

Ennker • Pietrowski

KRANKENHAUSMARKETING

EIN WEGWEISER AUS ÄRZTLICHER PERSPEKTIVE



Jürgen Ennker
Detlef Pietrowski

KRANKENHAUS- MARKETING

EIN WEGWEISER
AUS ÄRZTLICHER PERSPEKTIVE

Mit 42 Abbildungen und 28 Tabellen

STEINKOPFF
VERLAG

Priv.-Doz. Dr. med. JÜRGEN ENNKER

MediClin Herzzentrum Lahr/Baden
Institut für Herz-Kreislaufforschung Witten-Herdecke
Hohbergweg 2, 77933 Lahr

ISBN 978-3-7985-1849-0 Steinkopff Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Steinkopff Verlag
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

www.steinkopff.com

© Steinkopff Verlag 2009
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Copyright Bilder: www.fritz-marketing.de / www.heart-lahr.com

Redaktion: Dr. Annette Gasser
Layout: Martin Fritz Marketing Kommunikation GmbH, Karlsruhe
Umschlaggestaltung: Martin Fritz Marketing Kommunikation GmbH, Karlsruhe
www.fritz-marketing.de
Druck und Bindung: Stürtz GmbH, Würzburg

SPIN 12282760

85/7231-5,4,3,2,1,0 -- Gedruckt auf säurefreiem Papier

*„Jede Zeit hat ihre Aufgabe,
und durch die Lösung derselben
rückt die Menschheit weiter.“*

Heinrich Heine



VORWORT

„Krankenhausmarketing ist anders“

„Qualität ist die beste Werbung“

„Ergebnis- und Prozesstransparenz hat oberste Priorität“

Diese Aussagen beschreiben sehr treffend, worum es bei einem Marketingkonzept im medizinischen Bereich geht. Auf der einen Seite steht der zwingend notwendige Anspruch einer Klinik zur Bereitstellung und zur Aufrechterhaltung eines hohen Qualitätsstandards ihrer angebotenen medizinischen und pflegerischen Leistungen, auf der anderen Seite die im Zuge der Gesundheitsreform stärker notwendig gewordene Kommunikation dieser Qualitätsstandards und Leistungen eines Hauses, ohne dass dabei ethische und moralische Richtlinien überschritten werden.

Der Idealfall sieht dabei so aus, dass Patienten nicht erst durch eigene, zum Teil als aufdringlich empfundene Werbemaßnahmen auf die Qualität des Hauses aufmerksam gemacht wurden, sondern bereits im Vorfeld durch das Renommee einer Klinik und ihr Bild in der Öffentlichkeit von der fachlichen und pflegerischen Kompetenz ihres Krankenhauses überzeugt sind. Marketing, wie wir als Autoren es verstehen, schafft nun genau diesen Spagat zwischen der Erbringung von Spitzenqualität in einem Krankenhaus und der transparenten, dabei durchaus auch werbewirksamen Darstellung dieser Leistungen in einer sich wandelnden Krankenhauslandschaft.

Marketing in einem Krankenhaus ist aber nicht nur auf die Erbringung ökonomischer Spitzenleistungen ausgerichtet, sondern stellt gerade auch den Patienten in den Fokus seiner Denkweise, indem es versucht, Schwellenängste vor medizinischen Einrichtungen und gebotenen Therapien durch eine transparente und für jeden nach-

vollziehbare Darstellung der Angebote und Leistungen des Hauses zu minimieren. Zusätzlich müssen Marketingkonzepte auch den eigenen Mitarbeitern gegenüber glaubhaft machen, dass sie in der Lage sind, auch deren Bedürfnisse nach sicheren Arbeitsplätzen und einer motivierenden Arbeitsumgebung zu befriedigen.

In diesem Buch werden die wesentlichen Bereiche eines modernen Marketingkonzepts für eine Klinik erläutert und durch eigene praktische Erfahrungen bei der Umsetzung von Marketingmaßnahmen eines Klinikbetriebs erweitert, der über die Hälfte seiner Patienten nicht aus seinem näheren Umfeld rekrutiert. Für wichtige Teilbereiche dieses Buches, die unserer Meinung nach eine besondere Fachkenntnis oder Spezialisierung erforderten, ist es uns gelungen, namhafte Autoren zu gewinnen, die diese Abschnitte kompetent und anschaulich dargestellt haben.

Unser Dank gilt Frau Petra Bredemeyer für die motivierte Mitarbeit bei der redaktionellen Bearbeitung des Manuskripts sowie den engagierten Coautoren für die Mitwirkung bei der Erstellung dieses Ratgebers.

J. Ennker

Lahr, im September 2008



INHALT

Einleitung	1
PROLOG		
P1	Drei Thesen zum Medical-Marketing in der Zukunftsgesellschaft 2
P2	Definitionen des Marketings 6
P3	Besonderheiten des Marketings für ein Krankenhaus 10
P4	Dienstleistungsmarketing 14
P5	Warum Marketing in einem Krankenhaus? 18
I PRODUKT		
1.1	Möglichkeiten und Grenzen des Klinikmarketings 22
1.2	Patientenmarketing 26
1.3	Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen der Klinikwerbung 30
II PREIS		
2.1	Wirtschaftlichkeit hat für Marketing- strategen nichts mit Kosten zu tun – sie zeigt sich vielmehr in den Ergebnissen 44
2.2	DRG-Analysen und Marketing 48
2.3	Marketing-Controlling 62
III DISTRIBUTION		
3	Der Wettbewerb entscheidet sich in den Köpfen und Herzen der Kunden 68
IV KOMMUNIKATION		
4.1	Die Erfolgsgeschichte des MediClin Herzzentrums Lahr/Baden 72
4.2	Drei Erfolgsrezepte für erfolgreiches Medical-Marketing 78
4.3	Unternehmenskultur und Leitmotiv 82
4.4	Krisenkommunikation 88
4.5	Krankenhaus als Marke 94
4.6	Einsatz des Internets im Marketing 98
4.7	Virale Kommunikation als Ergänzung zu Pressearbeit und klassischer Kommunikation von Krankenhäusern und Kliniken 112

V PROZESS

5.1	Integrierte Versorgung, ein mögliches Marketinginstrument 122
5.2	Qualität als wesentlicher Wettbewerbsfaktor 126
5.3	Wettbewerbsvorteile durch Transparenz 144
5.4	Marketingstrategien und strategisches Marketing 150
5.5	Umsetzung von Marketing im Krankenhaus – mit Praxisbeispielen aus dem MediClin Herzzentrum Lahr/Baden 156

VI PERSONEN

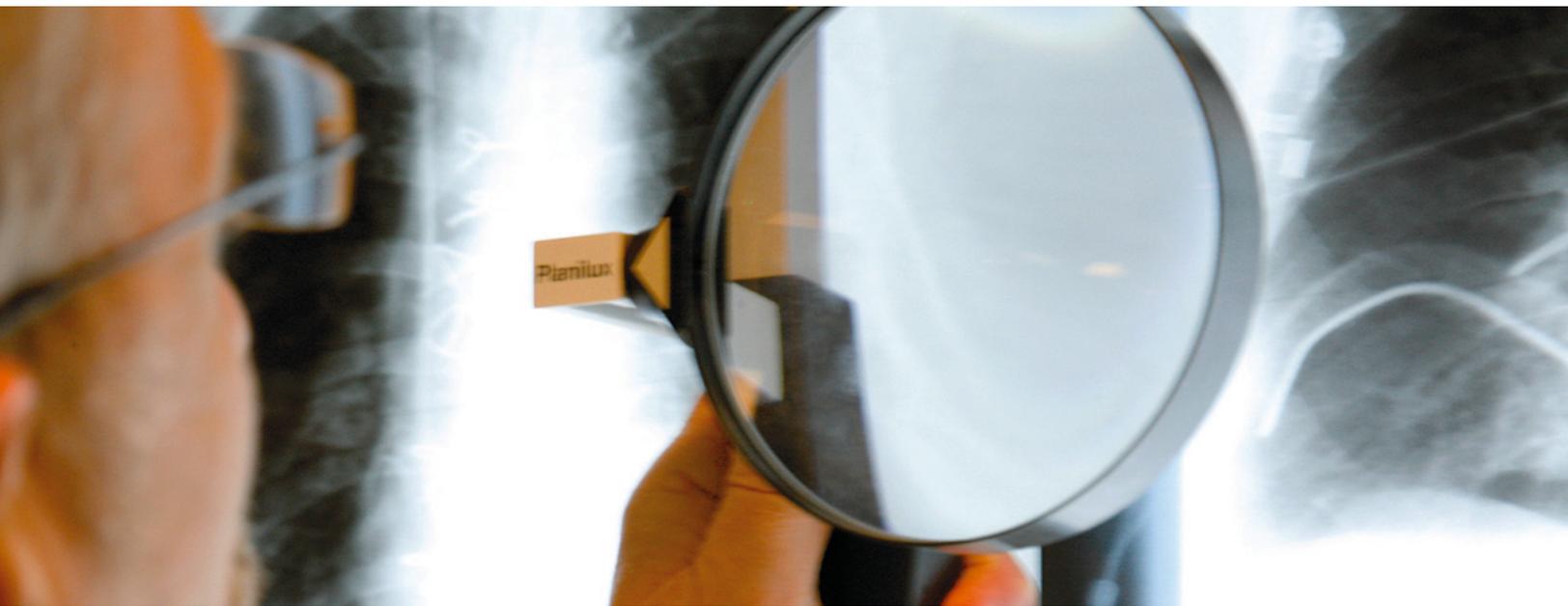
6.1	Die Marketinggesellschaft 172
6.2	Patientenbeschaffung – die Stunde der Wahrheit 176
6.3	Einweisermarketing 184
6.4	Markt- und Zielgruppenanalyse 188
6.5	Zufriedenheitsanalyse 192
6.6	Internes Marketing als Wettbewerbsvorteil 202
6.7	Pflegemanagement – Marketingaspekte aus der Sicht der Krankenpflege 208

VII PHYSISCHER BEWEIS

7.1	Bundesweiter Spitzenplatz 216
7.2	Ärztliche Kooperationen 218
7.3	Krankenhausmarketing und Ethik 224

ANNEX

	Glossar Marketing 232
	Auswahl kommentierter Literatur zum Thema 240
	Literatur 244
	Autorenverzeichnis 248
	Sachverzeichnis 254
	Stichworte 262



EINLEITUNG

Seit dem Beginn der 80er Jahre befindet sich der öffentliche Sektor in Deutschland in einer Phase der grundlegenden Umstrukturierung und Erneuerung. Die deutschen Krankenhäuser stehen angesichts dieses Wandels der gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen vor oder bereits mitten in tief greifenden Änderungen mit weit reichenden Folgen für alle im Gesundheitsbereich Beschäftigten und damit natürlich auch für die Patienten.

Ausgelöst durch die Stärkung des Wettbewerbsgedankens im Gesundheitsbereich gewinnt die Einbindung des Marketings in das Krankenhausmanagement als strategischer Faktor zunehmend an Bedeutung. Kostendämpfung, Strukturwandel, Einführung des DRG-Systems sind nur einige der Schlagworte, mit denen sich die Verantwortlichen im Gesundheitswesen in weit stärkerem Ausmaß als bisher beschäftigen müssen. Daher sind gerade Kliniken und Krankenhäuser gefragt, hier neue, kreative und flexible Lösungen zu erarbeiten, um auf die anstehenden Herausforderungen adäquat reagieren zu können. Patienten kommen nicht von alleine, vielmehr muss eine Klinik ihre Patienten aktiv akquirieren. Dabei müssen die im Rahmen eines Marketingkonzeptes entwickelten Programme und Aktivitäten bedarfsorientiert und auf die entsprechenden Zielmärkte der jeweiligen Klinik gerichtet sein. So müssen sie zum einen unmittelbar auf die jeweiligen Bedürfnisse der Patienten abgestimmt werden, die die potentiellen Konsumenten von Krankenhausleistungen sind, und zum anderen sollen sie die Wettbewerbsfähigkeit der Klinik verbessern. Dabei ist das Krankenhausmarketing ein Hilfsmittel auf dem Weg

zur Anerkennung der Klinik als komplexes, medizinisch kompetentes, wirtschaftliches Großunternehmen. Aber es sind nicht nur die Patienten, die Ansprüche an das Krankenhaus haben. Das Krankenhaus befindet sich in einem Spannungsfeld verschiedener interner und externer Interessenvertreter, die jeweils unterschiedliche Ansprüche haben und die das Krankenhaus mit ihren Erwartungen und Ansprüchen konfrontieren. Daher muss das Angebot und damit auch das Bild der Klinik nach außen so vermittelt werden, dass Patienten und Zuweiser, aber auch Mitarbeiter der Einrichtung ein akzentuiertes positives Bild der Leistungen des Krankenhauses erhalten und dies auch anderen kommunizieren. Ausgehend von der Sichtweise des Marketings, dass Patienten, einweisende Ärzte, Krankenkassen und Mitarbeiter als Kunden zu sehen sind, muss sich eine Akzentverschiebung der Krankenhausleistungen ergeben. Dabei steht der Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung. Von ihm wird gewünscht, dass er das Krankenhaus – unabhängig davon, ob er als Patient, Einweiser oder Arbeitnehmer auftritt, – weiter empfiehlt. Als Bürger und Wähler hat er einen nicht unwichtigen Einfluss auf das Image und die Positionierung des Krankenhauses in der Öffentlichkeit.



PROLOG: DREI THESEN

ZUM MEDICAL-MARKETING
IN DER ZUKUNFTSGESELLSCHAFT

Beim Marketing im Gesundheitswesen kristallisieren sich derzeit zwei Hauptrichtungen heraus: Entweder bleibt alles beim Alten – die Zielgruppen kennt man nicht, die Kampagnen sind nicht durchdacht, man feiert sich selbst und gibt dafür sein traditionelles Marketingbudget aus. Dies geschieht oft nicht mutwillig, sondern weil das weitreichende Wissen über strategisches Marketing fehlt oder weil das Unternehmen schon zu groß und behäbig geworden ist. Oder man entscheidet sich – die Strukturveränderungen begreifend – für klar strukturiertes Marketing und Mut zur Kreativität, was besonders kleinen und mittleren Häusern mit kleinen Budgets sehr hilfreich sein kann. Hier müssen allerdings neben Geld auch Zeit, Energie, Fantasie und Offenheit für neue Ideen investiert werden. Das Wohl des „Kunden“ ist die treibende Kraft. Der einzelne Mensch steht im Mittelpunkt und nicht die großen Zielgruppen. Langfristige Beziehungen stehen vor einmaliger Beratung und Betreuung. Psychologische Erkenntnisse spielen eine wichtige Rolle. Bereitschaft zur Kooperation schafft Verbündete. Der ausgereifte Marketing-Mix ist das Waffenarsenal, Großzügigkeit Bestandteil des Marketingplans. Die Aktivitäten sind durchgeplant und zielgerichtet. Dann werden Marketingaktionen zu strategischen Operationen und Investitionen. Daraus resultieren üblicherweise Erfolg und Gewinn.

Trotzdem wird der Wettbewerb am Markt härter – da auch immer mehr sehr große und hoch profitable Krankenhäuser auf klar konzipierte Strategien setzen und sich auf ihr außerordentlich überlegtes und zielgerichtetes Marketing verlassen.

1. These

Die Spreu wird sich jetzt ganz schnell – innerhalb von wenigen Jahren – vom Weizen trennen. Denn da sind die klassischen Krankenhäuser mit einer Geschäftsleitung, die sich bislang mit Marketing nicht beschäftigte und auch heute noch Berührungängste hat oder andere Schwerpunkte setzt. Und da sind die anderen „Häuser“, die sich dem Thema bereits geöffnet haben und mit Marketingplänen und den Instrumenten der Kommunikation bereits behutsam arbeiten. Richtig erfolgreich ist aber die dritte Gruppe von „Unternehmen“, bei denen die Entscheidungsträger richtige Marketingstrategen sind. Sie sehen Marketing als kluge Investition, wissen um detaillierte Planung, beherrschen das vielschichtige Spiel mit der Geduld und verfügen über weitreichendes Wissen über die Wirkungsweise der verfügbaren Kommunikationsmedien.

Die Frage ist: Wie schaffen Sie es, das richtige Marketingwissen virtuos und leidenschaftlich einzusetzen, um Ihre Marketingpläne noch effizienter zu konzipieren und noch erfolgreicher umzusetzen – ohne Budget zu verschwenden?

2. These

Jedes Jahr werden im Gesundheitswesen nicht unerhebliche Summen (Unternehmensgewinne, Subventionen, Steuergelder, Kapital der Aktionäre, ...) für Marketingaktivitäten und Werbemittel sinnfrei ausgegeben, weil Marketingpläne nicht zu Ende gedacht werden, weil spontaner Aktionismus vor klarer Strategie kommt, weil emotionales Bauchgefühl vor durchdachte Taktik gestellt wird.

Die Frage ist: Wie schaffen Sie es, die richtige Marschrichtung mit dem richtigen Budget einzuschlagen?

3. These

Die einen schaffen wirtschaftliche Erfolge, indem sie ihr Qualitätsmanagement bis in die letzten Details optimieren. Die anderen bauen auf brillante medizinische Leistungen. Und dann sind da noch die Marketingstrategen, die mit Wissen, Mut, Einsatzbereitschaft und Ausdauer in den Kampf um den Kunden als „Weiße Ritter“ ziehen.

Die Frage ist: Wie können Sie die drei Wege effizient miteinander vereinen?

Die Unternehmen, die sich diesem vielschichtigen Denkprozess öffnen, die Mut zur „Kreativität“ haben, sind die, die morgen den Markt dominieren werden.

*„Es ist nicht gesagt,
dass es besser wird, wenn es anders wird,
wenn es aber besser werden soll,
muss es anders werden.“*

*Georg Christoph Lichtenberg
Deutscher Physiker und Schriftsteller
(1742-1799)*

Welche Ergebnisse können für Kunden, Einweiser, Krankenkassen und Lieferanten erwartet werden?

Gutes, strukturiertes Marketing ist kein Ersatz für medizinische Top-Qualität, sondern dient deren Erhöhung. Oder mit anderen Worten: Gehen Sie mit einem wohl überlegten Corporate Design und einem gut durchdachten und strukturierten Marketing auf ihre Zielgruppen zu und bringen Ihnen die ganze Qualität nahe. Dann können Sie deutliches Wachstum in Ihren Häusern erwarten. Ebenso, dass Sie von Ihren Patienten, Ihren Einweisern, den Krankenkassen und Lieferanten eindeutig trennschärfer wahrgenommen werden. „Markieren“ Sie Ihre Kliniken besser und eindeutiger. Sichtbare Zeichen sind eine klare Kommunikationsstrategie, eine eindeutige Positionierung im Markt, eine wiedererkennbare Bildsprache, eine klare und moderne Gestaltung der Kommunikationsmittel und die Auswahl der richtigen Werbeträger, die den erarbeiteten Grundsätzen des Hauses entsprechen: medizinische und kaufmännische Professionalität, Menschlichkeit und Zuverlässigkeit.

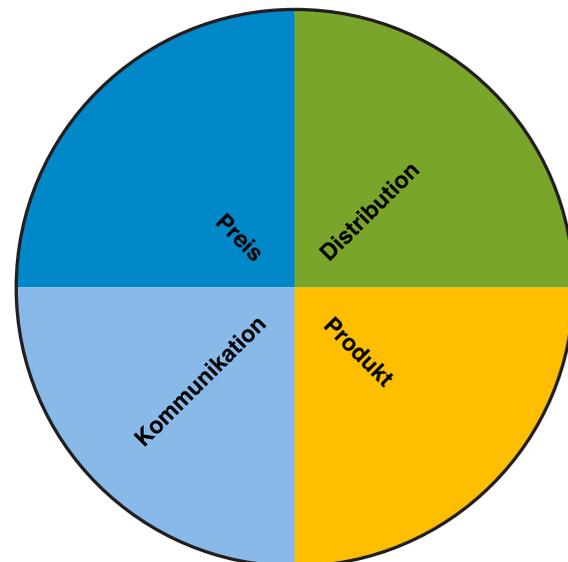


PROLOG: DEFINITIONEN
DES MARKETINGS

Während der Begriff Marketing früher relativ einfach mit dem Begriff „Absatzwirtschaft“ übersetzt werden konnte, ist heutzutage Marketing eine komplexe Betrachtungsweise für einen Prozess, in dem verschiedene Personen ihre gegenseitigen Bedürfnisse und Wünsche artikulieren, austauschen und befriedigen, indem sie werthaltige Produkte erzeugen und anbieten. Am einfachsten lässt sich Marketing betrachten als ein Maßnahmenpaket, das dazu dient, Waren und/oder Dienstleistungen zu verkaufen. Es handelt sich in der Regel um eine Funktion der Stabsstellen von Organisationen. Für den Krankenhausbereich bedeutet dies: Marketing ist Chefsache! Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Marketing erfasst alle Branchen und schließt auch nichtkommerzielle Organisationen ein. Niemand kann es sich heute leisten, auf professionelles Marketing zu verzichten. Dabei darf aber auch nicht übersehen werden, dass das Marketing sich mit der wechselnden Dynamik der Märkte verändern wird.

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es allerdings keine einheitliche Definition des Marketingbegriffs. Im Jahr 1985 hat die „American Marketing Association“ (AMA) Marketing definiert als: „Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organisational objectives.“ Übersetzen lässt sich diese Definition mit: „Marketing ist der Planungsprozess, der die Konzeption, Preispolitik, Promotion und Distribution von Produkten und Dienstleistungen umfasst, um einen Austauschprozess zu erreichen, der die individuellen und organisatorischen Ziele erfüllt.“ Eine neuere Definition derselben Organisation lautet: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“ (AMA-Definition von 2004)

Marketing-Mix



Eine Marketingkonzeption ist ein in sich geschlossener Gesamtplan und stellt einen Kernbereich der Führung eines Unternehmens oder einer Organisation dar. Er umfasst Marketingziele, Marketingstrategien und die operative Umsetzung in konkrete Marketingmaßnahmen im Marketing-Mix sowie die Erfolgskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen. Im Marketing im klassischen Sinne lassen sich vier wesentliche Aspekte fokussieren (Abb. 1):

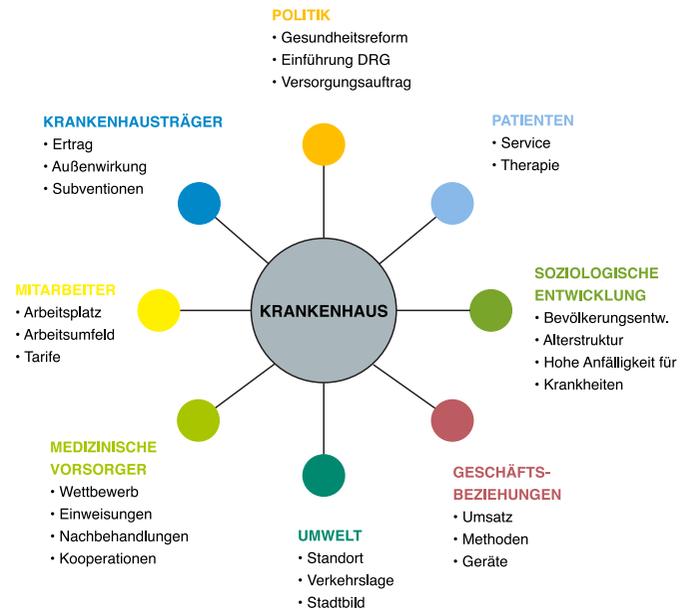
- **Produktgestaltung (Product):** Die Produkte und sonstigen Leistungen eines Unternehmens müssen nach den Bedürfnissen der Kunden gestaltet werden.
- **Preisgestaltung (Price):** Die Preisgestaltung muss so erfolgen, dass der Preis vom Kunden als angemessen akzeptiert wird.
- **Distribution (Place):** Die Verteilung der Produkte und Leistungen des Unternehmens an den Kunden muss einfach, schnell und kostengünstig erreicht werden.
- **Kommunikation (Promotion):** Über die verschiedenen Kommunikationsformen muss der Kunde auf die Angebotsmöglichkeiten des Herstellers aufmerksam gemacht und seine Kaufbereitschaft gesteigert werden.

Abb. 1. Der Marketing-Mix

Im Zusammenhang mit Betrachtungen zum Marketing erscheint immer öfter in einschlägigen Veröffentlichungen der aus dem englischen kommende Begriff „Marketeer“. Er wiederum ist vom lateinischen Begriff „Mercator = der Kaufmann“ abgeleitet und bezeichnet eine Person, die im weitesten Sinne für die Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung direkt oder indirekt zuständig ist.



PROLOG: **BESONDERHEITEN**
DES MARKTINGS
FÜR EIN KRANKENHAUS



Im Vergleich mit anderen Dienstleistern gibt es in einem Krankenhaus eine Reihe von Besonderheiten, die die Situation eines solchen Unternehmens einzigartig machen. Daraus resultierend, gibt es auch eine große Anzahl von Stakeholdern (Anspruchshalter), die wiederum selbst auch jeweils Einzelinteressen haben, so dass das Krankenhaus in einem Spannungsfeld verschiedenster Interessen steht (Abb. 2).

Abb. 2. Anspruchshalter (Stakeholder)

Eine augenfällige Besonderheit des Unternehmens Krankenhaus ist beispielsweise die Tatsache, dass der Kunde/Patient nicht mit Produkten beliefert wird, sondern dass er zum Krankenhaus hinkommen muss. Das bedeutet, dass für das Krankenhaus die Notwendigkeit besteht, dass der Kunde/Patient sich zum Ort der Leistungserstellung begeben muss. Die Besonderheiten der Situation einer Klinik haben einen großen Einfluss auf die Maßnahmen, die aus Sicht des Marketings sinnvoll sind, um die Klinik vorteilhaft am Markt zu platzieren.

In Tabelle 1 sind die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale und Besonderheiten des Unternehmens Krankenhaus aufgeführt und erläutert.

Qualität:	Da weite Bereiche von Kliniken für Patienten, Angehörige und Klinikpersonal dauerhaft zugänglich sind, wird auch die gesamte Qualität der erbrachten Leistungen von allen Beteiligten täglich überprüft. Dies fängt bei der Freundlichkeit im täglichen Umgang an und schließt die erbrachte medizinische Leistung nur als Teilbereich mit ein.
Kapazitäten:	In einem Krankenhaus kann nicht auf Vorrat produziert werden, sondern die erbrachten Leistungen werden unmittelbar benötigt.
Nachfrage:	Aufgrund des schwankenden Bedarfs kann es zu Überlastungssituationen kommen, die mit Phasen unzureichender Auslastung abwechseln können.
Leistung:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die erbrachten Leistungen erfolgen in der Regel unmittelbar am Patienten und können nicht transferiert werden. 2. Häufig ergibt sich kein materielles Produkt aus einer medizinischen Leistung.
Überprüfbarkeit:	Für den Patienten ist ein Vergleich der Qualität der medizinischen Leistung eher schwierig.
Uno-actu-Prinzip:	Die Leistungserbringung und die Konsumtion der Leistung fallen zeitlich zusammen.
Beurteilung:	Aus Patientensicht ist die Beurteilung der erbrachten Leistung immer subjektiv. Psychische Schwankungen erschweren die Objektivierbarkeit bei der Beurteilung.
Reversibilität:	Die erbrachten Leistungen in einem Krankenhaus sind nicht umtauschbar. Das bedeutet, die medizinische Versorgung geschieht in der vorgenommenen Art und Weise immer einmalig und ist daher auch immer eine individuelle, auf den Patienten bezogene Leistung.

Tabelle 1. Alleinstellungsmerkmale im Krankenhaus



PROLOG: DIENST-
LEISTUNGSMARKETING

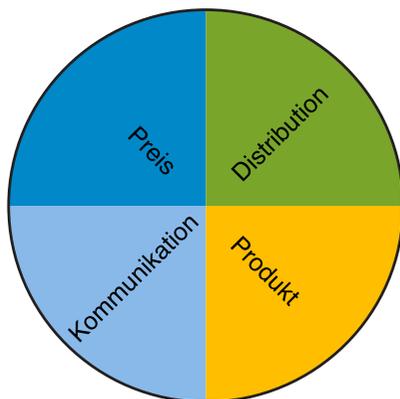
In einem Krankenhaus, das keine Produkte im materiellen Sinne verkauft, muss das Konzept des Marketings um den Gedanken des Dienstleistungsmarketings erweitert werden. Es gelten, wie bei einigen anderen Dienstleistungsunternehmen auch, eine Reihe von Besonderheiten, die mit der reinen Produktorientierung des klassischen Marketing-Mixes nur unzureichend beschrieben werden können. Wie oben bereits erwähnt, erhält der Patient im eigentlichen Sinne kein materielles Gut, und er erhält auch kein physisches Produkt als Leistung des Krankenhauses, sondern er bezieht eine Dienstleistung in Form einer Therapie oder einer Beratung. Aufgrund der Komplexität der erbrachten Leistung ist es für ihn meistens schwierig, die Leistung und die Qualität der unterschiedlichen Therapie- oder Beratungsangebote miteinander zu vergleichen. Zusätzlich kommt für den Krankenhausbereich noch ein stark ausgeprägter emotionaler Moment dazu, was eine objektive Einschätzung oftmals noch zusätzlich erschwert.

Während ein materielles Gut zurückgegeben werden kann, kann eine Dienstleistung zwar bemängelt werden, aber zurückgegeben werden kann sie nicht. Während bei materiellen Produkten oftmals eine gewisse Zeit zwischen dem Kauf und der Nutzung des Produkts liegt, erfolgt in einem Krankenhaus die Dienstleistungserstellung und der Konsum zeitnah, so dass ein „Güter abwägen“ oftmals schon aus diesen Gründen schwierig sein kann.

Ein Dienstleistungsunternehmen kann seine Leistungen nur auf die konkrete Nachfrage hin erbringen, es kann also nicht wie andere Unternehmen auf Vorrat produzieren. Daher ist für solche Unternehmen die Bildung von Zufriedenheit und Vertrauen und damit eine dauerhafte Nachfrage ihrer Leistungen von besonderer Bedeutung. Dies gilt in besonderem Maße für diejenigen Dienstleister, die aufgrund ihrer Tätigkeit über sehr weitreichende Kenntnisse der persönlichen Lebensumstände des Kunden verfügen, wie es insbesondere bei Krankenhäusern, aber auch Rechtsanwälten, Steuerberatern, Versicherungen und Banken der Fall ist. Aufgrund dieser Problematik lässt sich der unter Abb. 1 skizzierte Marketing-Mix um drei weitere Punkte erweitern: Prozesse, Personen und physischer Beweis.

- **Prozesse:** Alle Abläufe und Arbeitsschritte, die zur Erstellung der Dienstleistung und der Kundenzufriedenheit notwendig sind.
- **Personen:** Alle handelnden Personen, die mit dem Kunden in Kontakt kommen. Sie haben aufgrund ihres Auftretens, ihrer Fachkompetenz und ihrer Handlungen einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden mit der erbrachten Leistung.
- **Physischer Beweis:** Weil die erbrachte Dienstleistung kein materielles Produkt ist, kann der Kunde die Qualität des Produktes nicht über herkömmliche Beurteilungskriterien verifizieren. Er wird daher zu Ersatzlösungen greifen müssen, um einen physischen Bezug zum Produkt zu bekommen.

Klassisches Marketing



Dienstleistungsmarketing

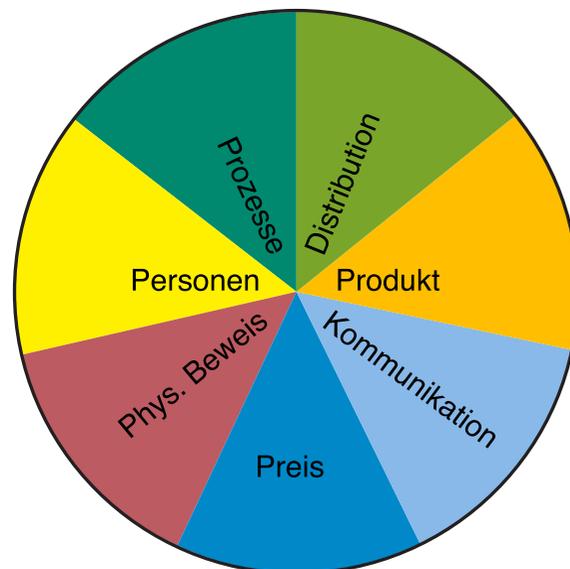


Abb. 3. Erweiterung des Marketing-Mix



PROLOG: WARUM
MARKETING IN EINEM
KRANKENHAUS?

Die Einführung von Marketingmaßnahmen im Krankenhaus führt zu Beginn nicht immer unbedingt zu positiven Reaktionen der Beteiligten. Die Argumente für und wider solcher Maßnahmen unterscheiden sich aber in den verschiedenen Berufsgruppen in einer Klinik. Während von Seiten der Ärzteschaft Marketingmaßnahmen häufig als Modeerscheinung abgetan und Befürchtungen geäußert werden, dass das Berufsfeld Medizin einer zu starken Kommerzialisierung unterworfen werden könnte, befürchten Pflegekräfte und Verwaltung eher eine zusätzliche Arbeitsüberlastung und eine unübersichtliche Kosten-Nutzung-Relation. Dabei gibt es eine Reihe von nachvollziehbaren Gründen, warum kein Krankenhaus, das sich den wirtschaftlichen Grundvoraussetzungen stellen muss, die es in Deutschland gibt, künftig ohne Marketingmaßnahmen auskommen wird.

Gründe für die Einführung eines umfassenden strategischen Marketingkonzepts in einer Klinik können sein:

- Eine Klinik muss für den Patienten unter den sich neu entwickelnden Wettbewerbsbedingungen einzigartig und unverzichtbar sein. Diese Einzigartigkeit muss daher in einem umfassenden Konzept sowohl extern als auch intern kommuniziert werden.
- Um den abzusehenden wirtschaftlichen Ausleseprozess der Kliniken und Krankenhäuser in Deutschland ohne erhebliche Schäden zu überstehen, müssen sich die betroffenen Einrichtungen in einem patientenzentrierten Leistungswettbewerb dauerhaft bewähren.
- Der Erfolg einer Einrichtung entscheidet sich auch in der Klinikaußenpolitik. Das neueste Wissen über sinnvolle Darstellungsmöglichkeiten der eigenen Klinik wird damit zu einem entscheidenden Erfolgskriterium.