

Kaufleute in weißen Kitteln – davon hält der Ökonom und Ärzteberater **Professor Gerhard F. Riegl** gar nichts. Der Marketing-Guru aus Augsburg ist überzeugt: Kollegen, die ihre medizinischen Stärken ausspielen, gehört die Zukunft – auch und gerade im IGeL-Segment.



Ärzte müssen



Viele tausend Kollegen haben ihn in Seminaren erlebt, 5000 Praxen hat er mit seinem Institut beraten: Der Wirtschaftsprofessor Gerhard F. Riegl weiß, wo die Ärzte der Schuh drückt. Und er schätzt klare Worte: „Es gibt keinen ökonomischen Artenschutz für Ärzte. Jeder ist selbst seines Glückes Schmied.“ Riegl ist sicher, daß kein Niedergelassener an Zusatzangeboten für Selbstzahler vorbeikommt. Er warnt im Gespräch mit „IGeL-plus“-Redakteur Martin Schwarzkopf aber auch davor, das Arzt-Patienten-Verhältnis als reine Geschäftsbeziehung zu definieren: „Ärzte müssen Ärzte bleiben, denn ihre besondere Rolle und ihre Glaubwürdigkeit sind ihre Trümpfe im Gesundheitsmarkt. Niemand will Kaufleute in weißen Kitteln.“

IGeL plus: Herr Professor Riegl, wird es im Jahr 2010 noch Arztpraxen ohne IGeL-Angebote geben?

Gerhard F. Riegl: Ich bin mir nicht sicher, ob es die Bezeichnung IGeL im Jahr 2010 noch

geben wird. Aber ich bin mir ganz sicher, daß jede Arztpraxis in Deutschland in den nächsten Jahren ein medizinisches und ökonomisches Konzept braucht, um zusätzlich zu den klassischen GKV- und PKV-Einnahmen 50000 bis 50000 Euro im Jahr durch Angebote für Selbstzahler zu erwirtschaften. Wer dafür keine Ideen entwickelt, wird es schwer haben. Schließlich leitet jeder Arzt ein konkursfähiges Unternehmen.

IGeL plus: Ihre Botschaft an Ärzte lautet: *Igeln Sie wie der Teufel – egal wie?*

Riegl: Nein, natürlich nicht. Ganz im Gegenteil, jeder Arzt muß sehr überlegt vorgehen, um seinen Ruf nicht zu beschädigen. Ich kann jeden Praxisinhaber nur davor warnen, irgendwelchen falschen Propheten auf den Leim zu gehen, die aus Ärzten windige Verkäufer beliebiger Leistungen oder Produkte und aus Patienten nur noch Kunden machen wollen. Patienten sind viel mehr wert als Kun-



Ärzte bleiben

Ärzte leiten
konkursfähige
Unternehmen. „

den, sie verdienen und brauchen viel mehr Zuwendung. Ärzte sind keine x-beliebigen Gesundheitsdienstleister. Das Arzt-Patienten-Verhältnis ist eine ganz besondere Beziehung, und wer als Arzt leichtfertig damit umgeht, wer daraus eine reine Geschäftsbeziehung machen will, der verspielt seinen wichtigsten Trumpf im hart umkämpften Gesundheitsmarkt.

IGeL plus: *Ausgerechnet Sie, der seit Jahrzehnten Ärzten predigt, daß sie sich und ihre Leistungen besser darstellen müssen, daß sie für ihre Praxen deshalb ein wohlüberlegtes Marketing-Konzept brauchen, ausgerechnet Sie mahnen jetzt zur Vorsicht?*

Riegl: Ja, weil ich sicher bin, daß sozialkompetente Ärzte am besten damit fahren, wenn sie ihre Stärken – ihr großes medizinisches Wissen und Können und das daraus resultierende Vertrauen der Patienten – nutzen und betonen. Über den Erfolg von Arztpraxen ent-

scheiden keine professionellen Hochglanzbroschüren oder durchgestylte Wartezimmer-TV-Programme. Der Schlüssel zum Erfolg für Arztpraxen wird künftig mehr denn je darin liegen, daß sie außerordentliche Qualität anbieten – aber eine Qualität, die für die Praxisbesucher auch erlebbar, bewertbar und benutzbar sein muß.

IGeL plus: *Reicht es dafür nicht, einfach ein guter Arzt zu sein, der mit einem motivierten Team seine Praxis betreibt?*

Riegl: Nein, das reicht nicht, auch wenn es die wichtigste Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer Arztpraxis ist. Die Patienten müssen, sobald sie die Praxis betreten, spüren, daß jede Geste, jedes Gespräch, jede Maßnahme harmonisch und authentisch ist. Ein patientenorientiertes Qualitätsmanagement leistet dafür in Arztpraxen hervorragende Dienste. Es ist deshalb aus meiner Sicht ein zentraler Baustein für zukunftsfähige Arzt-



Gerhard F. Riegl:
„Patientenwünsche
und Praxisziele
sollten immer perfekt
zueinander passen.“

praxen. Qualität erlebbar und faszinierend zu machen, ist außerdem die wichtigste Aufgabe eines modernen Praxis-Marketings.

IGeL plus: *Beim Begriff Marketing zucken viele Ärzte entsetzt zusammen.*

Riegl: Ich weiß, daß viele Ärzte sich auch heute noch mit dem Marketing-Begriff schwer tun. Sie glauben, daß sie als Arzt versagt haben, wenn sie Marketing-Maßnahmen brauchen, um ihre Praxis voll zu bekommen. Dem liegt aber ein grundlegend falscher Marketing-Begriff zugrunde: Das beste Marketing ist als solches gar nicht wahrnehmbar. Es hat überhaupt nichts damit zu tun, irgendjemand irgendetwas aufzuschwatzen. Marketing bedeutet letztlich nichts anderes, als die ganze Arbeit in der Praxis auf die Wünsche und Bedürfnisse der Praxisbesucher auszurichten. Das Ergebnis sollte sein, daß die Patientenwünsche und die Ziele der Praxis perfekt zueinander passen.

IGeL plus: *Ein Ziel von Marketing ist aber auch die Verkaufsförderung. Müssen Ärzte lernen, Ihre Leistungen besser zu verkaufen?*

Riegl: Wenn Sie damit meinen, daß Ärzte und Praxismitarbeiter mit ihrer Kompetenz und ihren Leistungen wuchern sollten – ja, genau das sollten sie tun. Fortbildungszertifikate gehören gut sichtbar ins Warte- oder Sprechzimmer. Zusatzqualifikationen können beispielsweise genutzt werden, um in Vorträgen oder Presseveröffentlichungen unter Beachtung



der Berufsordnung sachlich zu informieren. Wenn es niedergelassenen Ärzten so gelingt, ihre Kompetenz besser darzustellen und sie die Vertrauensbasis zu ihren Patienten weiter pflegen und ausbauen, brauchen sie sich um die Zukunft keine Sorgen zu machen.

IGeL plus: *Sie waren in den 80er Jahren ein Pionier des Praxis-Marketings in Deutschland. Warum waren und sind Sie so sicher, daß auch niedergelassene Ärzte ausgereifte Marketing-Konzepte brauchen?*

Riegl: Weil ich mir als gelernter Kaufmann noch nie vorstellen konnte, daß es eine ganze Berufsgruppe geben soll, die nicht auf ihre Angebote und Leistungen aufmerksam machen muß. Als wir die ersten Seminare für Ärzte zu diesem Thema angeboten haben, wurden wir noch schief angeschaut. In den vergangenen 20 Jahren hat sich vieles gewandelt. Etwa zehn bis 20 Prozent der Praxen nutzen inzwischen gezielt Marketing-Instrumente, wobei ältere Mediziner genauso aktiv und engagiert sind wie jüngere. Sie haben erkannt, daß es keinen ökonomischen Artenschutz für Ärzte geben kann. Jeder ist selbst seines Glückes Schmied. Und dazu gehört auch, mit individuell passenden Maßnahmen dafür zu sorgen, daß mir meine bisherigen Patienten erhalten bleiben, daß ich neue hinzugewinne und daß ich dafür Sorge, daß meine Patienten genügend Informationen über medizinisch sinnvolle Zusatzangebote erhalten. Nur so können sie sich dann kompetent für oder gegen IGeL entscheiden.

IGeL plus: *Bleiben wir beim IGeL-Segment. Welche ganz konkreten Ratschläge haben Sie für das IGeL-Marketing in Arztpraxen?*

Zur Person: Professor Gerhard F. Riegl

Privates:	geboren 1949 in Augsburg, verheiratet, ein Sohn
Beruf:	Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule in Augsburg; wissenschaftlicher Leiter der Prof. Riegl & Partner GmbH, eines privaten Forschungs- und Beratungsinstituts, das sich mit Managementfragen im Gesundheitswesen beschäftigt (www.prof-riegl.de)
Stationen:	Ausbildung als Industriekaufmann, BWL-Studium in Augsburg, 1976 Diplomarbeit „Marketing für Ärzte“, 1980 bis 1983 Leiter des Vorstandsbüros bei der heutigen SGL Carbon AG, seit 1984 Dozent an der FH Augsburg mit Schwerpunkt internationales Marketing-Management, 1984 Gründung seines Instituts, 1987 Veröffentlichung des ersten Standardwerkes „Marketing für die Arztpraxis“
Hobbies:	Joggen, lesen und Bücher schreiben

IGeL müssen die Patienten glücklich machen – nicht ärmer. „

Riegl: IGeL-Profis kann ich nur zur Vorsicht mahnen. Wer zum Beispiel bei der Patienteninformation als Teil des Marketings zu viel macht, schreckt nur ab. Wenn ich in eine Praxis komme, die mich mit ihren Werbetafeln und Produktpräsentationen eher an einen Supermarkt erinnert, fühle ich mich nicht mehr wohl. Grundsätzlich sollte sich das Praxisteam immer gemeinsam überlegen, mit welchen Mitteln man die gewünschte Patientenzielgruppe am besten erreichen kann. Da gibt es keine Patentlösungen, das muß jede Praxis für sich ermitteln und entscheiden. Bei der Patienteninformation haben wir in mehreren Befragungen zum Beispiel herausgefunden, daß professionelle Hochglanz-Broschüren

von der Stange und ohne individuellen Bezug nicht so gut genutzt werden. Viel besser kommen schriftliche Infos an, die gezielt für den Einzelnen angefertigt worden sind. Dann muß das Ganze auch gar nicht professionell aufgemacht sein.

Ein weiteres Marketing-Instrument ist die Preisbildung. Ich glaube, daß Ärzte durch mehr Nachfrage belohnt werden, wenn sie bei IGeL-Angeboten den erlaubten GOÄ-Rahmen nicht komplett ausreizen. Das geht aber nur dann, wenn es unter Kostengesichtspunkten vertretbar ist.

IGeL plus: *Worauf muß aus Ihrer Sicht jede IGeL-Praxis im Alltag unbedingt achten?*

Riegl: Ich bin sicher, daß IGeL-Angebote schon bald zu einem selbstverständlichen Teil des Angebots in Arztpraxen werden. Ärzte brauchen keine Scheu davor zu haben, mit ihren Praxisbesuchern offen über Geld zu sprechen, wenn denn die Leistung stimmt. Dazu müssen der Arzt und sein Team hundertprozentig hinter jedes Angebot stehen. Das Wichtigste ist, daß jeder IGeL-Nutzer sofort erkennt: Die Zusatzangebote bei meinem Arzt machen mich glücklicher, nicht ärmer.



*Gerhard F. Riegl:
„IGeL-Angebote werden schon bald selbstverständlich sein.“*

Fotos: Alexander Kaya