

C. Stoffers

Agiles Krankenhaus- Marketing



Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

Christian Stoffers

Agiles Krankenhaus-Marketing



Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

Christian Stoffers

Agiles Krankenhaus-Marketing



Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

Der Autor

Dr. Christian Stoffers
Leiter Zentralreferat Marketing; Digitalisierung
Marien Gesellschaft Siegen gGmbH
Kampenstraße 51
57072 Siegen

MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Unterbaumstr. 4
10117 Berlin
www.mwv-berlin.de

ISBN 978-3-95466-526-6 (eBook: PDF)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Berlin, 2020

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Verfasser haben große Mühe darauf verwandt, die fachlichen Inhalte auf den Stand der Wissenschaft bei Drucklegung zu bringen. Dennoch sind Irrtümer oder Druckfehler nie auszuschließen. Daher kann der Verlag für Angaben zum diagnostischen oder therapeutischen Vorgehen (zum Beispiel Dosierungsanweisungen oder Applikationsformen) keine Gewähr übernehmen. Derartige Angaben müssen vom Leser im Einzelfall anhand der Produktinformation der jeweiligen Hersteller und anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Eventuelle Errata zum Download finden Sie jederzeit aktuell auf der Verlags-Website.

Printed in Germany

Zuschriften und Kritik an:

MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Unterbaumstr. 4, 10117 Berlin, lektorat@mwv-berlin.de

Geleitwort

Agiles Krankenhausmarketing klingt erst einmal wie ein Widerspruch. Denn Agilität hat etwas mit Freiheitsgraden und Schnelligkeit zu tun. Beides scheint in der „Fabrik“ Krankenhaus auf den ersten Blick eher schwierig. Zum einen ist ein Krankenhaus durch die rechtlichen Vorschriften stark reglementiert und weist auf den ersten Blick nur wenige Alleinstellungsmerkmale auf, die im Wesentlichen auf Komfort- bzw. Hotelleistungen (Einbettzimmer – was manchmal auch etwas langweilig sein kann, Chefarztbehandlung – was nicht immer vom Ergebnis her gedacht besser sein muss, Essen – hier gibt es manchmal in den Sozialen Medien Tablett-Vergleiche zwischen gesetzlich und privat versicherten Patienten) beschränkt sind. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Limitationen und die – im Vergleich zu anderen Branchen – eher geringen Marketingbudgets führen dazu, dass die Durchführung eines Marketings in Krankenhäusern mit zahlreichen Herausforderungen verbunden ist. Kritiker von Krankenhausmarketing als Wettbewerbsinstrument betonen die Verschwendung von Solidarbeiträgen, die eine weitgehend wie beschriebene homogene Leistung anbieten. Durch Marketing sei noch keinen Versicherten oder Patienten (medizinisch betrachtet) geholfen und es komme zu erhöhten Verwaltungskosten. Befürworter von Krankenhausmarketing hingegen betonen die positiven Effekte, die durch Marketing und Wettbewerb entstehen, welche mittelfristig in bessere Leistungen und Services münden und langfristig in Selektionseffekte und Marktkonzentrationen mit dann höheren Routinen und damit einer verbesserten Versorgung führen.

Wie auch immer man dazu stehen mag: Fakt ist, dass in letzter Zeit gerade das Marketing im Gesundheitswesen im Allgemeinen und das Krankenhausmarketing im Besonderen eine zunehmende Bedeutung erlangt haben. Dies zeigt sich an der Anzahl der Aktivitäten im Bereich Social Media und Kampagnen der Krankenhäuser im Analogen. So positionieren einige Krankenhäuser den Chefarzt als Marke, andere stellen Prozesse in den Vordergrund (sog. Prozessmarken) und wiederum andere positionieren sich als besonders „smart“ und zukunftsgerichtet. In der heutigen Zeit, in der die Menschen durch das Internet und das Nutzen von Vergleichsportalen sich schnell und unkompliziert einen Eindruck über ein Krankenhaus machen können, kann das Marketing in einem Markt mit rund 2.000 Krankenhäusern und damit einhergehender Dienstleistungsvielfalt auch als ein Anker zur Orientierung gesehen werden, indem Marken zu einem wesentlichen Faktor für die einzelnen Krankenhäuser avancieren und ein elementares Unterscheidungsinstrument darstellen. Für viele Kran-

Krankenhäuser bleibt Marketing nüchtern betrachtet immer noch ein Versuch, sich besser im Vergleich zu Wettbewerbern zu positionieren und somit den Patienten zu helfen, Unterschiede und Alleinstellungsmerkmale in einem sich schnell imitierenden Markt herauszuarbeiten. Zumindest temporär, bis sich eine gute Idee durch Anknüpfungen anderer Krankenhäuser auch beim Wettbewerber durchsetzt.

Das Thema Agilität kann eine zentrale Marketingstrategie darstellen. Der ständige Wandel („Change“) ist zum Normalfall für Krankenhäuser geworden und damit einher geht auch eine dynamische Marketingstrategie, die sich an kurzfristige Gegebenheiten und zahlreiche Adjustierungsmöglichkeiten anlehnt. Das Ganze ist zudem multidimensional, d.h. das Krankenhaus als agiles Unternehmen muss auch die nachfolgenden Aspekte im Blick haben: Strategie, Struktur, Kultur, Prozesse, Personal und Führung. Sich eine agile Arbeitsweise zuzuschreiben erfordert auch agile Organisationsentwicklung wie bspw. eine holokratische Unternehmensstruktur. So muss Marketing in einem agilen Krankenhaus auch die Freiheitsgrade und Entscheidungskompetenzen erhalten, um seine Kraft entfalten zu können. Eine Installation eines einzelnen CMOs (Chief Marketing Officers) reicht da nicht aus.

Das vorliegende Buch greift ein aktuelles Thema auf. Neben dem Lean Hospital und Smart Hospital kommt jetzt das Agile Hospital. Das vorliegende Opus zeigt gut auf, dass dies weit mehr als ein Marketingbegriff eines scharfsinnigen Verlegers ist und wie das Konzept in der Zukunft funktionieren kann.

Viele Erkenntnisse bei der Lektüre!

Prof. Dr. David Matusiewicz
Dekan und Institutsdirektor Gesundheit & Soziales,
FOM Hochschule, Gründer der Digital Health Academy, Berlin

Vorwort

Marketing wird in vielen Kliniken noch als Nebensache abgetan. Eine Positionierung scheint offenbar nicht nötig – denn Patienten haben augenscheinlich keine andere Wahl. Die Kommunikation ist regelmäßig austauschbar und charakterlos. Auch die weiteren Instrumente des Marketings werden nicht ernst genommen. Zu abenteuerlich erscheint die konsequente Umsetzung einer marktorientierten Unternehmensphilosophie. Zu radikal mutet es an, in anderen Branchen erfolgreich erprobte Maßnahmen zumindest einer Prüfung zu unterziehen. Und zu oft fehlt der Mut, den einmal eingeschlagenen Weg kritisch zu hinterfragen und Entscheidungen zu revidieren. Doch mit dem demografischen Wandel, der Digitalisierung, gut informierten Patienten und wachsendem Wettbewerb in der Gesundheitswirtschaft wird professionelles Marketing zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Denn eine hieraus folgende Marke bietet Orientierung und trifft eine Qualitätsaussage. Die Marke hilft, Vertrauen aufzubauen und zu stabilisieren.

Auch Agilität gilt allenfalls als modische Vokabel. Das in starren Strukturen denkende und handelnde Krankenhausmanagement tut sich sehr schwer damit, sich von purer Planerfüllung zu entfernen und mit Visionen zu begeistern. Visionen sind Haltepunkte, an denen sich die Akteure orientieren. Dazu müssen die Unternehmenslenker mehr Orientierung bieten und weniger einengende Vorgaben machen als bisher, so vage die Visionen für eingefleischte Verwaltungsdirektoren und dessen willige Controller auch klingen mögen. Agile Krankenhäuser handeln proaktiv und antizipativ. Das meint, sie versuchen, eine höchst ungewisse Zukunft vorauszuahnen und sich für diese zu wappnen. Zugleich sind sie in der Lage, sofort umzusteuern, wenn sich ein eingeschlagener Weg als Sackgasse erweist. Das bedeutet keinesfalls Planlosigkeit. Pläne sind nach wie vor notwendig, und es gibt weiterhin Bereiche innerhalb des Krankenhauses, in denen Agilität eben nicht das Maß aller Dinge ist; eine einmal getätigte Investition kann nicht ohne weiteres zurückgenommen werden. Der Weg dorthin kann jedoch dem agilen Prinzip folgen.

Mit diesem Buch soll gezeigt werden, welche Kraft von einem strategisch verstandenen agilen Marketing ausgeht und wie mit der Implementierung eines Marketings das Potenzial spezialisierter Leistungen eines Klinikums noch besser genutzt werden kann. Das Buch ist dabei so konstruiert, dass es die grundlegende Architektur des agilen Marketings in den Schaffens- und Kulturkreis derjenigen Menschen einbringt, die primär in unmittelbarem Kontakt zu den Patienten und ihren Kollegen aus dem nieder-

gelassenen Bereich stehen. Es wird dabei die „Denke“ des agilen Marketings transportiert, die gewiss auch zu Reibungspunkten in der Einschätzung führt und zur Diskussion anregen soll.

Es ist ausdrücklich nicht als Lehrbuch oder wissenschaftliches Werk gedacht, da den zahlreichen Lehrbüchern zum Marketing nicht noch ein weiteres hinzugefügt werden soll. Einer solchen Prüfung hält es sicher auch nicht stand. Es war von Anfang an die Absicht, ein Buch zu erstellen, das die Möglichkeiten des agilen Marketings für Krankenhäuser herausarbeitet und zur Diskussion einlädt. Als solches ist es perspektivisch, führungs- und anwendungsorientiert. Es soll vor allem eines: Den Impuls zur Übernahme der marktorientierten Philosophie „Marketing“ geben und zugleich diese als Teil einer im Unternehmen verankerten Agilität einordnen.

Es möchte auch nicht wie ein Bilderstürmer bewährte Techniken des Marketings verwerfen. Vielmehr sucht es den Schulterschluss zwischen agilen Prinzipien und klassischen Ansätzen und legt damit den Grundstein, das Krankenhausmarketing auf die neuen Herausforderungen hin auszurichten.

Angesprochen werden mit diesem Buch deshalb auch alle, die mit Marketing zu tun haben – Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Marketiers ebenso wie Controller und Personaler. Nicht minder wichtig sind Ärzte und Pflegende, die sich erstmals mit agilem Marketing beschäftigen wollen oder müssen.

Dr. Christian Stoffers

Siegen im Februar 2020

Inhalt

1	Agilität im Wettbewerbsumfeld	1
1.1	Marketing in den Kliniken	1
1.2	Relevanz der Marktorientierung	5
1.3	Anspruch des Marketings als Führungsinstrument	7
1.4	Vom klassischen zum agilen Marketing	10
2	Marketingroadmap	13
2.1	Differenziertes Vorgehen bei der Marketingplanung	13
2.2	Entscheidungen auf Trägerebene eines Verbunds	17
2.3	Entscheidungen auf Ebene einer Einrichtung	19
2.4	Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene	37
3	Planung der Leistungen	47
3.1	Ziele im Marketing von medizinischen Leistungen	47
3.2	Marketing-Grundsatzstrategien im Krankenhaus	55
3.3	Ableiten der Markenstrategie	83
4	Planung des Marketingmix	95
4.1	Marketingmix als Teil des Marketings	95
4.2	Modell für das agile Klinikmarketing	100
4.3	Instrumentalbereiche im Klinikmarketing	105
4.4	Agilität bei der Instrumentalplanung	136
5	Controlling des Marketings	145
5.1	Kontrolle und Steuerung der Marke	145
5.2	Steuerung operativer Entscheidungen	152
5.3	Kennzahlen der Analyse	154
5.4	Agilität beim Marketingcontrolling	156
	Verzeichnisse	159
	Literatur	160
	Abbildungen	164
	Autor	165

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 evolutorischen 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 Marketers 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.

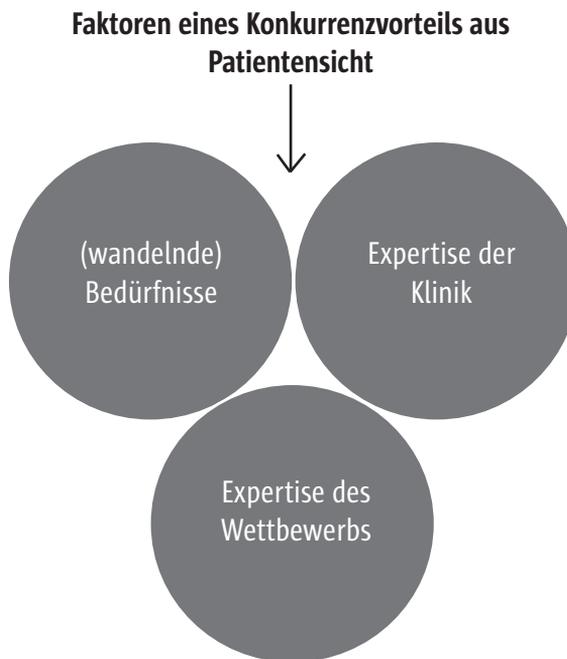


Abb. 1 Konkurrenzvorteil

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.

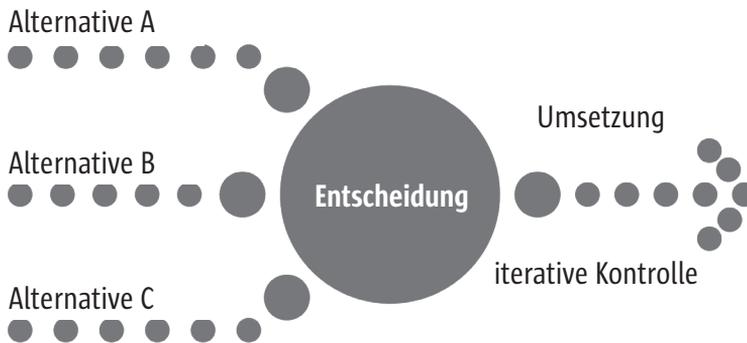


Abb. 2 Ziele beim Planungsprozess

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.

1.3 Anspruch des Marketings als Führungsinstrument

Ansatzpunkt ist die Unterscheidung zwischen einer Orientierung auf das Marketing und auf den tatsächlichen Markt. Während erstere beinhaltet, dass das Marketing als Funktion eine bestimmende Rolle im Krankenhaus einnimmt - diese ist ganz sicher nicht durch Agilität gekennzeichnet -, ist unter letzterer jene gemeint, die sich an aktuellen und potenziellen Patienten sowie aktuellen und potenziellen Konkurrenten orientiert. Hierzu ist es nötig, Informationen systematisch zu sammeln, aufzubereiten und krankenhausesweit bereitzustellen und damit das so erhaltene Wissen über Patienten, Einweiser, Wettbewerber und weitere Anspruchsgruppen bestmöglich zu nutzen; dies erfolgt iterativ. Dies gibt die Richtung bereits vor: Die erfolgreiche Umsetzung einer Marktorientierung meint nicht die Berufung einer Person, der man das Etikett Marketingleiter aufklebt, vielmehr verlangt sie die übergreifende Ausrichtung der gesamten Institution „Krankenhaus“ an der Schaffung eines der Konkurrenz überlegenen Werts für den Patienten - und dieser unterliegt einer hohen Dynamik. Da das Generieren eines solchen nicht ausschließlich vom funktionalen Marketing abhängen darf, sondern auf Möglichkeiten aller Teilinstitutionen begründet sein mag, ist eine Marketingorientierung naturgemäß alles andere als der bestmögliche Ansatz. So sind bei einem Krankenhaus die Innovationsfähigkeit und die Agilität entscheidender für das Erzielen eines Wettbewerbsvorteils als dessen Marketingfähigkeiten oder die Fertigkeiten seines Marketingmitarbeiters. Das Marketing ist also kein Selbstzweck, vielmehr unterstützt es das Krankenhaus bei seiner Marktorientierung; es ist Treiber des agilen Krankenhauses Hinsichtlich der Bedeutung des marktorientierten Managements des Unternehmens für dessen Erfolg können als zentrale Dimensionen die Orientierung nach Markt, Produktion und Kosten, Technologie und Innovation, Mitarbeiter sowie nach Umfeld unterschieden werden.

Diese Dimensionen lassen sich anhand folgender Faktoren voneinander abgrenzen:

- *Unternehmerische Grundhaltung: Die im Leitbild des Krankenhauses verfasste Grundhaltung prägt dessen Selbstverständnis wesentlich und bestimmt somit dessen Philosophie. Sie wird verstanden als Gesamtheit der Normen, die die Führungsaktivitäten konstituieren. Der Wille zur Agilität hat hier angelegt zu sein.*