

Spitäler und Kliniken: Von der zurückhaltenden PR-Arbeit zum aktiven Marketing

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

Spitäler und Kliniken sind heute vor allem im Gespräch wegen der Kostenproblematik, der Fallpauschalen oder der Qualitätsfragen. Marketing, Öffentlichkeitsarbeit oder auch Kundenkommunikation waren bis vor kurzem noch Fremdwörter im Klinikalltag. Die zunehmende Transparenz in Bezug auf Qualität sowie der Wettbewerb um Patienten schaffen für das Gesundheitsmarketing neue Voraussetzungen.

Keywords: Marketing in Spitälern, Zuweiser-Marketing, Markenpolitik, Gesundheits-Marketing

Mit dem einsetzenden Verdrängungswettbewerb und der zunehmenden Konkurrenz auf dem Gesundheitsmarkt hat ein Umdenken eingesetzt: Die Spitäler und Kliniken sind auf dem Weg zu patienten-, qualitäts- und mitarbeiterorientierten Dienstleistungsunternehmen. Eine weitere Herausforderung bedeutet die freie Spitalwahl auch für die Grundversicherten ab 2012.

Intensivierter Wettbewerb um Patienten

Um die Wirtschaftlichkeit zu sichern, ist es für die Spitäler unerlässlich, die Fallzahlen zu halten oder zu mehren. Dies erfordert ein grundsätzliches Umdenken der Mitarbeitenden. Während es früher kaum relevant war, zu fragen, wie viele Fälle jeweils behandelt werden, ist die Fallzahl heute ein Schlüsselfaktor, um mehr zu erwirtschaften. Bislang war jeder Verwaltungsdirektor und Chefarzt gehalten darauf zu achten, dass alle Betten um Mitternacht gefüllt sind. Stand kein neuer Patient an der Türschwelle, mussten die bereits im Spital liegenden Patienten überzeugt werden, einen Tag länger zu bleiben!

Heute gilt eher das Gegenteil: Wirtschaftlich ist eine möglichst kurze, effiziente Behandlung, und jedes frei werdende Bett ist so rasch wie möglich wieder mit einem neuen Patienten zu belegen! Diese Logik gilt für alle Spitäler und Kliniken und als Folge ist ein zunehmend heftiger Wettbewerb um den Patienten entstanden.

Anders als in der Industrie kann man Patienten dabei nicht mit dem Angebot besonders preisgünstiger Diagnose- und Therapieleistungen locken. Denn in aller Regel bezahlt der Patient seine Behandlung nicht selbst, vielmehr wird ihm das von seiner Krankenkasse oder privaten Krankenkasse abgenommen. Damit rücken die klinische Leistungsqualität und der Service der Anbieter zwangsläufig in den Mittelpunkt des Werbens um die Patienten.

Angesichts dieser direkten und indirekten Anreize, das Leistungsvolumen zu steigern, stellen sich vielerorts Geschäftsleitungen und Chefarzte die Frage, wie eine erfolgreiche Markt- bzw. Wettbewerbsstrategie für das eigene Haus bzw. die eigene Fachabteilung aussehen könnte.

Auch hier Möglichkeiten für den „4 P-Ansatz“

Aus dem Konsumgütermarketing ist der sogenannte 4 P-Ansatz geläufig, mit den vier klassischen Säulen Product, Price, Place (im Sinne von Standort, aber auch Wettbewerbsumfeld) und Promotion.

Klar ist, dass **Price** im Gesundheitsmarketing ein Stellhebel von begrenzter Bedeutung ist. Denn die Preise für die Spitalleistungen werden in weiten Bereichen durch gesetzliche Vorgaben festgelegt.

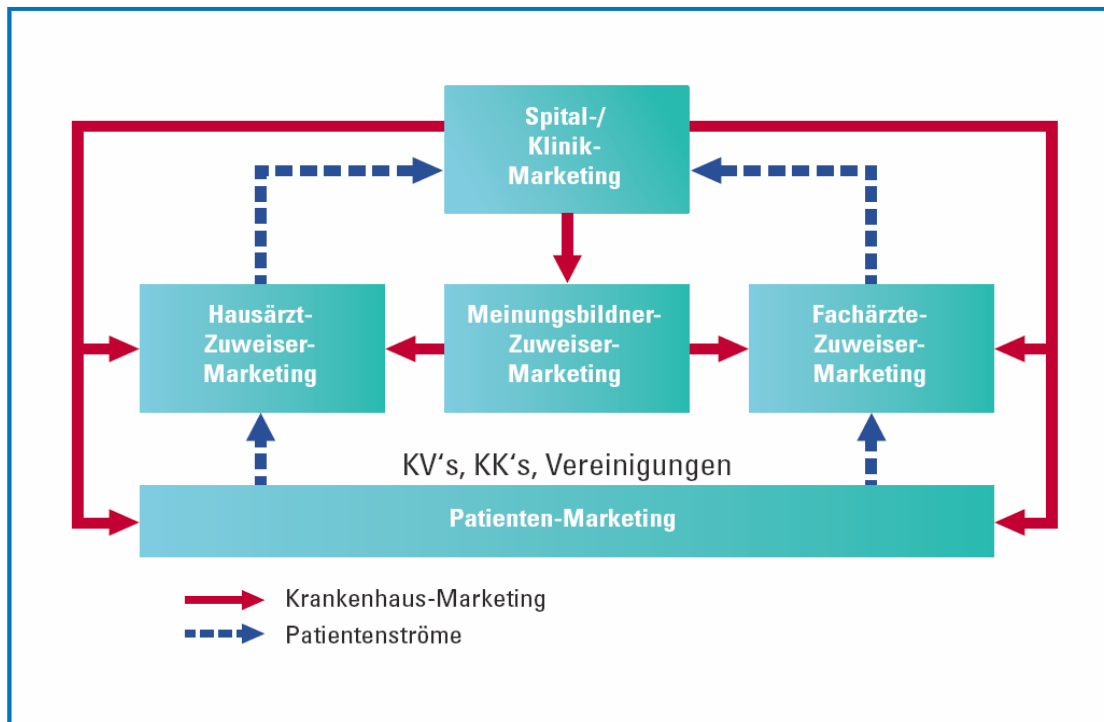
Vor diesem Hintergrund muss sich das Spitalmarketing vor allem auf die verbleibenden 3 P's konzentrieren:

Product

Aus Marketingsicht ist die Behandlung im Krankenhaus eine Dienstleistung mit dem Ziel, die Patienten möglichst rasch wieder gesund zu machen und ihnen zugleich den Aufenthalt so angenehm wie möglich zu gestalten. Stationäre Versorgung ist mithin nicht nur eine Frage der richtigen Kombination von Diagnose-, Therapie- und Pflegeleistungen, sondern ebenso sehr auch der Ergebnis- und Prozessqualität. Ist das oberste Ziel das Patientenwohl, so ist die Qualität der Leistungserbringung Dreh- und Angelpunkt allen medizinischen Handelns.

Place

Gemeint sind hiermit die Distribution und der Vertrieb von Behandlungsleistungen. Dabei stellen sich zwei Fragen: Wo sollen diese Leistungen angeboten werden? Und vor allem wem? Zu definieren ist zum einen der genaue Einzugsbereich des Spitals oder der Klinik: Sollen Patienten primär aus dem Umland versorgt werden? Oder auch Patienten aus anderen Regionen oder anderen Ländern? Zusätzlich sind die relevanten Ansprechpartner zu bestimmen. Meist sind das nicht die Patienten selbst, sondern die frei praktizierenden Ärzte, die ihre Patienten ins Krankenhaus einweisen oder dies – mit Blick auf das jeweilige Leistungs- und Qualitätsangebot – zumindest empfehlen.



Zielgruppen im Krankenhaus-Marketing

Promotion

Hervorragende ärztliche und pflegerische Leistungen nützen wenig, wenn sie nicht auch nach außen sichtbar und bekannt gemacht werden. Lange Zeit war es zudem politisch gar nicht erwünscht, in der Öffentlichkeit Transparenz hinsichtlich Spitalleistungen zu schaffen. Ein wichtiger Treiber des zukünftigen Wettbewerbs im Gesundheitssektor wird aber gerade die Transparenz sein, wenn sie denn einmal hergestellt ist. Sie signalisiert auch den Wechsel zu einem objektiven System. Patienten und zuweisende Ärzte können erstmals die tatsächlich angebotene Qualität beurteilen und somit den optimalen Behandlungsort wählen.

Damit bietet modernes Spitalmarketing die Chance, das Profil des eigenen Hauses überzeugend in Medien und Öffentlichkeit darzustellen und dem Patienten bereits im Vorfeld das Gefühl zu vermitteln, zum richtigen Versorgen zu kommen. Dabei ist es von Vorteil, auch dem zuweisenden Arzt selbst Informationsmaterial für den Patienten – jeweils indikationsspezifisch formuliert – in die Hand zu geben. Den Patienten erreichen auf diesem Wege verlässlich die entscheidenden Botschaften, und der Arzt wird zeitlich entlastet. Weitere Möglichkeiten, der eigenen Klinik angemessen Gehör zu verschaffen, sind indikations-spezifische Fachvorträge für Patienten oder die intensive Zusammenarbeit mit den für bestimmte Erkrankungsbilder meinungsbildenden Selbsthilfegruppen.

Die Klinik als Marke

Wer im Gesundheitsmarkt wahrgenommen werden will, muss sich abheben. Marken beinhalten Einzigartigkeit und garantieren einen langfristigen Mehrwert für die entsprechende Institution und deren Aktivitäten. Ziel einer Markenstrategie ist der Aufbau einer positiven Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher und in der öffentlichen Meinung. So können sich „normale“ Krankenhäuser und Kliniken von blossen Versorgungseinrichtungen zu echten Dienstleistern entwickeln. Marken weisen im Dschungel der unübersehbaren und schwierig überprüfbaren Angebote den Weg zu verlässlichen, ganzheitlichen Qualitäten.

Wichtig für die Ausstrahlung einer Marke sind deren nachhaltigen Inhalte: Angebots- und Servicepolitik, das Qualitätsmanagement, Kommunikation, Personalwesen, Unternehmens- und Organisationsentwicklung. All diese Bereiche müssen im Sinne der übergeordneten Markenpositionierung koordiniert und kundenorientiert ausgestaltet werden.

Multi-Channel-Marketing

Erfolgreiches Spitalmarketing beinhaltet in der Regel ein funktionierendes Multikanalmanagement. Damit soll die Zufriedenheit sowie die Bindung von Zuweisern und Patienten erhöht werden.

Die Interaktion der Kunden mit dem Krankenhaus kann dabei auf vielfältige Weise geschehen (Multichanneling). Ziel der Bemühungen ist es, als Basis des ständigen Dialogs eine Vielzahl unterschiedlicher Kontaktkanäle anzubieten (Brief, Mail, Fax, Internet, Telefon, persönlicher Kontakt etc.). Damit steht dabei die direkte Patientenkommunikation als strategischer Erfolgsfaktor immer mehr im Vordergrund.

In der Kommunikation zwischen Patient und Spital / Klinik gibt es zwei Situationen, in denen der Grad der Kundenzufriedenheit bewusst erlebt wird: Bei der Behandlung sowie bei Beschwerden. Eine positiv erlebte Kundenkommunikation beeinflusst die Kundenzufriedenheit stärker als etwa die Preispolitik. Diese Kundenzufriedenheit ist auch deshalb so wichtig, weil ein direkter Zusammenhang zur Kundenbindung besteht. Zufriedene Kunden sind Kunden, die gerne wiederkommen und so den Unternehmenswert steigern helfen.

Gesundheitsmarketing immer wichtiger

Der informierte Patient mit seinen erkannten Kundenbedürfnissen muss stets im Mittelpunkt sämtlicher Marketingaktivitäten eines Spitals, einer Klinik stehen. Voraussetzung für ein effektives Gesundheitsmarketing ist zunächst die bewusste Definition der angebotenen medizinischen Dienstleistungen. Diese müssen eingebettet sein in für den Patienten erlebbare Werte, die von allen Mitarbeitern gelebt werden müssen. Nur so wird das Krankenhaus als „Marke“ auch für den Patienten erkennbar. Entscheidend ist die Kommunikation mit dem Patienten im Rahmen eines umfassenden „Patient-Relationship-Managements“. Dabei sind insbesondere die Möglichkeiten des Internets intensiv zu nutzen.

Januar 2011

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen / CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
