

## 8. Marketing-Management für «Gesundheitsorganisationen»

Thomas Helbling und Barbara Miller

### 8.1 Bedeutung des Marketings in Gesundheitsorganisationen

Das übergeordnete Ziel von Marketing ist die Bindung bestehender Kunden und die Gewinnung neuer Kundschaft. Entgegen der weit verbreiteten Irrmeinung steht bei der Marketingphilosophie nicht die aggressive Werbung, sondern die bedürfnisgerechte Leistungserbringung und -kommunikation im Vordergrund.

Für Gesundheitsorganisationen, die in einem kompetitiven Umfeld arbeiten, ist das professionelle Akquirieren von Patienten und die bedürfnisgerechte Zusammenarbeit mit der aktuellen und potenziellen zuweisenden Ärzteschaft überlebenswichtig.

Noch haben einige Anbieter medizinischer Dienstleistungen mit einer Übernachfrage zu kämpfen: Für eine Ärztin einer Landarztpraxis mit Patientenaufnahmestopp gibt es größere Herausforderungen als die Akquisition neuer Patientinnen und Patienten. Aber auch hier gilt der mikroökonomische Grundsatz: Eine substantielle Nachfrage wird mittelfristig zu Angeboten und intensiveren Konkurrenzverhältnissen führen.

Klinikmarketing bedeutet die Bearbeitung unterschiedlicher Märkte mit komplett unterschiedlichen Entscheidungsprozessen und Erfolgsgeheimnissen: Während das Patientenmarketing Parallelen zum sogenannten Business-to-Consumer-Marketing aufweist, verhalten sich zuweisende Ärzte, Kostenträger und Leistungsermöglicher (z. B. Krankenversicherungen oder staatliche Organisationen) eher wie Business-to-Business-Märkte. Entsprechend müssen Anbieter medizi-

nischer Leistungen verschiedene Zielmärkte systematisch bearbeiten, was die Komplexität des Marketings stark erhöht.

#### 8.1.1 Marketingphilosophie

Die Marketingphilosophie bedeutet, dass sich Leistungserbringer an den Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Kunden ausrichten. Dabei umfasst der Begriff Kunden sowohl die Leistungsempfänger (Patienten) als auch die Leistungsermöglicher (z. B. Kostenträger) und die entsprechenden Beeinflusser (z. B. zuweisende Ärzte). Die Marketinggrundhaltung umfasst die Überbrückung des latenten Interessenskonflikts zwischen der patientenorientierten Praxisführung und der idealtypischen arztgerechten Berufsausübung unter Wahrung der eigenen unternehmerischen Ziele (vgl. Mojan-Azzi, 2002):

«Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Fischer gefallen!» Die in der Marketingliteratur geforderte Kundenorientierung bedeutet, dass Unternehmen die Erwartungen, Wahrnehmungen und Einstellungen der Kunden kennen und ein darauf abgestimmtes Angebot bereitstellen müssen, so dass sie die Kundenbedürfnisse besser als die Wettbewerber erfüllen. Entsprechend lautet die Leitfrage «Was kann ich für Sie tun?» und nicht «Was kann ich oder möchte ich anbieten?» (Ebd.: 383)

Walk in the Customers Shoes

Die Marketingphilosophie wird gelebt, wenn die Perspektive der Patienten und der überwei-

senden Ärzte eingenommen und im kontinuierlichen Verbesserungsprozess berücksichtigt wird. Dabei müssen alle Berührungspunkte der Kunden verstanden werden und die Reise typischer Patienten vom Erstkontakt über die eigentliche Behandlung muss bis zum letzten Kontakt im Rahmen von Kundenreisen durchdacht werden. ~~(Abb. 8-1)~~

I J

Die Marketingphilosophie basiert auf der freien Wahl für den Austausch mit einem Wertgewinn für beide Partner. Sowohl Kunde als auch Anbieter müssen «nein» sagen können. Voraussetzung sind dabei faire Bedingungen ohne täuschenden Informationen sowie geschäftsfähige Partner, die nicht manipuliert werden. Die oft vorhandene Angebotspflicht und Informationsasymmetrie sind eine zu berücksichtigende Tatsache. Eine dogmatische Umsetzung der Marketingphilosophie ohne entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen ist entsprechend nicht wünschenswert.

### 8.1.2 Bausteine der Marketingphilosophie

Die Kernkonzepte des Marketings für medizinische Leistungen sind Bedürfnisse, Dienstleistungen, Nutzen, Vertrauensgüter und Kundenzufriedenheit.

Unter einem Bedürfnis wird ein Mangel oder eine Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation verstanden. Gemäß der Marketinglehre können Bedürfnisse nicht geschaffen, sondern nur geweckt werden. Gerade im medizinischen Umfeld ist es außerdem essenziell, zwischen «stated needs» und «real needs» zu unterscheiden. Die «stated needs» sind Bedürfnisse, die den Kunden bewusst sind und im Rahmen der Bedürfnisanalyse typischerweise sofort erwähnt werden. Die Auslöser für diese Bedürfnisse zu verstehen ist jedoch die wahre Herausforderung für Leistungsanbieter: Je besser es gelingt, die «real needs» der Kundschaft zu verstehen, desto mehr Möglichkeiten hat der Marketeer, kreative Problemlösungen anbieten zu können.

Im Rahmen von Bedürfnisanalysen gewichten zum Beispiel zuweisende Ärzte die telefonische Erreichbarkeit von Klinikärzten oft hoch. Würde sich herausstellen, dass niedergelassene Ärzte für ihre Patienten direkt während der Behandlung mögliche Operationstermine finden möchten, könnte ein online verfügbarer Terminkalender mit freien OP-Terminen dieses Kundenbedürfnis besser und effizienter lösen, als den Arzt während der Visite zu stören.

Bei medizinischen Dienstleistungen, die Arztpraxen und Krankenhäuser anbieten, handelt es

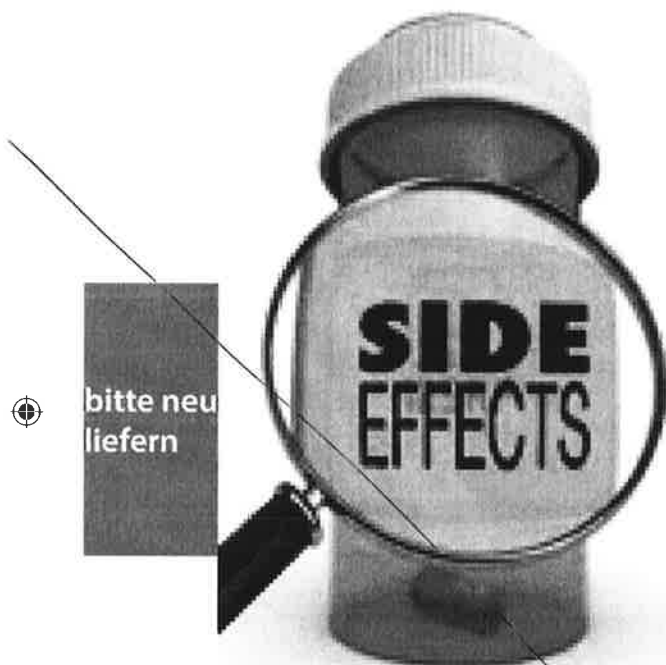


Abbildung 8-1: Achten Sie auf Nebenwirkungen! (Quelle: <http://www.tmsaugusta.com/side-effects-tms-vs-antidepressant-medications/> [Zugriff: 03.07.2015])

Die konsequente Anwendung der Marketingphilosophie kann zu einer gesellschaftlich unerwünschten und/oder nicht im Patienteninteresse stehenden Mengenausdehnung medizinischer Dienstleistungen führen. Die Anbieter sind gefordert, diese potenzielle Nebenwirkung beim Umsetzen des Beziehungsmarketings bewusst zu berücksichtigen. Die langfristigen Interessen der Patienten und der Kostenträger müssen dabei klar höher gewichtet werden als die finanziellen Ziele der Gesundheitsorganisation.

sich um sogenannte Vertrauensgüter. Patienten ohne medizinisches Know-how können die Qualität der erbrachten Leistungen auch nach dem Konsum normalerweise nicht beurteilen. Verschiedene Studien belegen anschaulich, dass die wahrgenommene Qualität einer medizinischen Dienstleistung durch den Patienten nicht der medizinischen Qualität des Arztes entspricht. Die Beurteilung geschieht anhand von vermeintlichen Qualitätsindikatoren, die vom Patienten beurteilt werden können. So schließen Patienten oft von den kommunikativen Fähigkeiten der Chirurgin oder den Räumlichkeiten ihres Behandlungszimmers auf deren operative Stärken. Aus der Marketingperspektive gilt es, die relevanten Indikatoren (z.B. Hotellerie, Räumlichkeiten, Internet-Auftritt) zu erkennen und bewusst zu gestalten. In der Akquisition neuer Patienten gilt es außerdem, vor der Entscheidung Vertrauen aufzubauen. Entsprechend hat die Markenführung im Gesundheitsmarketing eine sehr hohe Bedeutung.

ihre

#### Kunden kaufen Nutzen

Bekanntlich möchte der Käufer einer Bohrmaschine kein Gerät, sondern eigentlich Löcher in der Wand haben, um ein Bild aufzuhängen. Sein reales Bedürfnis ist also die Verschönerung seines Hauses. Nutzen entsteht erst dadurch, wenn es aufzuzeigen gelingt, wie eine Produkteigenschaft ein Bedürfnis erfüllt. Nicht die Wattzahl der

Bohrmaschine sollte kommuniziert werden, sondern die Einfachheit, die Wohnung zu verschönern.

Analog gilt es also, den Patienten nicht primär den Behandlungspfad (z.B. neun Physiotherapietermine) zu kommunizieren, sondern ihm aufzuzeigen, wie die vorgeschlagene Behandlung hilft, dass sein wahres Bedürfnis (z.B. in 2 Monaten schmerzfrei Skifahren zu können) befriedigt wird. Entsprechend ist oft nicht die medizinische Diagnose Ausgangspunkt der Argumentation, sondern das eruierte Kundenbedürfnis.

#### Kernziel Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit ist ein Resultat der nach dem Kauf wahrgenommenen Leistung, verglichen mit den Erwartungen vor dem Kauf (Kotler et al., 2015: 164). Im Servicequalitätsmodell von Zeithaml und Parasuraman (Abb. 8-1) entspricht die Kundenzufriedenheit der sogenannten Lücke 5. Die Zufriedenheit ist entsprechend abhängig von den subjektiven Erwartungen vor dem Kauf und der subjektiven Wahrnehmung der erfolgten Dienstleistung nach dem Verbrauch.

1 1

Die Beeinflussung der Kundenzufriedenheit erfolgt durch aktive Einflussnahme auf die individuellen Erwartungen und die Leistungswahrnehmung. Grundlage der erwarteten medizinischen Leistung sind das Kundenbedürfnis (z.B.: Ich möchte in einer Woche wieder arbeitsfähig sein) und die eigene entsprechende Erfahrung

1 3

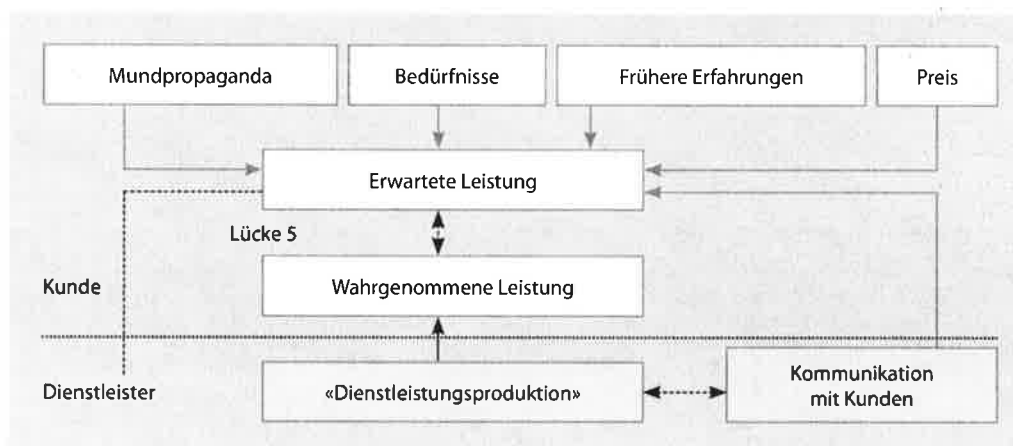


Abbildung 8-1: Servicequalitätsmodell (Quelle: Parasuraman/Zeithaml, 1985, in: Kotler et al., 2015, Abb. 13.7)

1 1 2

15 13 (z. B.: «Letztes Mal waren die Schmerzen in 3 Tagen verflogen»). Empfehlungen von Bekannten und hohe Preise erhöhen die Erwartungen der Patienten weiter.

Anbieter medizinischer Leistungen müssen mit empfängerechter Kommunikation sicherstellen, dass einerseits die Erwartungen der Patienten nicht unrealistisch sind und andererseits die realisierten medizinischen Fortschritte auch wahrgenommen und erkannt werden.

Zufriedene Kunden empfehlen die Dienstleistungen weiter. Die wirtschaftliche Bedeutung dieser positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation ist gerade bei Vertrauensgütern sehr hoch, stützen sich doch bis zu 75 % der Kunden bei der Wahl eines Anbieters auf Empfehlungen. Empirische Untersuchungen bei medizinischen Dienstleistungen ergeben unterschiedliche Resultate: Während gynäkologische Leistungen primär aufgrund von Mund-zu-Mund-Kommunikation gewählt werden, ist die Bedeutung dieses Kommunikationskanals bei komplexeren operativen Eingriffen substantiell geringer.

## 8.2 Strategisches Marketing

Als Dienstleistungsanbieter Marketing strategisch einzusetzen, ist vor allem in komplexen und sich verändernden Märkten sinnvoll, in denen der Anbieter keine geschützte Monopolstellung hat. Dies trifft für Kliniken und Arztpraxen im 21. Jahrhundert gleichermaßen zu. In einem ersten Schritt wird mittels Marktforschung eine Situationsanalyse für die anzubietende Dienstleistung vorgenommen. Bei den strategischen Überlegungen geht es unter anderem darum, die wesentlichen Entscheidungskriterien der Kunden zu identifizieren, so dass aufgrund derer eine Positionierung oder Differenzierung in Bezug auf Mitbewerber erreicht werden kann. Ein weiteres Ziel des Strategischen Marketings ist eine konsistente Abstimmung der verschiedenen kontrollierbaren Elemente des Marketings, wie zum Beispiel Produktgestaltung, Kommunikation, Räumlichkeiten, Prozesse und Mitarbeitende, zu erreichen.

### 8.2.1 Marktforschung und Situationsanalyse

Aus dem Vorangehenden wird deutlich, dass Marktforschung eine wesentliche Marketingaktivität in jedem Unternehmen sein sollte. Die Marketingabteilung eines Spitals oder der Manager/Inhaber einer Praxis trägt dazu wertvolle Informationen bezüglich der Kunden und des Marktes zusammen. Auch wenn die Ärzte und ihr Personal wegen des direkten Kundenkontaktes für das Schaffen von positiven Kundenerfahrungen wesentlich sind, so erlaubt die Marktforschung es ihnen, die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und patientenorientierte medizinische Dienstleistungen anzubieten. Auch sollten die Informationen bezüglich der Angebote anderer Spitäler oder Praxen regelmäßig gesammelt werden, da diese aus Patientensicht Mitbewerber sind.

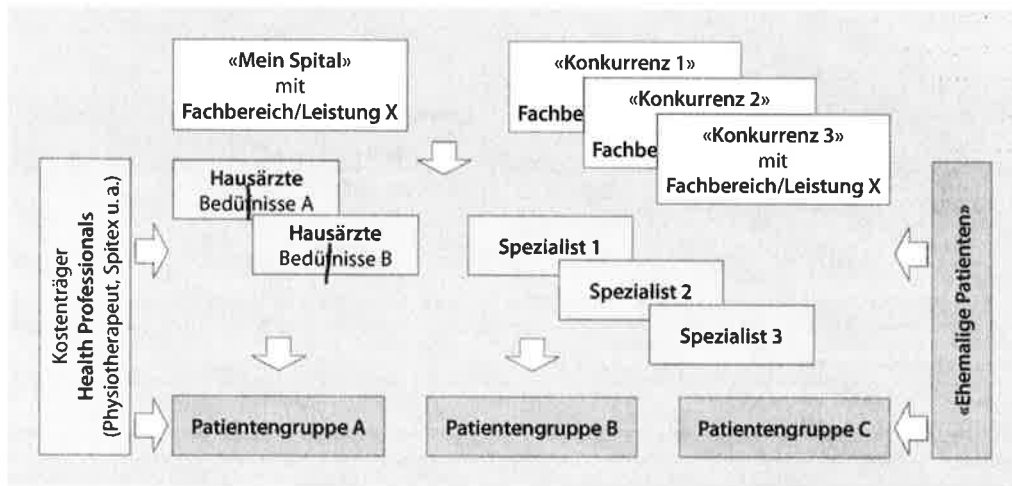
Nach diesem Prinzip wurde die Marketingforschungsabteilung der Mayo Clinic in den USA aufgebaut: Sie soll als interne Funktion den Dienstleistungsausführenden, das heißt Ärzten, Pflege- und Empfangspersonal, die neusten Trends im Gesundheitswesen und im veränderten Patientenverhalten zusammenstellen, so dass diese ihre Behandlung und Pflege noch besser ausführen können.

Basierend auf der Marktforschung wird dann eine Situationsanalyse des Mikroumfeldes, das unter anderem den Markt, die Kunden und die Konkurrenz einschließt, und des Makroumfeldes, auch Umweltanalyse genannt, zusammengefasst und erlaubt anschließend, datenbasierte Marketingstrategien zu entwickeln.

#### Markt und Kunden

Die komplexe Marktstruktur für das Beispiel einer Akutklinik (Abb. 8-3) zu sehen. Die verschiedenen Kundengruppen stehen im Wechselspiel mit dem Anbieter und weiteren Marktmitgliedern, wie etwa anderen Health Professionals (z. B. Physiotherapeuten).

Der Kundengruppe von überweisenden Ärzten wird von den meisten medizinischen Dienstleistern (ob Klinik oder Spezialistenpraxis) verstärkte Bedeutung gegeben, indem deren Bedürfnisse abgeklärt werden und gezielte Beziehungsarbeit betrieben wird. So bieten Unternehmensberater im Gesundheitswesen Einweiserbe-



12 Abbildung 8-1: Marktstrukturanalyse am generischen Beispiel einer Akutklinik (Quelle: eigene Darstellung)

fragungen einschließlich der Erstellung einer Markenstrategie für Krankenhäuser an, um deren Marktanteile bei stationären Fällen auszubauen.

Aber auch das Patientenverhalten hat zu einer Veränderung im Tätigkeitsumfeld von Ärzten geführt. Patienten sind oft besser informiert und qualitätsbewusster. Die Erwartungen der Patienten an einen guten Service der medizinischen Dienstleister sind gestiegen, da in den vergangenen Jahren in anderen Bereichen, wie zum Beispiel Restaurants, Handel und sogar Gemeinwesen, die Bemühungen um eine kundenorientierte Einstellung stark zugenommen haben.

#### Konkurrenzanalyse

Im Gesundheitsmarkt sehen sich viele medizinische Dienstleister in einem höheren Konkurrenzumfeld als in der Vergangenheit. Vor allem Hausarztpraxen stehen im direkten Vergleich und Wettbewerb zu einander in den Städten und Ballungsräumen. Krankenhäuser versuchen sich, voneinander zu unterscheiden und positiv abzugrenzen.

Die Bedeutung von erweiterten Konkurrenzprodukten, wie Alternativmedizin und Selbstbehandlungsmöglichkeiten, sollten nicht unterschätzt werden und können für gewisse medizinische Dienstleistungen ein ernstzunehmender Konkurrent werden.

#### Umweltanalyse

Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen haben oft großen Einfluss auf Gesundheitsorganisation und werden in der Umweltanalyse ebenso berücksichtigt wie Technologietrends und demographische Veränderungen der Gesellschaft. Die Marktchancen für Angebote an ältere Personen steigen mit der alternden Bevölkerung kontinuierlich und werden gezielt vom Anbieter wahrgenommen.

#### 8.2.2 Marketingstrategien

##### 8.2.2.1 Markt und Zielgruppe

Im Marketing wird zwischen Kundengruppen oder -segmenten und Zielgruppe unterschieden. Als Grundlage dient die Tatsache, dass sich verschiedene Kunden in ihren Bedürfnissen unterscheiden. Ein Kundensegment besteht aus Patienten oder zuweisenden Ärzten, die ähnliche Bedürfnisse haben und daher mit demselben Marketingangebot zufrieden sein könnten.

Für Patienten reicht es jedoch eventuell nicht aus, diese nur nach der Art der medizinischen Behandlung oder des Alters und Geschlechts zu segmentieren. So unterscheiden sich Patienten mit Beinbruch unabhängig vom Alter wesentlich, je nachdem, welchen sportlichen Anspruch



und, noch wichtiger, auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sein. So kann ein Gesamtauftritt für eine Praxis oder ein Spital definiert werden, der die angebotenen Dienstleistungen sowie das Personal und die Räumlichkeiten berücksichtigt.

### 8.3.1 Marketing-Mix-Patienten

#### 8.3.1.1 Markenpolitik

Marken sind ein in der Psyche des Konsumenten verankertes Vorstellungsbild einer Dienstleistung. Entsprechend kann die Marke gleichgesetzt werden mit den Erwartungen eines Kunden. Jeder Betrachter zum Beispiel des McDonalds-Logos hat konkrete Erwartungen, wenn er eines dieser Fast-Food-Restaurants betritt. Diese Erwartungen sind unabhängig davon, ob die Marke beim Betrachter positive oder negative Assoziationen hervorruft.

Eine Marke ist ein implizites oder explizites Versprechen: Jeder Touchpoint trägt zur Bildung und zur Wahrnehmung dieses Versprechens bei. Bei medizinischen Dienstleistungen bedeutet dies typischerweise, dass das Verhalten der Mitarbeitenden im Patientenkontakt einen substanzialen größeren Einfluss auf die Wahrnehmung («Marke») einer Klinik hat, als die von der Marketingkommunikationsabteilung aufwändig gestaltete Hochglanzbroschüre, das neue Klinik-Logo oder die einheitliche Verwendung eines Schriftfonts. Diese Relativierung der Bedeutung des Corporate Design soll aber nicht als Freibrief für einen unprofessionellen Auftritt verstanden werden, verwenden doch Patienten zum Beispiel Drucksachen als Qualitätsindikatoren und schließen vom uneinheitlich gestaltenden Auftritt eventuell auf eine unsorgfältige Operationstechnik.

Die Hauptfunktion starker Marken ist eine Risikoreduktion. Diese Funktion hat bei medizinischen Dienstleistungen eine besondere Bedeutung, kann doch der Patient bekanntlich typischerweise während und nach dem Konsum die angebotenen Leistungen nicht beurteilen. Die höhere Qualitätsvermutung gegenüber Markenartikeln führt typischerweise zu einer höheren Qualitätswahrnehmung: Genauso wie

von Laien gelabelte Weine bei offener Degustation substanzial besser beurteilt werden als in Blinddegustationen, zeigen neue Untersuchungen, dass – trotz der bekanntlich gleichen Inhaltsstoffe – unbekannte Generika einen schlechteren Therapieerfolg haben als den Patienten bekannte Markenprodukte. Für Innovationen im Gesundheitsbereich hat sich die Mayo Clinic aus Rochester als starke Marke und Benchmark etabliert (Abb. 8-4).

#### 8.3.1.2 Online-Marketing

Die Wichtigkeit und Nutzung der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente bei der Wahl eines medizinischen Angebots variiert je nach Untersuchung und Land stark. Ob auch im deutschsprachigen Raum, wie in den USA, über 80% der Patienten vor dem Arztbesuch ihre Symptome bei Google suchen, darf noch in Frage gestellt werden. Unumstritten sind jedoch Online-Medien (v.a. Internet) der mit Abstand am häufigsten genutzte unpersönliche Informationskanal, wie eine aktuelle Untersuchung bei Orthopädiepatienten in der Schweiz bestätigt (Abb. 8-4). Entsprechend ist eine attraktive, patientengerechte Website der eigenen Organisation sehr wichtig. Die gute Leistungserbringung, welche die Basis ist für die traditionelle und digitale Weiterempfehlung darstellt, darf jedoch nie vernachlässigt werden.

Welchen Stellenwert die aktive Nutzung der Social-Media-Instrumente, wie zum Beispiel Facebook, Instagram oder Twitter, im Klinik-



Abbildung 8-4: Die Mayo Clinic gilt als Benchmark für innovative medizinische Leistungen und kontinuierlichen Markenführung. (Quelle: <http://www.mayoclinic.org/> [Zugriff: 03.07.2015])

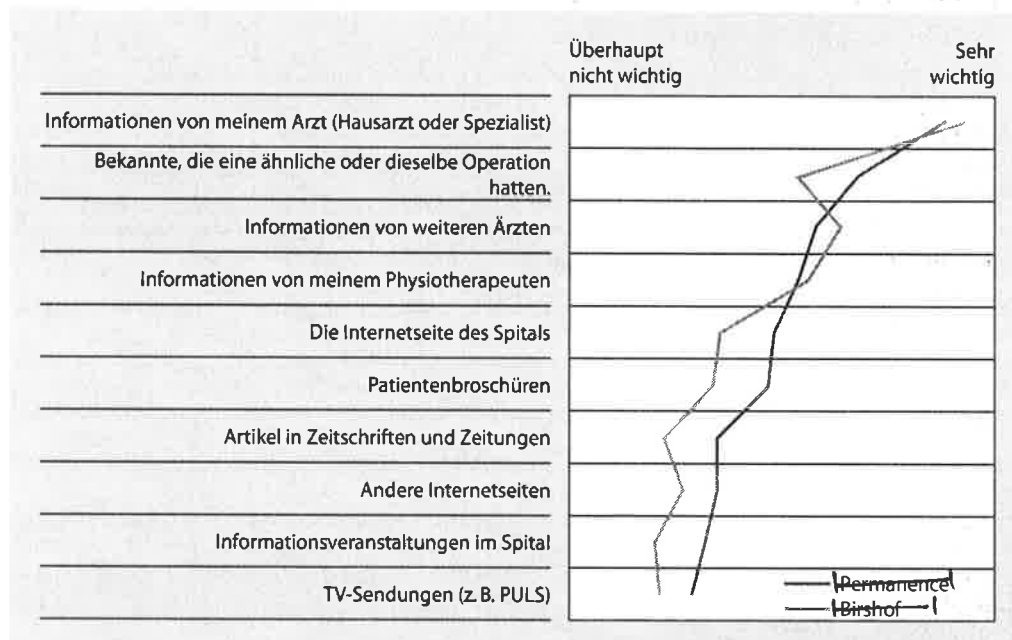


Abbildung 8-3: Informationsquellen von Orthopädiepatienten (Quelle: Streitenberg/Helbling, 2015: 12)

Spital A  
Spital B  
13

Marketing-Mix einnehmen soll, ist im Moment noch umstritten. Klar ist hingegen, dass die aktive Kommunikation mit den Leistungsempfängern für einen Anbieter medizinischer Dienstleistungen genauso wichtig ist wie das Wissen über Inhalte, die auf entsprechenden Plattformen über den Anbieter kommuniziert werden.

### 8.3.2 Marketing-Mix-Zuweiser

Für viele Anbieter medizinischer Dienstleistungen sind zuweisende Ärzte die wirtschaftlich wichtigste Kunden- oder Anspruchsgruppe. Dies gilt für Akutspitäler ebenso wie für Reha-Kliniken oder Physio- und Ergotherapiepraxen.

Die Bedeutung der zuweisenden Organisationen beruht auf zwei Säulen: Einerseits beeinflussen sie die Entscheidung auch der vielbeschriebenen mündigen Patienten zumindest wesentlich (bzw. sind je nach Patientengruppe sogar die Entscheider) und andererseits haben viele Zuweisende Zugang zu einem großen Potenzial relevanter Patienten. Entsprechend muss die professionelle Betreuung der Zuweisenden auch in

Zukunft einen sehr hohen Stellenwert in der Marktbearbeitung einer Klinik genießen. Die genauen Bedürfnisse der wichtigsten zuweisenden Organisationen müssen individuell geklärt werden. Verschiedene empirische Bedürfnisanalysen zeigen übereinstimmend folgende Aussagen bezüglich der Entscheidungskriterien der zuweisenden Ärzte:

- medizinische Versorgung und Patientenfeedback
- Kommunikation zwischen Klinik und Zuweisern
- Erreichbarkeit der Klinikärzte.

Der erfolgreiche Zuweiser-Marketing-Mix baut entsprechend auf der bedürfnisgerecht kommunizierten medizinischen Qualität und zufriedenen Patienten auf. Dem zeit- und empfängergerecht formulierten Austrittsbericht kommt dabei ein entscheidender Stellenwert zu. Für das Zuweiser-Marketing ist die Beziehungsarbeit der Klinikärzte zentral. Die Zuweisenden erwarten meist eine persönliche Betreuung durch die leitende Ärzteschaft: Obwohl klinikweite Marketin-

gabteilungen insbesondere bei der unpersönlichen Marktbearbeitung (z.B. Newsletter, Webpage) eine zentrale Funktion haben, müssen sich die Kadermitarbeitenden bewusst sein, dass die Bearbeitung der Zuweiser genauso zu ihren Kernaufgaben gehört wie die Personalführung oder ihre medizinische Kerntätigkeit.

Als Basis der systematischen, effizienten Zuweiserbetreuung sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Was sind die Bedürfnisse zuweisender Ärzte und Hausärzte und was könnte angeboten werden, so dass sie Ihr Spital empfehlen?
- Ist das Spital für zuweisende Ärzte und Hausärzte telefonisch immer einfach und schnell erreichbar?
- Können verschiedene Mühen (z.B. Erreichbarkeit, Entlassungsschreiben) optimiert werden?
- Sollen zusätzlich zur persönlichen Kommunikation gezielte Informationen (z.B. Website) für zuweisende Ärzte und Hausärzte geschaffen werden?
- Welche Kernprozesse sind für die reibungslose Überweisung aus der Sicht der zuweisenden Ärzte und Hausärzte nötig?
- Welche Personen haben direkten Kundenkontakt und daher Einfluss auf die Zufriedenheit mit der erbrachten Leistung?
- Wie beurteilen zuweisende Ärzte und Hausärzte die Dienstleistung und spielen Räumlichkeiten eine wichtige Rolle?