Beispiel hochwertige indikationsgetriebene Angebote gestaltet werden.

Zu finden sind Angebote von Komfortanbietern vor allem in Form von Kooperationen verschiedener Facharzttrichtungen, die in direkter räumlicher Nähe, zum Beispiel in einem Ärztehaus, arbeiten.

In Ballungsräumen findet man die Positionierung des Komfortanbieters im fachärztlichen Bereich vorwiegend außerhalb der GKV.

Außer im fachärztlichen Bereich gibt es Komfortanbieter auch bei filialisierten Apotheken, die Zusatzdienste anbieten oder besondere Produkte im Sortiment vorhalten. Im Filialnetz können Vorteile über die interne Kooperation generiert werden, zum Beispiel durch flexiblen Personaleinsatz und die Möglichkeit der Spezialisierung einzelner Standorte. Auch eine Kombination von stationärer Apotheke mit Parallelimport/-export sowie mit Großhandel und Versandapotheke kann die Basis für ein erfolgreiches Geschäftsmodell sein.



#### Positionierung:

- Reduzierte Kundenbasis
- Stärkere Spezialisierung
- Hoher individueller Leistungsumfang

#### Erfolgsfaktoren:

- Klares Angebotsprofil
- Zielgruppenorientiertes Marketing
- Stringentes Praxismanagement
- Ausgeprägte Komfort- und Servicefaktoren

## Branchendialog mit Dr. Martin Marianowicz, Leiter der Marianowicz Medizin



Dr. Martin Marianowicz, Marianowicz Medizin

„Marianowicz Medizin“ verkündet der Schriftzug an dem großen, eleganten Ärztehaus im Münchner Stadtteil Bogenhausen. Patienten aus der ganzen Welt gehen hier ein und aus, denn die auf den Menschen bezogene ganzheitliche Medizin, die hohe Versorgungsqualität und der außerordentliche Komfort, für den dieses Haus steht, haben einen Ruf erzeugt, der weit über die Landesgrenzen hinausreicht.

Durch die Bündelung verschiedener ärztlicher Fachrichtungen unter einem Dach sind aber nicht nur die Möglichkeiten der Diagnose umfassend, sondern auch die therapeutischen Ansätze. Die hervorragende technische Ausstattung des Hauses und die Integration von alternativmedizinischen Angeboten komplettieren das Konzept.

Insgesamt arbeiten im Hause Marianowicz bereits neun Ärzte verschiedener Fachrichtungen und zusätzlich sieben Physiotherapeuten. Derzeit sind die Fachrichtungen Orthopädie, Neurologie, Radiologie, Kardiologie und Innere Medizin bereits integriert. Der Aufbau eines dermatologischen und endokrinologischen Angebots ist in Planung.

Durch die Bündelung dieser Fachrichtungen und die dadurch mögliche unkomplizierte Zusammenarbeit der Fachärzte entsteht ein hoher Mehrwert für den Patienten.

Einen fachlichen Schwerpunkt und einen ganz besonderen Erfahrungsschatz hat die Marianowicz Medizin aber in der Orthopädie entwickelt. „Recht hat, was heilt“, ist das Motto von Dr. Marianowicz. Deshalb hat er in die Marianowicz-Medizin neben einem Heilpraktiker auch einen Osteopathen eingebunden. Dort, wo konventionelle Methoden dem Patienten keine Linderung verschaffen können, ist es oft die alternative Medizin, die ein Stück weiterkommt. Die Gründe dafür mögen ganz unterschiedlich sein, aber am Ende zählt für den Patienten das Ergebnis.

Dr. Martin Marianowicz ist Orthopäde und Wirbelsäulenspezialist. Daher weiß er, dass bei Rückenbeschwerden ganz häufig der Schmerz das Problem oder die Krankheit ist, die behandelt werden muss, und nicht unbedingt nur die vielleicht ursächlichen Defekte an der Wirbelsäule. Heilung bedeutet dementsprechend Schmerzfreiheit.

Wie Schmerz aber individuell wahrgenommen wird, hat viel mit Erziehung und Prägung zu tun. Daher kann man nur wirklich helfen und heilen, wenn man den Menschen ganzheitlich betrachtet und ihn in seiner Individualität zu verstehen versucht.

„Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt“, erklärt Dr. Marianowicz. Das Prinzip der ganzheitlichen, auf das Individuum bezogenen Arbeit mit dem Patienten wurde mit der Gründung des Münchner Ärztehauses im ambulanten Bereich umgesetzt. Nach dem Vorbild der Klinik im Jägerwinkel am Tegernsee, die Dr. Marianowicz 2004 übernommen hat, arbeiten auch in München Fachärzte interdisziplinär zusammen. Die positiven Erfahrungen aus dem Jägerwinkel konnten also konzeptionell nach München in den ambulanten Sektor übertragen werden.

Der enge Austausch der behandelnden Ärzte ist für die Patienten nicht nur ein hoher Komfortfaktor, sondern auch ein starker Mehrwert, besonders dann, wenn es um psychosomatisch geprägte Krankheitsbilder geht.

Seinen Werdegang als Orthopäde hat Dr. Marianowicz ganz anders begonnen, nämlich in einer Praxis mit erst einem, dann drei Kollegen und vielen Patienten aus der unmittelbaren Umgebung. Relativ schnell wurde dann ein Angebotsprofil fernab der Massenmedizin entwickelt, bei dem der ganze Mensch und nicht nur sein medizinisches Problem im Fokus steht.

1991 hat Dr. Marianowicz als niedergelassener Privatarzt begonnen, sein ganzheitliches Konzept beruflich zu leben. Im Rahmen einer Tätigkeit als kassenärztlicher Vertragsarzt ist das seiner Meinung nach nicht so leicht möglich.

Rund 70 Prozent der Patienten kommen nach Aussage des Hauses auf Empfehlung in die Marianowicz Medizin. Besonders gilt das für Patienten aus Russland. Das Prinzip des bereits erwähnten „One-Stop-Shopping“ wird aber von allen Patienten sehr geschätzt. Man kommt einmal als Patient an, um dann auf verschiedene Leistungen aus einer gefühlten Hand zugreifen zu können. Das ist ein sehr hoher Komfortfaktor, besonders für Menschen, die von starken Schmerzen geplagt werden. Patienten, die schon einen langen Weg hinter sich haben, wissen das ebenfalls sehr zu schätzen.

Komfort bedeutet aber auch, keine unnötige Distanz zwischen Arzt und Patient aufzubauen. Darauf achtet man hier in der Arzt-Patienten-Kommunikation ganz bewusst. Berücksichtigt wurde das bereits bei der Planung der Räumlichkeiten, gelebt wird es bei jedem Patientenkontakt.

## 4. Der Kundenspezialist

Der Aufbruch zum Kundenspezialisten erfolgt meist aus einer allgemeineren Gesundheitsversorgung heraus, in der der Anbieter ursprünglich einmal seine Wurzeln hatte. Durch das erfolgreiche Erschließen von Nachfragerischen mit der anschließenden Weiterentwicklung von kunden- oder patientenspezifischen Angeboten mit ausgeprägten Serviceanteilen kann sich der Kundenspezialist sehr klar in seinem Wettbewerbsumfeld positionieren.

Der Kundenspezialist hat sein Angebot meist ganz gezielt auf ein definiertes Nachfrageportfolio ausgerichtet, das sich im Laufe der noch allgemeiner und breiter ausgerichteten Versorgungsgeschichte entwickelt hat. Zusätzliche Kompetenzen wie zum Beispiel Logistikkenntnisse werden meist später erworben oder durch neues Personal integriert. Der Aufbau von engmaschigen Netzwerken und die intensive Pflege von Kundenbeziehungen sind dabei immer feste Bestandteile des Erfolgs.

Kundenspezialisten findet man zum Beispiel unter den Spezialapotheken, die selbst Produkte herstellen und oft über eine Großhandelslizenz verfügen. Zu nennen sind hier die Zytostatika-Apotheken als Beispiele für eine Nischenpositionierung in Kombination mit Größenwachstum. Kundenspezialisten können aber auch Apotheken sein, die sich auf die Herstellung homöopathischer Produkte spezialisiert haben, diese herstellen und auch vertreiben. Der Aufbau einer eigenen Distributionsstruktur gehört ab einer gewissen Größenordnung zur Erfolgsgeschichte des Anbieters dazu.

In der ärztlichen Versorgung ist die betriebsmedizinische Ausrichtung auf große Unternehmenskunden denkbar oder die Spezialisierung auf Patienten aus dem Ausland, für die Angebote vorgehalten werden, die ihrem kulturellen Hintergrund entsprechen. Service- und Komfortfaktoren spielen dabei eine besonders wichtige Rolle, genauso wie das Beherrschen der Sprache der Patienten.

Die Reputation des Kundenspezialisten ist in der Regel überregional, häufig sogar international geprägt. Aktives Marketing und die systematische Pflege der Kundenbeziehungen sind wichtige Erfolgsfaktoren.



### Positionierung:

- Definierte reduzierte Kundenbasis
- Hoher Spezialisierungsgrad
- Sehr hoher Leistungsumfang

### Erfolgsfaktoren:

- Klar entwickeltes Profil
- Aktives überregionales Marketing
- Hohe Kunden- und Serviceorientierung
- Effizientes Unternehmensmanagement

**Branchendialog mit Toni Fink,  
Inhaber des Gesundheitszentrums  
Antonius-Apotheke und Vertragsapotheker  
der Deutschen Lufthansa**



Toni Fink, Gesundheitszentrum Antonius-Apotheke

Angefangen hat Toni Fink 1977 mit der Gründung einer Offizin-Apotheke in Deggendorf. Heute ist er immer noch Apotheker, hat das Geschäftsmodell seiner Apotheke aber zu einem Unternehmen mit rund 70 Mitarbeitern ausgebaut.

Nur eine Apotheke darf den letzten Vertriebsschritt in der Wertschöpfungskette des Einzelhandels mit Arzneimitteln übernehmen. Was die Antonius-Apotheke leistet, geht aber weit über das Leistungsspektrum eines normalen Apothekenbetriebs hinaus.

Unter dem Namen der Apotheke sind verschiedene Geschäftszweige gebündelt: Die klassische Vor-Ort-Apotheke, umfangreiche betriebsmedizinische Angebote, der AirService und die Klinik- und Heimversorgung – das sind die wesentlichen strategischen Ausrichtungen des Hauses.

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre begann die rasante Weiterentwicklung der Apotheke zu dem, wofür das Unternehmen heute steht. Der umsatzstärkste und damit unternehmerisch bedeutendste unter den genannten Bereichen ist laut Toni Fink die Arbeits- und Betriebsmedizin. Eine Vielzahl deutscher Großunternehmen versorgt über angestellte und externe Betriebsmediziner ihre Mitarbeiter mit Medikamenten und Impfstoffen aus der Antonius-Apotheke.

Seit im Jahr 1999 Impfstoffe apothekenpflichtig geworden sind, müssen Betriebe nicht nur alle Medikamente, sondern auch diese Produkte über einen Apotheker beziehen. In früheren Zeiten waren hier noch die Hersteller selbst unterwegs. Impfstoffe unterliegen nicht der Arzneimittelpreisverordnung. Daher können die Preise für Kunden hier flexibler gestaltet werden.

Bei Impfstoffen hat die Antonius-Apotheke eine besondere Kompetenz aufgebaut, denn Impfstoffe sind hochsensible Produkte, unterliegen einer permanenten Kühlkette und stellen höchste Ansprüche an die Logistik.

Seit 2000 versorgt die Antonius-Apotheke über ihren AirService die Deutsche Lufthansa und alle weiteren deutschen Airlines. Die Verantwortung für die Bestückung und den Check-up aller Medical Kits, Doctor's Kits und Emergency Kits, die auf Flügen immer mitgeführt werden müssen, liegt in den Händen der Mitarbeiter der Antonius-Apotheke. Toni Fink führt seit 15 Jahren offiziell den Titel Vertragsapotheker der Deutschen Lufthansa.

Das kommt nicht von ungefähr, denn der Kunde profitiert vom Engagement und der Kreativität des Lieferanten. Einmal benutzte Kits werden von der Antonius-Apotheke nicht komplett entsorgt und ersetzt, sondern nach Mindestbestückungsvorgaben überarbeitet und ergänzt. Anschließend werden die geprüften und versiegelten Kits wieder ihrer Verwendung in den Flugzeugen zugeführt. Für den Kunden entsteht dadurch ein erheblicher Kostenvorteil und die Antonius-Apotheke kann mit Service und Kundenorientierung punkten. Die Notfallausrüstung ist speziell für den Einsatz an Bord durch Ärzte verschiedenster Fachrichtungen optimiert zusammengestellt. Nicht zuletzt deswegen wurde der Antonius-Apotheke wiederholt der „Best Practice Award“ der Deutschen Lufthansa verliehen.

Weitere Erfolgsfaktoren am Kunden sind – besonders bei so zeitsensiblen Organisationen wie Airlines – Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, ganz generell aber das Mitdenken für den Kunden und seinen Mehrwert.

Die AirService-Abteilung betreut und versorgt auch die medizinischen Einrichtungen der Flughäfen Frankfurt am Main, München und Hamburg. Seit 2007 stattet die Antonius-Apotheke sogar die Flugzeuge der Bundesluftwaffe und die Reiseflotte der Bundesregierung aus.

Ein weiterer wichtiger Geschäftszweig der Antonius-Apotheke ist die Klinik- und Heimversorgung. Mit der Clinipharm GmbH verfügt man nicht nur über umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Versorgung von Krankenhäusern und Pflegeheimen, sondern auch über ein Beratungsunternehmen, das Krankenhausträger bei der Analyse und Optimierung der Arzneimittelversorgung unterstützt.

Das Größenwachstum ist aber auch einer Reihe von Veränderungen in der Gesundheitspolitik zu verdanken. Die Antonius-Apotheke hat die Veränderungen stets als neue Möglichkeiten erkannt. So wurden unter anderem Online-Shops für Ärzte und Großkunden aufgebaut und erfolgreich betrieben.

„Der zentrale Erfolgsfaktor der Antonius-Apotheke ist, für jeden Kunden ungefragt die optimalen Lösungen zu suchen und umzusetzen. Im gesamten Unternehmensverlauf haben wir nie Probleme gesehen – immer Herausforderungen. Deshalb halten unsere Kunden uns die Treue und empfehlen uns weiter“, erklärt Toni Fink mit berechtigtem Stolz und verweist dabei auf seine Mitarbeiter: „Menschen müssen sich dort wohlfühlen, wo sie arbeiten. Und sie können sich nur wohlfühlen, wenn sie gut sind in dem, was sie tun.“ Das scheint ganz offensichtlich bei der Antonius-Apotheke der Fall zu sein.

# Ihre Erfolgsfaktoren

Erfolgreiche Modelle im Gesundheitsmarkt weisen einige Gemeinsamkeiten auf, auch wenn sie inhaltlich ganz unterschiedlich orientiert sind. Nach außen sind dabei das Entwickeln von Alleinstellungsmerkmalen, die richtige Vernetzung und ein passendes Marketing von großer Bedeutung. Im laufenden Betrieb spielen vor allem Faktoren im Praxismanagement eine wichtige Rolle.

- Klare Positionierung im Markt durch Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen und darauf basierend eines Angebotsprofils mit Wiedererkennungswert
- Professionelles Marketing für identifizierte Zielgruppen, die das richtige Profil für das vorhandene Angebot aufweisen
- Enge Vernetzung innerhalb der Branche für kontinuierlichen Zufluss an Patienten und verbesserte Reputation und Reichweite
- Stringentes Praxismanagement mit schlanken Abläufen, nachhaltigem Controlling und effizientem Patienten-Datenmanagement
- Permanente und konsequente Weiterbildung aller Mitarbeiter
- Nutzung von digitalen Tools, zum Beispiel Online-Buchungssystemen für Patienten und Software zur Erstellung von Dienstplänen
- Kontinuierliche Pflege der Patienten- und Kundenbindung durch Service- und Komfortfaktoren

# Schärfen Sie Ihr Profil!

Anhand der vorgestellten Dimensionen haben wir versucht, einen Orientierungsrahmen anzubieten, über den Sie Ihre Positionierung in Branche und Markt erkennen können.

Bei der Aufstellung im Markt kann dabei – je nach Angebotstyp – die Ausrichtung auf die eher standardisierte Versorgung einer breiten Nachfrageschicht der Erfolgsfaktor sein, aber auch der bewusste Weg in die Nische, um relativ wenige Patienten oder Kunden mit einem hochspezialisierten Angebot und einem großen Leistungsumfang zu erreichen.

Ganz gleich, in welcher Modellposition Sie sich am ehesten wiederfinden, Ihr Erfolg wird davon abhängen, wie genau Sie sich auf Ihre Patienten und Kunden einstellen können, wie Sie Ihre Angebote zuschneiden und wie stark Sie Ihre Patienten oder Kunden an sich binden.

Das Entwickeln eines klaren Profils im Markt ist daher die entscheidende Etappe auf dem Weg zum wirtschaftlichen Erfolg. Testen Sie daher Ihre Erfolgsfaktoren und nutzen Sie sie zur Weiterentwicklung Ihrer Positionierung.



# Das Profil der Unternehmer Bank

Gerade Finanzdienstleister brauchen ein klares Profil, um sich in einem herausfordernden Marktumfeld erfolgreich aufzustellen. Wir sind der Meinung, dass Unternehmen nur dauerhaft von einer Bank profitieren, die selbst unternehmerisch denkt und handelt.

Diese Überzeugung bestimmt unsere Positionierung, die konsequent auf den deutschen Mittelstand und seine Unternehmen ausgerichtet ist.

In der Unternehmer Bank haben wir alle unternehmerisch handelnden Kunden – vom Freiberufler bis hin zum Großunternehmen (mit Ausnahme multinationaler Großkonzerne) – gebündelt, die von uns individuell betreut werden. Wir haben vorausschauend in die Entwicklung und den Einsatz digitaler Beratungskanäle investiert. Unsere Online-Kanäle mit persönlichen Ansprechpartnern ergänzen unser Betreuungsangebot – zum Nutzen und Komfort unserer Kunden.

Internationalität spielt für uns eine besondere Rolle, weil sie in unserer Identität verankert ist, die wir als Teil der UniCredit Group haben. Wir verfügen dadurch nicht nur über eine besondere Expertise für alle internationalen Finanzbedarfe, sondern können auch auf große Netzwerke in West- und Osteuropa innerhalb unserer Gruppenstruktur zurückgreifen. Die Begleitung unserer Kunden über Grenzen hinweg können wir damit besonders eng gestalten.

Dank unserer Finanzierungskompetenz sind wir zweitgrößter Finanzierer des deutschen Mittelstands.

Dazu hat unser Branchen-Know-how ebenso beigetragen wie unser regionales Betreuungsprinzip, das schnelle Entscheidungen vor Ort ermöglicht. Unsere Betreuer sind verantwortungsvoll handelnde Persönlichkeiten, die den Erfolg ihrer Kunden im Fokus haben. Insgesamt sehen wir uns daher als Ihr zuverlässiger und eigenkapitalstarker Geschäftspartner, der in der Lage ist, Ihre Vorhaben optimal zu unterstützen.

Als Universalbank bieten wir sowohl operative als auch strategische Lösungen für Ihr Unternehmen.

Unser ganzheitlicher Beratungsansatz umfasst über unser Wealth Management auch persönliche Angebote und individuelle Lösungen für Sie als Unternehmer.





# Impressum

## Herausgeber

UniCredit Bank AG

Sitz München

80311 München

[www.hvb.de](http://www.hvb.de)

Registergericht: München HRB 421 48

## Text und Redaktion

Dr. Helga Frank

## Kontakt

UniCredit Bank AG

Dr. Helga Frank

Arabellastraße 14

81925 München

Tel. +49 89 378-26617

## Haftungsausschluss

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Herausgeber keine Gewähr.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

© UniCredit Bank AG 2015





**Online**  
[www.hvb.de](http://www.hvb.de)



**E-Mail**  
[helga.frank1@unicredit.de](mailto:helga.frank1@unicredit.de)



**Telefon**  
+49 89 378-26617



**Facebook**  
[www.facebook.de/hypovereinsbank](http://www.facebook.de/hypovereinsbank)

 **HypoVereinsbank**  
Unternehmer Bank

Member of  **UniCredit**