

# **Krankenhausmarketing**

Dejan Perunski

Der öffentliche Sektor der meisten Industriestaaten befindet sich seit Anfang der 80er Jahre in einer Phase der grundlegenden Umstrukturierung und Erneuerung. Von dieser Neuorientierung ist ebenfalls das Gesundheitswesen betroffen. Das schweizerische Gesundheitswesen im allgemeinen und das Krankenhauswesen im besonderen ist Gegenstand von tiefgreifenden Änderungen. Die Krankenhäuser leben in einer sehr dynamischen Umwelt, die durch unterschiedliche Trends charakterisiert ist. Der Trend der Patientenemanzipation äussert sich in einem gestiegenem Anspruchsdenken. Die demographische Entwicklung und der Fortschritt in der medizinischen Entwicklung induzieren über die Steigerung der Leistungsnachfrage einen erheblichen Kostenanstieg. Kosten und Leistungsfähigkeit werden im Krankenhaus kritisch erörtert. Wegen der steigenden Kosten, insbesondere im stationären Bereich, und der damit verbundenen zunehmenden finanziellen Belastung der Kantone und Gemeinden sowie der Krankenkassenprämienzahler wird im Gesundheitswesen eine Reform unumgänglich. Die Krankenhäuser stehen deshalb einer zunehmenden Beschränkung der finanziellen Mittel gegenüber. Mit veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, hauptsächlich durch das neue Krankenversicherungsgesetz, sollen Wettbewerbselemente auf der Leistungserbringungsseite und der Finanzierungsseite eingeführt werden. Die Wettbewerbselemente zwingen die Krankenhäuser, betriebswirtschaftliches Denken und betriebswirtschaftliche Instrumente zu implementieren. Im Wettbewerb wird sich das Krankenhaus aber nicht nur mit Kostensenkungen und Finanzierungsprogrammen beschäftigen, sondern auch die medizinische Positionierung und Anerkennung bei den Patienten sichern müssen. Der umfassende Ansatz von Marketing in Unternehmen wird notwendigerweise kein Tabuthema mehr für Krankenhäuser bleiben, sondern vielmehr ein Hilfsmittel auf dem Weg zur Anerkennung als komplexes, medizinisch kompetentes, wirtschaftliches Grossunternehmen.

Das Krankenhaus wird als Unternehmen definiert, in der Krankheiten geheilt, gelindert oder auch nur festgestellt werden und/oder Geburtshilfe geleistet wird, und in denen die Patienten zu diesem Zweck untergebracht und gepflegt werden. Die Wertschöpfung eines Krankenhauses ist also eine Gesundheitsleistung. Das Krankenhaus als Unternehmen soll die starren und dysfunktionalen bürokratischen Rahmenbedingungen verlassen und dabei zu einem wirksamen, wirtschaftlich handelnden und kundenorientierten öffentlichen

Dienstleistungsunternehmen umgewandelt werden. Das Krankenhaus wird anhand von charakteristischen Dienstleistungselementen auf der Potential-, Prozess- und Ergebnisebene als Dienstleistungsunternehmen definiert. Das Krankenhaus als Dienstleistungsunternehmen bietet Dienstleistungen an, um die Bedürfnisse der Patienten zu befriedigen. Aber es sind nicht nur die Patienten die Ansprüche an das Krankenhaus haben. Das Krankenhaus befindet sich in einem Spannungsfeld verschiedener interner und externer Stakeholder, die das Krankenhaus mit ihren Erwartungen und Ansprüchen konfrontieren. Die Bewältigung der Ansprüche, welchen die Krankenhäuser in der Zukunft ausgesetzt sein werden, ist weitgehend von der erfolgreichen Durchführung eines Krankenhausmarketings abhängig.

Ausgehend von der Sichtweise des Marketings, dass Patienten, einweisende Ärzte, Krankenkassen und Mitarbeiter als Kunden zu sehen sind, ergibt sich folgende Akzentverschiebung für die Arbeit im Krankenhaus und damit auch für die Krankenhausleistung. Der Kunde ist mehr als ein Objekt, an dem sich die Krankenhausleistung vollzieht. Der Kunde ist jemand, der zufrieden gestellt werden soll, von dem gewünscht wird, dass er das Krankenhaus im Bedarfsfall oder als Arbeitsplatz weiterempfiehlt oder zumindest nicht negativ darstellt und der als Wähler und Bürger Einfluss auf Image und Stand des Krankenhauses in der öffentlichen Diskussion hat. Im Rahmen der Kundenorientierung kommt dem Marketing hinsichtlich der Gestaltung des Krankenhauses eine wesentliche Bedeutung zu. So wird das Krankenhaus als Dienstleistungsunternehmen nach den externen und internen Aspekten des Marketings gestaltet. Damit die Krankenhäuser den an sie gestellten Ansprüchen gerecht werden, bedürfen sie eines integrierten und systematischen Marketings. Diese Anforderung soll durch die Entwicklung eines Marketing-Konzeptes für Krankenhäuser bewältigt werden.

Das Marketing-Konzept beinhaltet die vier Konzeptionsebenen des Leitbildes, der Ziele, der Strategien und des Marketing-Mix. Diese vier Konzeptionsebenen werden durch die strategische Marketinganalyse auf das realistisch Erreichbare sichergestellt. Aufgabe der strategischen Marketinganalyse ist es, die Umweltsituation und die betriebsinterne Situation des Krankenhauses zu diagnostizieren. Aus den Informationen resultieren einerseits die Chancen und Risiken andererseits die Stärken und Schwächen des Krankenhauses. Das Leitbild bildet die Basis für die gemeinsame Zielorientierung, aus der sich die konkreten Zielvereinbarungen ableiten lassen. Damit steckt das Leitbild den Rahmen ab, aus denen sich Ziele und Strategien entwickeln lassen. Die Marketingziele wiederum werden aus dem

Gesamtzielsystem des Krankenhauses abgeleitet. Diese Marketingziele werden auf die einzelnen, segmentierten Kundengruppen des Krankenhauses ausgerichtet. Die strategische Marketinganalyse bildet die Informationsbasis für die Positionierung des Krankenhauses in einem Eigenschaftsraum. Der Eigenschaftsraum wird durch die strategischen Erfolgsfaktoren Image, Spezialisierungsgrad und Leistungsintegration abgegrenzt. Ausgehend von der Positionierung wird die Marketingstrategie auf das Erreichen der Ziele ausgerichtet. Anhand der Marktfeldstrategie werden die verschiedenen Möglichkeiten einer Krankenhausstrategie aufgezeigt. Die Konzeptionsebene Marketing-Mix umfasst die Anwendung von sieben optimal aufeinanderabzustimmenden Instrumenten. Im Krankenhaus werden die externen Marketinginstrumente Potential, Promotion, Price und Place mit den internen Marketinginstrumenten Process, People und Physical Evidence ergänzt. Sie stellen die externe und interne Dimension des Marketings dar, die im operativen Bereich die Marketingziele anhand von Strategien umzusetzen haben. Der Einsatz des Marketinginstrumentariums wird bezüglich der vier Kundengruppen und anderen wichtigen Stakeholdern untersucht. Damit soll die mögliche Übertragung des Marketinginstrumentariums und dessen Adaption an das Krankenhaus gezeigt werden.

Das entwickelte Marketing-Konzept wird schliesslich auf ein Krankenhaus in der Praxis übertragen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen im Praxisbeispiel einige fehlende Faktoren auf, die für die systematische Anwendung des Marketings notwendig wären. Mit der Anwendung des Marketing-Konzeptes werden nicht nur Schwächen analysiert, sondern es wird ein Steuerungspotential in Hinblick auf ein wettbewerbsorientiertes Krankenhausmanagement aufgezeigt. Das entwickelte Marketing-Konzept soll es auch anderen Krankenhäusern ermöglichen, den generellen Konzeptions-Rahmen zu übernehmen, um ihn in weiteren Schritten in bezug auf die krankenhausesindividuellen Gegebenheiten anzupassen und auszugestalten.