

Geleitwort

Das deutsche Gesundheitswesen bietet zu Beginn des 21. Jahrhunderts ein in sich widersprüchliches Bild: Die Gesundheitswirtschaft ist einer der wenigen Märkte, die noch Wachstum versprechen. Dem steigenden Versorgungsbedarf durch die demografische Entwicklung und der Dynamik der medizinischen und pharmazeutischen Innovationen stehen jedoch Grenzen der Finanzierbarkeit im System der gesetzlichen Krankenversicherung gegenüber.

Nach dem Willen des Gesetzgebers soll eine stärkere Marktorientierung des Gesundheitswesens Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsreserven mobilisieren. Die Leistungserbringer – zunächst die niedergelassenen Ärzte, zunehmend auch die Krankenhäuser – werden in den Vertragswettbewerb geschickt. Unabhängig hiervon hat das DRG-Fallpauschalensystem zu massiven Verdrängungs- und Konzentrationsprozessen in der stationären Versorgung geführt.

Im Vergleich zu den 1990er Jahren hat sich die Bettenzahl um 50 % reduziert, die Zahl der Krankenhäuser ist von rund 3 500 (Westdeutschland einschließlich West-Berlin) auf rund 2 100 im Jahr 2007 (gesamtes Bundesgebiet) gesunken. Die Deutsche Krankenhausgesellschaft geht davon aus, dass bis zum Jahr 2015 bis zu 350 weitere Krankenhäuser aus der Versorgung ausscheiden werden.

Vor diesem Gesamthintergrund ist es für die Krankenhäuser – kommunale, freigemeinnützige und private – längst unverzichtbar geworden, ihre Unternehmensführung dem gestiegenen Wirtschaftlichkeits- und Wettbewerbsdruck anzupassen, um ihre Marktposition erhalten zu können. Der Strukturwandel, in dem sich das deutsche Gesundheitswesen befindet, birgt dabei nicht nur Risiken, sondern durchaus auch neue Marktchancen für die Krankenhäuser. Diese neuen Marktperspektiven zu erschließen, Zielgruppen zu identifizieren, Unternehmensziele zu entwickeln und systematisch umzusetzen ist der Inhalt des „strategischen Marketings“, das keinesfalls als Werbung missverstanden werden darf.

Krankenhaus-Marketing ist eine komplexe Aufgabe, da die Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Kunden bzw. Stakeholder berücksichtigt werden müssen:

- Von Patienten, die im deutschen Gesundheitswesen einen Rechtsanspruch auf medizinisch notwendige Versorgung, chancengleichen Zugang zur Versorgung und Teilhabe am medizinischen Fortschritt haben,
- von Kostenträgern, die im Wettbewerb untereinander medizinische Versorgung zu einem möglichst günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis einkaufen wollen,
- von einweisenden Ärzten und anderen Kooperationspartnern, die von einer Zusammenarbeit mit dem Krankenhaus Synergieeffekte und eine sektorübergreifende Win-win-Situation erwarten.

Kunde Nr. 1 ist selbstverständlich der Patient, der seine Auswahlentscheidung für oder gegen dieses oder jenes Krankenhaus nicht mehr nur von der Wohnortnähe oder traditionellen Gewohnheiten, sondern zunehmend auch von Informationen über das Leistungsspektrum eines Krankenhauses sowie von zusätzlichen Serviceangeboten abhängig macht.

Die Darlegung der Versorgungsqualität und die Schwerpunkte eines Krankenhauses zählen schon heute routinemäßig zu den Inhalten der Qualitätsberichte nach SGB V, die die Krankenhäuser pflichtgemäß alle zwei Jahre veröffentlichen müssen. Dies stellt jedoch nur einen Baustein der eigentlich notwendigen, viel umfassenderen Kommunikationspolitik dar, die Krankenhäuser zukünftig in Richtung der verschiedenen externen und internen Kunden entwickeln müssen.

In Anbetracht der Aufmerksamkeit, die der Themenkreis Management und Marketing heute im Gesundheitswesen genießt, darf allerdings Folgendes nicht in Vergessenheit geraten: Branchenunabhängig gilt, dass erfolgreiche Kundenbindung durch strategisches Marketing, professionelle Kommunikationspolitik und andere Management-Tools überzeugende Produkte bzw. kundenorientierte Dienstleistungen voraussetzt. Übertragen auf das Krankenhaus heißt dies: Essenziell für die Erzeugung von Vertrauen in die Qualität eines Krankenhauses ist *nicht*, dass der Patient sich über die medizinische Versorgungs- und Servicequalität vorab informieren kann, sondern dass er dies in der jeweils individuellen Behandlungssituation authentisch so erfährt. Im Vergleich zur individuellen Patientenerfahrung, die um die Fragen kreist:

„Stehe ich in meiner erkrankungsbedingten Abhängigkeit vom Krankenhaus im Mittelpunkt des Geschehens? Wird das Beste für mich getan? Oder bin ich nur ein Sandkorn oder gar ein Störfaktor in einer ansonsten unpersönlichen Krankenhausesmaschinerie?“

ist die Bedeutung von Patienteninformationen, Qualitätsberichten, Tag der offenen Türen etc. sekundär.

Gute Behandlungsergebnisse und Patientenzufriedenheit sind aber nicht ohne qualifizierte, motivierte Mitarbeiter möglich. In Anbetracht der immer schlechter gewordenen Arbeitsbedingungen durch chronische Unterfinanzierung, gestiegene Arbeitsdichte und zunehmende Bürokratie wird die für eine optimale Patientenversorgung erforderliche Mitarbeiterorientierung sowie die vorgeschaltete Rekrutierung qualifizierten ärztlichen und nichtärztlichen Personals zu einer immer größer werdenden Herausforderung für das Personalmanagement und die ärztlichen Führungskräfte. Derzeit sind in den deutschen Krankenhäusern ca. 4 000 Arztstellen unbesetzt, die Personalengpässe in der Krankenpflege fallen noch dramatischer aus. Sich als attraktiver Arbeitgeber für Ärzte und Pflegepersonal zu beweisen, stellt eine in ihrer Tragweite noch zu entdeckende Aufgabe für das Krankenhaus-Marketing dar.

Das vorliegende Buch vermittelt Grundlagenwissen und einen umfassenden Überblick über die Teilfacetten des Krankenhaus-Marketings. Es enthält neben praxisorientierten Tipps für eine erfolgreiche Krankenhaus-Kommunikationspolitik, über die Möglichkeiten und Grenzen von Werbung im Gesundheitswesen und vieles mehr auch – unter dem Stichwort „Blue Ocean Theorie“ – einen Ausblick auf die bevorstehende Differenzierung

des Versorgungsangebots, auf Möglichkeiten der krankenhausindividuellen Profilierung durch Zentrenbildung und die Entwicklung völlig neuer, zielgruppenspezifischer Versorgungsangebote, wie zum Beispiel das „Nachtcafé“ für Demenzkranke.

Es basiert auf dem Grundverständnis, dass eine strikte Patientenorientierung die wichtigste Säule einer erfolgreichen Marktpositionierung darstellt, sowie auf der Grundeinsicht, dass motivierte Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Krankenhauses sind. Allein schon aus diesen beiden Gründen wünsche ich dem Buch viele Leser.

Dr. med. Regina Klakow-Franck, M.A., im Januar 2009