

Praxisführung

Mehr Mut zum Anderssein

Warum gute Ärzte heute professionelles Marketing brauchen.



Rein ärztliche Denkweise ist heute leider ein Sozialtraum und keine Überlebensstrategie für Ärzte mit unternehmerischen Risiken. Immer schneller, billiger und zugleich zuwendungsorientierter zu arbeiten als bisher, geht auf Dauer nicht gut. Bei jahrelang fortgesetzten Effizienzsteigerungen gibt es natürliche Kellertreppeneffekte, weil bereits vieles ausgereizt wurde. Das weitere Anwenden des Prinzips der Effizienzsteigerung treibt Ärzte bei humanitären Dienstleistungen irgendwann in die Selbstausbeutung oder in den radikalen Sparkurs gegenüber Patienten. Künftig geht es in der Praxis folglich nicht darum, immer mehr, sondern vor allem das Richtige zu machen. Das ist der Übergang von der Effizienzsteigerung der „braven“ Ärzte zur Effektivitätssteigerung der „klugen“ Ärzte. Effizienzsteigerung ist dabei das traditionelle Benchmarking nach den Prinzip „Lernen von den Besten“. Effektivitätssteigerung ist hingegen das Benchbreaking nach den Prinzipien „intelligentes Brechen von Regeln“ (im Rahmen des Erlaubten) oder der Mut zum Anderssein.

Das Effektivitätsprinzip und die „Benchbreaking-Strategie“ klingen zunächst unethisch. Es steckt jedoch bei professioneller systematischer Anwendung eine Ressourcen schonende, mutige Authentizität nach der „Neuen Logik des Er-

folgs“ dahinter. Dieser Strategieansatz ist die natürliche Antwort auf provozierende Effizienzforderungen der Kostenträger und der Gesundheitspolitik an die Leistungserbringer: „More for less money!“

Das Motto „Work smarter, not harder“ lässt sich in der ärztlichen Praxis anhand von fünf Erfolgsprinzipien umsetzen:

- **Klasse statt Masse bringt mehr, als „Everybody's Darling“ zu sein.** Keine ärztliche Praxis kann für alle Patienten einzigartig, unaustauschbar und unverzichtbar sein. Anpassung an alle Patienten macht zwangsläufig mittelmäßig, durchschnittlich, austauschbar. Wer keinen Mut zum Verzicht auf die für ihn ungeeigneten Patienten hat, wird nie einzigartig.

Effektivitätssteigerung beginnt folglich mit dem Abschied von einer utopischen zwischenmenschlichen Omnipotenz der Praxis für alle Patienten (außer bei Notfällen!).

- **Wenigen alles statt allen etwas bieten.** Wenigen Patienten alles zu bieten, bringt mehr Faszination, Anerkennung und Selbstverwirklichung als allen Patienten etwas zu bieten. Ganzheitlich betreute Patienten finden somit eine ärztliche Heimat in der Praxis. Über Mundpropaganda vermehren sich die zunächst wenigen, aber begeisterten Patienten schneller als mittelmäßig zufriedene ohne Weiterempfehlungsbereitschaft.

Effektivitätsregel: Jeder Arzt sollte mit dem Praxisteam erkennen, für welche Patienten sie ideal sein können und wollen, aber auch realistisch einschätzen, welche Patienten diese Praxis als ideal empfinden. Dabei muss die Praxis so gut sein, dass nicht nur Arzt und Angestellte dies erkennen, sondern auch Patienten als Laien dies registrieren und belohnen.

- **Von der Kompetenz des Patientenbehandelns zur Kompetenz des Patientenverdienens.** Wer jede Art von Patienten umwirbt, kann nur zufällig erfolgreich sein. Patientenzentrierte Qualitätssteigerungen in der Praxis hängen nicht nur davon ab, ob die Praxis fachlich top ist, ein Handbuch besitzt, leitliniengerecht arbeitet und womöglich zertifiziert wurde. Medizinische Versorgung ist stets ein Gemeinschaftswerk von Arzt, Praxisteam und Patienten. Patienten sind niemals zertifiziert, DIN-genormt oder standardisiert. Deshalb lassen sich viele Qualitätsmanagement-Prinzipien der Industrie nicht auf Ärzte übertragen.

Ab einem bestimmten Qualitätsniveau der ärztlichen Behandlung gibt die Harmonie der Arzt-Patienten-Beziehungen den Ausschlag für beste „Evidence based medicine“ und die Erfolgsquoten der Praxis. Das Gros der Patienten kommt nicht zufällig in eine bestimmte Arztpraxis. Jede Praxis bekommt die Patienten, die sie sich verdient.



Foto: Keystone

Patienten zu verdienen kommt stets vor dem Behandeln. Patienten können aber nur außerhalb der Praxis verdient werden. In der Praxis können sie nur noch in der Richtigkeit ihrer Wahl bestätigt werden. Ärzte sollten darauf achten, dass sie von den für sie idealen Patienten gefunden werden.

Effektivitätsregel: Wer nicht mehr, sondern das Richtige zur Veredelung seiner Praxis und Reputation machen will, muss außenorientierter werden und im Einzugsbereich seiner Praxis arztgerechte individuelle „Kompetenz-Duftmarken“ setzen.

● **Patienten erleben eine ärztliche Praxis nicht so, wie sie ist, sondern wie sie glauben, dass sie sei.**

Diese wahrnehmungspsychologische Erfolgsregel erklärt die Magie und die Macht der Markenqualität von ärztlichen Praxen. Wenn ein Patient erstmalig zum Arzt kommt und damit sein Fremdbild von der Praxis geformt wird, kann normalerweise nicht der Arzt persönlich die vertrauensbildende Marken-

qualität initiieren und kalibrieren. Der Auftritt des Arztes ist beim Ablauf erst der soziale und fachliche Höhepunkt des Besuchs, aber nicht der Ersteindruck. Entscheidend ist vor allem der erste Eindruck für Außenstehende und die Wirkung des Telefonkontakts als „Nabelschnur“ der Praxis nach außen. Auch in der ärztlichen Praxis gibt es keine zweite Chance für den guten Ersteindruck. Der psychologische Marken-Mehrwert, die Erfolgsaura oder der Premium-Charakter einer kompetenten Praxis entstehen nicht allein durch das, was Arzt und Praxismitarbeiterinnen tatsächlich leisten, sondern auch dadurch, was man ihnen zutraut. So nehmen Patienten für manche Arztpraxen wei-

tere Anfahrtswege, längere Terminfristen, größere Wartezeiten, höhere Behandlungsmühen und mehr eigenverantwortliche Euro-Investitionen der Patienten in kassenfreie Leistungen in Kauf als für andere.

Effektivitätsregel: Mit exzellenten Ersteindrücken in der Praxis und mit positiven Außenwirkungen lassen sich Ressourcen schonen. Es müssen keine Wiederutmachungen geleistet werden. Die besten Kräfte in der Praxis gehören in die Schlüsselstellen Empfang und Terminvergabe.

• **Der „Besitz“ von Patienten ist noch wichtiger als der Besitz einer fortschrittlichen Praxis in einer guten Standortlage.** Patienten lassen sich angesichts freier Arztwahl nicht auf Dauer an eine ungeliebte Praxis binden. Der Arzt des Vertrauens benötigt folglich eine besonders aufrechte, glaubwürdige Faszination. Um in eine solche herausragende Sonderstellung mit hochbelastbaren Arzt-Patienten-Beziehungen zu kommen, braucht die Praxis noch etwas Besseres als hohe Zufriedenheit bei Patienten (Zufriedenheit ist lediglich die Übereinstimmung von Erwartetem und Erlebtem). Die Steigerung von Zufriedenheit ist das Glücksgefühl bei positiven Überraschungen. Nach Studien aus der Glücksforschung gibt es folgende besonders effektive Glücksregeln für „Wohlfühl-Praxen“:

1. Menschen wissen nicht genau, was sie selbst zufriedener macht. Das heißt, man kann sie auch nicht prospektiv valide danach fragen.

2. Ungefragte Leistungen, die bisher für Patienten unwichtig waren, haben Potenzial, Lieblingsleistungen zu werden, wenn sie gut vermittelt und ausgeführt werden.

3. Emotionalität in der Praxis bewirkt grundsätzlich mehr Glücksgefühle als Rationalität.

4. Positive erste Eindrücke und das „Happy End“ sind wichtiger als die Dinge dazwischen.

5. Die Intensität der Patientenfaszination ist wichtiger als die Länge der Faszination. Das heißt, tiefe emotionale, gemeinsame Augenblicke der Wahrheit können mehr auslösen als vernunftorientierte Überzeugungsversuche.

6. Zwischenmenschliche Überraschungen in der Praxis haben weniger Gewöhnungs- und Abnutzungseffekte als materielle oder finanzielle Überraschungen (Werbegeschenke), das heißt, durch sozialkompetente Eindrücke können Patienten aufs Neue verblüfft werden.

7. Gefühlte Vorteile für einzelne Patienten gegenüber anderen machen deutlich mehr glücklich als absolute Vorteile, die allen Patienten zustehen und die alle bekommen.

Effektivitätsprinzip: „Tue Gutes und sprich darüber.“ Es gibt immer noch viele Ärzte, die darauf vertrauen, das beste Marketing sei gute selbstsprechende ärztliche Leistung. Aber selbst in der ärztlichen Verum-Therapie gibt es längst den Nachweis, dass angekündigte Arzneimittelwirkungen einen zusätzlichen Placeboeffekt auslösen.

Fazit

Solange Patienten durch ärztliche Mehrleistungen begeistert werden konnten, war Marketing kaum notwendig. Jetzt, wo es darum geht, zu sparen, Eigenverantwortlichkeit der Patienten zu wecken und belastbare Beziehungen aufzubauen, ist Marketing nahezu unerlässlich. Dabei hängt gutes Marketing nicht nur von der Höhe des Budgets ab, sondern auch von den Ideen, die dahinterstehen.

Prof. Dr. rer. pol. Gerhard F. Riegl
E-Mail: info@prof-riegl.de