

f&w

Nr. 5
September Oktober 2013
30. Jahrgang

Nach der Wahl
Gesundheits-
Agenda 2017

Verhandlungssache
Geriatrische
Institutsambulanz

Abrechnungsprüfung
Zündstoff
Fallpauschalen

Weitsicht
Kennzahlen für
Trendprognosen

Patientensicherheit
Von der Luftfahrt
lernen

Schwerpunkt
Talentmanagement
Karrierewege schaffen,
Mitarbeiter binden



Staatliche Beihilfen vor Gericht

Deutsche Manager und Politiker suchen nach Orientierung: Wann darf die öffentliche Hand Geld in den Betrieb von Krankenhäusern stecken?

H 5162 ISSN 0175-4548
Offizielles Organ des
Bundesverbandes
Deutscher Privatkliniken e.V.
Berlin

Bibliomed · Medizinische Verlagsgesellschaft mbH · Postfach 1150 · 34201 Melsungen · www.bibliomed.de

„Marketing wird für Krankenhäuser zur Überlebensbedingung“



Stephan Rotthaus

f&w begleitet seit diesem Jahr erstmals den Klinik-Award als Medienpartner. Der „Oscar der Klinikbranche“ wird alljährlich von der Rotthaus Medical GmbH verliehen. Dessen geschäftsführender Gesellschafter, Stephan Rotthaus, ist führender Marketingexperte für Krankenhäuser. Im Gespräch mit *f&w* beschreibt er die wachsende Bedeutung des Klinikmarketings und warum es sich lohnt, frühzeitig in die richtigen Instrumente zu investieren.

f&w: *Herr Rotthaus, wo stehen Krankenhäuser bei der Professionalisierung ihrer Marketingaktivitäten im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen?*

Stephan Rotthaus: Wir sind mitten in einem tief greifenden Change of Mind, einem Umdenkungsprozess: Marketing wird vom Kostenfaktor zum Erlösbringer. Über lange Zeit war es betriebswirtschaftlich nicht erforderlich, in Marketing zu investieren. Dies ändert sich jetzt deutlich. Künftig wird 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. Eine unserer wichtigsten Beratungsschritte ist die Definition solcher Zielvorgaben, die herausfordernd, aber auch realistisch sein müssen.

f&w: *Wo sehen Sie den größten Nachholbedarf?*

Stephan Rotthaus: Krankenhäuser beginnen heute immer noch bei Instrumenten und Kommunikationskanälen. Man macht eine neue Website, vereinzelte Zuweiserbesuche 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. 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. Plakate kleben, Radiospots und Direktmarketing kommen, wenn überhaupt, 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.

f&w: *Viele Leistungen müssen alle Krankenhäuser erbringen. Wie kann es da gelingen, sich grundsätzlich von Wettbewerbern abzusetzen?*

Stephan 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. Beispiel: Das Washington University Hospital hat seinerzeit als Pionier von da Vinci 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 die Patienten und befreundete Klinikmitarbeiter die wichtigsten Informationsquellen über eine Klinik. Webseite, Printmedien oder gar Qualitätsbericht sind hier völlig nachrangig.

f&w: *Warum tun sich viele Krankenhäuser noch so schwer mit diesem Thema?*

Stephan 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 in der Schweiz. Es wird in der Zukunft nicht anders gehen; schon jetzt spüren die Kliniken die Ellenbogen der Mitbewerber im Markt. Nicht zuletzt die Übernahme der Rhön-Kliniken durch Helios zeigt: Dieser Wettbewerb wird nicht mehr verschwinden, er wird sich kontinuierlich verschärfen. Auch kleinere Verbünde und Einzelhäuser bauen deshalb ihre Marketingkapazitäten aus. Hier haben wir jedes Jahr tolle Beispiele unter den Nominierten des KlinikAward, den wir in diesem Jahr erstmals in Partnerschaft mit *f&w* vergeben. Die 50 besten Projekte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz stellen wir am 6. November auf dem Kongress Klinikmarketing in Köln vor.

Die Fragen stellte Stefan Deges.