

Arzt und Werbung: „Es geht um Marketing nach innen“

Marketing wird von vielen niedergelassenen Ärzten ohne große Überzeugung betrieben. Doch können Ärzte sich durchaus treu bleiben und ohne hohes Budget erfolgreich Marketing machen, meint Professor Heribert Meffert aus Münster im Interview.

DAS INTERVIEW FÜHRTE HAUKE GERLOF

ÄRZTE ZEITUNG: Herr Professor Meffert, Sie gelten als einer der führenden Marketing-Experten aus der Wirtschaftswissenschaft in Deutschland. Seit Sie selbst an der altersbedingten Makuladegeneration erkrankt sind, sind Sie auch im Gesundheitswesen aktiv. Wo sehen Sie als Außenstehender und Betroffener die größten Defizite in der Patientenversorgung?

PROFESSOR HERIBERT MEFFERT: Wir haben in Deutschland eine ärztliche Versorgung auf sehr hohem Standard. Die interdisziplinäre und vor allem sektorübergreifende Zusammenarbeit von Ärzten und allen Akteuren der Versorgung von chronisch kranken Patienten ist allerdings verbesserungswürdig.

Sie brauchen heute eigentlich ein Case-Management, um bei chronisch Kranken eine wirklich gute Versorgung zu gewährleisten. Denn die zunehmende Spezialisierung erschwert es noch zusätzlich, dass Ärzte bei der Behandlung eine ganzheitliche Perspektive behalten, die auch über das medizinische hinausgehende Aspekte berücksichtigt.

Die Versorgungsstrukturen sind außerdem ständig Veränderungen ausgesetzt: Die Einführung der neuen EBM-Ziffer für die IVOM-Therapie bei der feuchten AMD bedeutet beispielsweise einen Einschnitt, dessen Folgen erst überblickt und dann kommuniziert werden müssen.

Im AMD-Netz haben Sie selbst Versorgungsforschung initiiert, Sie versuchen, die Kooperation der am Behandlungsprozess Beteiligten zu fördern, gleichzeitig ist das Netz mehr als eine Selbsthilfeorganisation. Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer Arbeit?

Oft haben Ärzte nur wenig Zeit. Therapeutisch ist ja gar nicht so viel möglich bei der trockenen AMD. Dann heißt es oft nur: Kommen Sie in einem halben Jahr wieder. Wichtig wäre es hier, Hinweise zu geben, wo man sich beraten lassen kann, oder an die richtigen Ansprechpartner zu vermitteln. Das primäre Ziel unseres Netzwerkes ist es daher, für die von AMD betroffenen Menschen trotz des Fortschreitens der Erkrankung die Lebensqualität zu erhalten oder zu verbessern. Wir wollen, dass die Patienten wissen, wo sie Hilfe bekommen können. Dass hier tatsächlich Bedarf herrscht, haben wir mit mehreren Studien der Versorgungsforschung bewiesen.

Wie nutzen Sie Ihre Erfahrungen als Marketing-Experte zum Beispiel für Ihre Arbeit im AMD-Netz?

Marketing ist letztlich die Kunst, die Bedürfnisse eines Kunden optimal zu

Professor Heribert Meffert

■ **Aktuelle Position:** emeritierter Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre; 1. Vorsitzender im AMD-Netz NRW e.V., das Hilfe für Patienten mit altersbedingter Makuladegeneration bietet.

■ **Werdegang:** 1937 in Oberlahnstein geboren. Studium der Betriebswirtschaftslehre in München, 1964 Promotion, 1968 Habilitation. Berufung an die Universität Münster (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre); Gründer des ersten Instituts für Marketing an einer deutschen Hochschule.

■ **Lehrbuchautor:** Mit seinem Verständnis von Marketing als ganzheitlicher Führungskonzeption hat Meffert die Neuorientierung und Entwicklung im Marketing über mehrere Jahrzehnte entscheidend geprägt. Das Lehrbuch „Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“, an dem er als Autor beteiligt ist - erschienen bei Gabler -, gilt als Standardwerk.



Marketing-Experte Professor Heribert Meffert. © PRIVAT

befriedigen. Und das gilt natürlich auch für den Patienten. Und: Wer Marketing betreibt, denkt in Zielgruppen. Auch an AMD Erkrankte sind nicht alle gleich, sie haben je nach Vorgeschichte und Persönlichkeit unterschiedliche Bedürfnisse.

Viele Beteiligte im Prozess, auch Selbsthilfegruppen, haben wenig Vorstellung davon, wie Kommunikation, Marketing, Fundraising etc. organisiert werden können. Wir haben als neutrale Instanz von Betroffenen wissenschaftliche Befragungen durchgeführt und so Zielgruppen definiert. Das hat uns sehr geholfen.

Im Gesundheitswesen in Deutschland wird oft beklagt, dass die einzelnen Sektoren der Versorgung immer noch ziemlich abgeschottet voneinander arbeiten. Mit welchen Kommunikationsstrategien ließe sich möglicherweise Abhilfe schaffen?

Eine Kommunikation allein über allgemeine PR reicht keineswegs aus. Hinter der mangelnden Kooperation der Akteure untereinander stehen letztlich Informationsmängel an den Schnittstellen. Dagegen kommen Sie nur mit einer gelebten Kultur der Zusammenarbeit an - und das beginnt mit der gemeinsamen Entwicklung eines Leitbildes für alle Beteiligten im Versorgungsprozess. Wir haben Workshops der Partner im AMD-Netz organisiert. Das weckt Verständnis für den übergreifenden Prozess - und nur so sind Erfolge möglich.

Marketing ist gerade für Leistungserbringer in der ambulanten Versorgung eher ein Unwort. Die Berufsordnung und der hippokratische Eid werden häufig zur Begründung herangezogen, lieber gar nichts zu tun. Könnten Sie konkrete Beispiele für sinnvolle Maßnahmen nennen, die Ärzte ergreifen können?

Wenn Marketing so verstanden wird, dass Sie einfach „einen haben, der Prospekte macht“, dann ist das ein großes Missverständnis. Denn es reicht nicht, ein Schiff nur von außen neu anzustreichen. Es geht ums Marketing nach innen, dass Sie alle Mitarbeiter vom Leitbild überzeugen. Und Sie müssen als Anbieter medizini-

scher Leistungen Signale geben, welche Qualität Sie bei Ihrer medizinischen Kernleistung abliefern.

Letztlich gelingt es Ihnen nur, eine gute „Marke“ zu werden, wenn Sie bei Patienten authentisch Vertrauen erzeugen, nicht nur über bunte Bilder. Bevor die Patienten zu Ihnen kommen, müssen sie schon von Ihrer Kompetenz überzeugt sein.

Könnten Sie das konkretisieren?

Ein Beispiel ist eine gelungene Krisenkommunikation. Entscheidend ist, dass es Transparenz in der öffentlichen Kommunikation gibt, dass nichts verheimlicht wird. Und genau das tun viele gerade nicht. Aber nur durch Transparenz können Sie die Arzt-Patienten-Beziehung stärken und das Vertrauen letztlich erhalten.

Wie kann auch ein kleiner Betrieb wie eine Arztpraxis effizient Marketing betreiben?

Es geht letztlich um die gelebte Kultur der Patientenorientierung. Eine kleine Praxis profitiert in erster Linie von der Mund-zu-Mund-Propaganda. Und die gibt es nur dann, wenn die Patienten zufrieden sind. Auch Web 2.0-Angebote sind in diesem Zusammenhang heute interessant, ob Social Media wie Facebook oder Bewertungsplattformen für Ärzte. Natürlich können Sie auch Künstler gewinnen, die in Ihrem Wartezimmer ausstellen, oder anderes mehr, aber das ist nicht der zentrale Punkt.

Und wie geht das, ohne zu viel Geld in die Hand nehmen zu müssen?

Gerade für eine kleine Praxis ist es entscheidend, Nähe zum Patienten zu zeigen. Gelebte Patientenorientierung, das heißt, sich genügend Zeit zu nehmen, Einfühlungsvermögen zu zeigen, eine Atmosphäre zu erzeugen, die Sicherheit vermittelt, auch Freundlichkeit wird hoch geratet. Dafür brauchen Sie nicht viel Geld. Auch mit kleinen Detail-Maßnahmen wie eine SMS zum „Jubiläum“ eines Patienten, der seit zehn Jahren in die Praxis kommt, mit einem schlichten Dank für langjähriges Vertrauen können wirken. Sie zeigen die Zuwendung des Arztes zum Patienten.