

# VOM KOSTENFAKTOR ZUM ERLÖSBRINGER

*»Marketing braucht klare, auch quantitative Zielvorgaben, dann kann es seine Wirksamkeit entfalten.«*



STEPHAN ROTTHAUS

## **STEPHAN ROTTHAUS**

*ist Geschäftsführender Gesellschafter der  
Strategieberatung rotthaus.com und Initiator des  
Internationalen Kongress Klinikmarketing sowie des  
KlinikAward*

### **WO STEHEN KRANKENHÄUSER BEI DER PROFESSIONALISIERUNG IHRER MARKETINGAKTIVITÄTEN IM VERGLEICH ZU ANDEREN WIRTSCHAFTSBEREICHEN?**

**STEPHAN ROTTHAUS:** Wir sind mitten in einem tiefgreifenden Change of Mind, einem Umdenkungsprozess: Marketing wird vom Kostenfaktor zum Erlösbringer. Über lange Zeit war es betriebswirtschaftlich für Kliniken nicht erforderlich, in Marketing zu investieren. Dies ändert sich jetzt deutlich. Künftig werden die richtige Marktpositionierung und systematische Marktbearbeitung zur Überlebensbedingung für Krankenhäuser.

Wie in anderen Branchen wird Marketing künftig bei Kliniken viel zielorientierter eingesetzt werden und muss sich an seinem Return on Investment messen lassen. Marketing braucht klare, auch quantitative Zielvorgaben, dann kann es seine Wirksamkeit entfalten. Die Vorgabe beispielsweise, mal öfter in der Presse zu erscheinen, unterfordert das Marketing völlig. Einer unserer wichtigsten Beratungsschritte ist die Definition solcher Zielvorgaben, die herausfordernd, aber auch realistisch sein müssen.

### **WO SEHEN SIE DEN GRÖSSTEN NACHHOLBEDARF?**

**ROTTHAUS:** Krankenhäuser beginnen heute immer noch bei Instrumenten und Kommunikationskanälen. Man macht eine neue Website, vereinzelte Zuweiservisite und produziert einen Strauß von Broschüren und Flyern.

Marketing bedeutet aber: Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse. Das braucht im ersten Schritt

Marktforschung. Was ist wirklich entscheidungsrelevant für die jeweiligen, präzise definierten Zielgruppen: für Angehörige von geriatrischen Patienten, für Privatpatienten, für Erstgebärende, für Potenzialzuweiser in einer bestimmten geografischen Region. Hierfür haben wir schnell umsetzbare Analysemethoden entwickelt, die viel tiefer gehen als die üblichen schriftlichen Befragungen.

Darauf aufbauend folgt dann in einem erprobten, schnell umsetzbaren Prozess die Positionierung der Gruppe, der Klinik, der einzelnen Abteilung. Und dann erst ein maßgeschneiderter Mix von Instrumenten und Medienkanälen für die genau definierte Zielstellung.

Das Empfehlungsmarketing und die interne Kommunikation spielen dabei eine viel größere Rolle als die meisten Klinikgeschäftsführer denken. Radiospots und Direktmarketing kommen erst zu einem späten Zeitpunkt. Vorher gibt es viele Hausaufgaben, die intern gemacht werden müssen.

Die gute Botschaft dabei ist: Noch kann man mit begrenzten Mitteln hohe Effekte im Markt erzielen, weil die Wettbewerbsintensität und der Mitteleinsatz noch gering sind. In einigen Jahren wird dies anders sein. Wer heute in ein systematisches Marketing einsteigt, kann diese Pioniereffekte nutzen. Und die Veränderung in den Köpfen rechtzeitig anstoßen – denn die intern erforderliche Kulturveränderung braucht Zeit.

#### **VIELE LEISTUNGEN MÜSSEN ALLE KRANKENHÄUSER ERBRINGEN. WIE KANN ES DA GELINGEN, SICH GRUNDSÄTZLICH VON WETTBEWERBERN ABZUSETZEN?**

**ROTTHAUS:** Auch im Bereich der Grund- und Regelleistung, des Brot- und Butter-Geschäfts, kann man deutlich unterschiedliche Marktpositionierungen für die eigene Klinik herausarbeiten. Es gibt unterschiedliche Profile, Personen, traditionelle Images, Trägerschaften, Wertorientierungen, die man als Basis für eine Positionierung nutzen kann. Dort, wo ausgeprägte Stärken vorhanden sind, sollten solche USP als Differenzierung zum Wettbewerb auch intensiv genutzt werden.

Ein Beispiel: Das Washington University Hospital hat seinerzeit als da Vinci-Pionier dieses Thema mehr als ein Jahr lang in der Kommunikation ausgeritten, um seine Innovationsführerschaft zu beweisen. Integrierte Kommunikation ist hierbei zentral. Ein Thema muss immer parallel auf allen verfügbaren Kommunikationskanälen bespielt werden.

Die eigenen Mitarbeiter sind dabei einer der wichtigsten Sender in der Kommunikation. Dies kann man gezielt orchestrieren. Heute wissen die wenigsten Klinikmitarbeiter, welche Botschaften ihre Klinik nach außen senden will. Dabei sind zum Beispiel für Zuweiser neben den Patienten die befreundeten Klinikmitarbeiter die wichtigsten Informationsquellen über eine Klinik.

#### **WARUM TUN SICH VIELE KRANKENHÄUSER NOCH SO SCHWER MIT DIESEM THEMA?**

**ROTTHAUS:** Man ist es nicht gewohnt, dass man hier Geld investieren muss. Dies ändert sich aber in hohem Tempo. Wir nehmen wahr, dass die Geschäftsführungsebene jetzt erkennt, welches Potenzial die Investitionen in diesem Bereich haben. Der Mitteleinsatz ist im Verhältnis zu den Gesamtaufwendungen einer Klinik überschaubar.

Die Pioniere können aber noch erhebliche Imagegewinne mit begrenzten Mitteln erzielen. Denken Sie an Helios, die Schön Kliniken oder Hirslanden. Es wird in der Zukunft nicht anders gehen; schon jetzt spüren die Kliniken die Ellenbogen der Mitbewerber im Markt. Dieser Wettbewerb wird nicht mehr verschwinden, er wird sich kontinuierlich verschärfen.

*Auszüge aus einem Interview des Fachmagazins f&w führen und wirtschaften im Krankenhaus; die Fragen stellte Stefan Deges.*

*Mehr Informationen finden Sie unter [www.rotthaus.com](http://www.rotthaus.com).*