

# 1 Agilität im Wettbewerbsumfeld

## 1.1 Marketing in den Kliniken

Deutsche Krankenhäuser galten lange als führend, was die medizinische Entwicklung betrifft. Doch ist die Bedrohung des Erreichten längst ein Dauerzustand geworden. Der Umbau der alt-ehrwürdigen Anstalten zur Wiederherstellung der Gesundheit hin zu bewegliche Organisationen ist die Existenzfrage der heutigen Zeit, wenn es nicht bereits zu spät für das eine oder andere Haus ist. Um diese Transformation erfolgreich zu gestalten, müssen neue Instrumente genutzt werden. Das Management hat hierzu im Team die Kernprozesse zu analysieren und Marketingansätze zu entwickeln, mit deren Hilfe Wettbewerbsvorteile erlangt werden können. Diejenigen Kliniken sind dabei im Vorteil, die flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen. Denn im agilen Prinzip liegt der Schlüssel, den Herausforderungen des Wandels wirkungsvoll zu begegnen.

Eine Grundvoraussetzung für ein Gelingen des Veränderungsprozesses ist dabei eine strategische Konzeption, die es ermöglicht, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig aber unvorhersehbar

sich verändernde Wünsche der Anspruchsgruppen. Es ist die Strategie eines agilen integrierten Gesundheitsunternehmens. Und in dem Maße, wie sich das Marketing als patientenorientierte Unternehmensführung im Krankenhaus etabliert, entwickelt es sich zu einem Kernbereich der strategischen Unternehmensentwicklung. So verstanden bietet agiles Marketing einen evolutiv-schnellen Ansatz, um Entscheidungen markt- und kundenorientiert schnell treffen zu können.

In Krankenhäusern ist die Bedeutung des Marketings häufig noch nicht erkannt, und die mit der Implementierung eines strategischen Marketings verbundenen Fragestellungen mit Hinblick auf die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden nur rudimentär beantwortet. (Schreyögg 2010, S. 152) Dies wird offenkundig, wenn man die Investitionen betrachtet, die Krankenhäuser in diesem Bereich tätigen. Sie erscheinen oft, verglichen mit dem Gesamtbudget, als homöopathisches Mittel im Klinikmanagement. Der Glaube etwas mit verschwindend geringem Ressourceneinsatz zu erreichen macht dabei die Instrumente des Marketings nicht wirksamer.

Darüber hinaus bestehen in den Krankenhäusern oft sehr unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Stellung und Integration des strategischen Marketings in die Prozesse der Planung und Ausrichtung des Unternehmens – zwar sehen die Manager in den Krankenhäusern die wachsende Bedeutung des Marketings, doch wird dem Marketing noch nicht die Bedeutung eingeräumt, die es unbestritten in anderen Branchen hat. Und auch die Marketings sind vielerorts Einzelkämpfer ohne Teamanschluss. Die Folge hiervon sind hohe Transaktionskosten innerhalb des Krankenhauses und Schwächen in der strategischen Positionierung. Agiles Handeln ist so nicht möglich.



*Das agile Marketing ist durch schnell aufeinander folgende Marketingmaßnahmen charakterisiert, die je nach Zielerreichungsgrad während des laufenden Marketingprozesses angepasst werden können.*

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten agilen Marketings kann festgehalten werden, dass es darauf zielt, dauerhafte Wettbewerbsvorteile für das Krankenhaus zu erschließen. Strategische Wettbewerbsvorteile sind dann anzutreffen, wenn es dem Krankenhaus gelingt, seinen Patienten mit den angebotenen medizinischen Leistungen einen höheren Nutzen im Vergleich zu anderen Marktbeteiligten zu stiften; bei einem einzigartigen,

dem Wettbewerb überlegenen Konkurrenzvorteil spricht man von „unique selling proposition“ (Abb. 1). Dazu gehört vor allem das Verständnis, dass sich Patienten mehr und mehr als Kunden begreifen. Und als solche möchten sie frei wählen, in welches Bett sie sich legen. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass alles sich in einer vernetzten, digitalen Welt vollzieht. Das Marketing hat somit weit mehr als das Instrument „Kommunikation“ zu nutzen; der Blick auf die Abläufe im Krankenhaus ist für das Marketing mindestens genauso wichtig wie die Werbung. Denn was nützt die schönste Kampagne auf digitalen Kanälen, wenn der mündige, „hybride“ Patient später hart in der analogen Realität landet? Was nützt das schönste Personalmarketing, wenn der neue Mitarbeiter sich bei Arbeitsbeginn in seine computerfreie Kindheit versetzt fühlt? Marketing kann daher nicht mit der Erstellung hochwertiger und teurer Broschüren oder der Entwicklung einer Internetpräsenz samt Social Media-Anwendung enden.

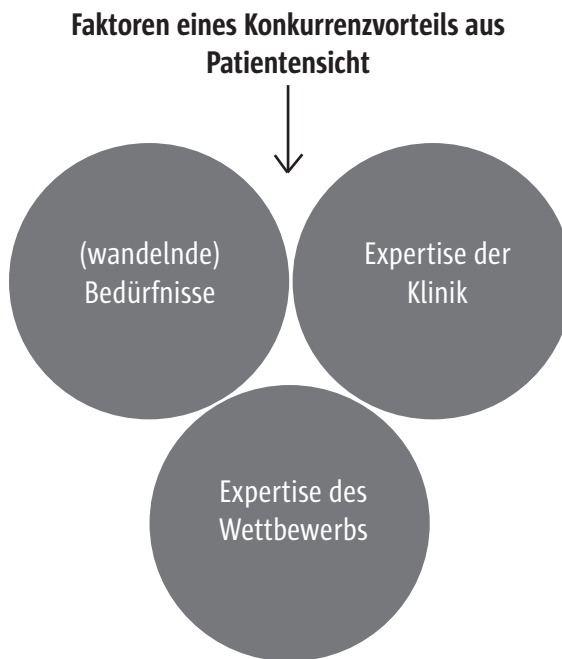


Abb. 1 Konkurrenzvorteil

Vielmehr bietet Marketing der Institution „Krankenhaus“ einen systematischen, strategischen und zugleich anpassungsfähigen Ansatz, um seine Entscheidungen markt- und kundenorientiert treffen zu können. Bei der Entwicklung einer ganzheitlichen

Marketingstrategie auf der Basis der eigenen Wettbewerbsposition ist daher die exakte Kenntnis über das eigene Unternehmen, die Patienten und die einweisenden Ärzte sowie über die Konkurrenz unverzichtbar – der Einsatz von Befragungsinstrumenten, die einen iterativen Zugang zu den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen ermöglichen, ist in diesem Zusammenhang zentral.

Schließlich wird unter Marketingstrategie die langfristige Ausrichtung eines Krankenhauses in Hinblick auf seine patienten- und wettbewerbsbezogene Entwicklung und dem darauf abgestimmten Rahmen für Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingzielen begriffen. Langfristigkeit bedeutet in diesem Fall keinesfalls Unbeweglichkeit, es differenziert vielmehr Agilität von Planlosigkeit. Die so verstandene Marketingstrategie hat eine Lenkungsfunktion inne und ist damit eine Grundsatzregelung im Krankenhaus, mit der erst ein geordneter, effektiver und betriebswirtschaftlich vertretbarer Einsatz der Marketinginstrumente - auch oder gerade in einem sich schnell wandelnden Umfeld - möglich ist.

Das Vorhandensein eines strategischen Wettbewerbsvorteils setzt spezifische Fähigkeiten und Ressourcen eines Krankenhauses voraus, die im Rahmen eines strategischen Marketingprozesses zu berücksichtigen und zu realisieren sind. Der Marketingprozess konstituiert sich aus der Analyse von Marketingchancen, der Untersuchung und Wahl von Zielmärkten, der Entwicklung einer Marketingstrategie, der Planung eines Marketingprogramms und der Organisation, Umsetzung und Kontrolle der Marketinganstrengungen. Bei der Ausgestaltung des Prozesses wird es primär darum gehen, attraktive und möglichst standardisierte und zugleich anpassungsfähige Leistungspakete zu definieren und diese mit dem Charakter einer Marke zu versehen und sich gegenüber den Krankenversicherungen, einweisenden Ärzten sowie Patienten und Angehörigen, aber auch gegenüber anderen Marktbeteiligten zu positionieren.

Das agile Prinzip bedeutet in diesem Setting, dass, abweichend von einem „Wasserfallmodell“, sich die Entwicklung hin zur Marke nicht vorab sequenzieren lässt. Vielmehr basiert die Entwicklung auf einem iterativen und inkrementiellen Ansatz. Der Status quo wird permanent abgeglichen.

## 1.2 Relevanz der Marktorientierung

Die passgenaue und konsequente evolutorische Positionierung eines Krankenhauses am Markt für medizinische Leistungen macht es erforderlich, eine in sich stimmige Konzeption des Marketings zu entwickeln und zu implementieren. Sie verkörpert das Ergebnis eines an Nachfragern und Wettbewerbern sowie an den Ressourcen der Einrichtung orientierten, iterativen Planungsprozesses. Dabei sind zwei Ziele zu berücksichtigen: 1. die umfassende Abbildung der Grundlagen – einschließlich der Alternativen – der Entscheidungsfindung und 2. die Fixierung von Zielen und deren Messbarkeit. Letzteres ermöglicht erschließbar die Kontrolle der Zielerreichung der umgesetzten Maßnahmen (Abb.2). Die Planung vollzieht sich dabei in kleinen Schritten, um zur Gesamtplanung zu gelangen.

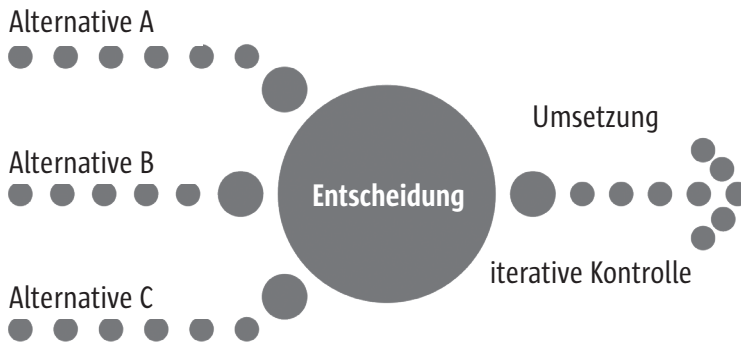


Abb. 2 Ziele beim Planungsprozess

Hierbei existieren Abhängigkeiten und Austauschbeziehungen zwischen der Planung des Marketings und denen auf Einrichtungsebene. So determinieren die auf Einrichtungsebene gefällten Entscheidungen den Handlungsraum des Marketing-Managements und den hiermit befassten Teams. Beispiel ist hierfür die Entscheidung ein bestimmtes Behandlungsverfahren auf dem Markt positionieren zu wollen. Umgekehrt hat das Management der Einrichtung auch die Belange des Marketings zu berücksichtigen, da für eine erfolgreiche Strategie letztlich externe, vor allem vom Markt her determinierte Erfolgspotenziale wesentlich sind. Im Beispiel ist das ein positionierungsfähiges Behandlungsverfahren, das grundsätzlich über ein Alleinstel-

lungsmerkmal verfügen sollte, das sich freilich weiter zu entwickeln hat.

Sämtliche Maßnahmen der strategischen Planung basieren auf der Führungskonzeption des Krankenhauses, die damit der umfassenden Steuerung der Institution „Krankenhaus“ dient. Wird also Marketing als solche Konzeption der Institution aufgefasst, so folgt hieraus, dass ein marktorientiertes Management des Krankenhauses gemäß einer konsequenten Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten auf den (meist regionalen) Märkten für medizinische Leistungen angestrebt wird.



*Bei der Positionierung der Marke „Krankenhaus“ muss sowohl den Anforderungen der unterschiedlichen Sachwalter und Zielgruppen – Gruppen sind der Stadtrat bei einer kommunalen Einrichtung, die einweisenden Ärzte, die Patienten, die Krankenversicherungen, die Geschäftspartner etc. – entsprochen als auch eine Abgrenzung zum relevanten Wettbewerb herbeigeführt werden. (Enneker, Pietrowski 2009, S. 16 ff.) Die Abgrenzungskriterien unterliegen dabei einem stetigen Wandel.*

Bislang wird, wenn überhaupt, aus der Relevanz des Geschehens auf den Märkten für den Erfolg des Krankenhauses heraus die Erfordernis abgeleitet, dem Marketing eine Rolle innerhalb der Krankenhausführung einzuräumen. Fragt man die Entscheider des Marketings, so werden diese zweifelsohne eine dominante Rolle für sich beanspruchen. Da jedoch komplementär zur Orientierung an den Märkten als fundamentalem Prinzip der Krankenhausführung weitere denkbare Grunddimensionen des Managements identifiziert werden können, ist die Rolle des Marketings generell zu prüfen.