

## Klinikmarketing

# Die Kunst der Differenzierung

### Außendarstellung gewinnt für Krankenhäuser immer mehr an Bedeutung

In Zeiten von Fallpauschalen müssen Kliniken einen Spagat bewerkstelligen: Einerseits fordert der wachsende Kostendruck Sparsamkeit, andererseits muss das Haus immer gut ausgelastet sein, um die steigenden Kosten durch höhere Fallzahlen aufzufangen. Daher ist es sinnvoll, in Strategien für ein wettbewerbsdifferenzierendes Image und Marketing zu investieren.



Die orthopädische Abteilung des Klinikums Garmisch-Partenkirchen hat sich mithilfe einer Marketingagentur als Marke „endogap“ etabliert. Chefarzt Dr. Christian Fulghum leitet endogap seit 1. Juli 2010.

Herr Dr. Fulghum, wie ist die Idee zu endogap entstanden?

Wir haben in unserer Klinik schon seit den 1960er-Jahren viel Endoprothetik gemacht, als diese Methode noch nicht so verbreitet war. Die Ärzte haben die Idee des Marketing angestoßen, als sie erkannten, wie viel vom Chefarzt als „Leitfigur“ abhängt: Die Patienten gingen nicht in eine bestimmte Klinik, sondern sie begaben sich in die Hände eines bestimmten Arztes. Diese personenzentrierte Orientierung führte zum Beispiel dazu, dass die Patientenzahlen sanken, wenn der Chefarzt im Urlaub war oder wenn er die Klinik verließ, etwa in Rente ging. Deswegen wollten wir die Klinik selbst als Marke aufbauen: „endogap“ – zusammengesetzt aus Endoprothetik und Garmisch-Partenkirchen. endogap hat ein großes Einzugsgebiet: landesweit und auch international. [Fulghum schmunzelt:] Da uns Garmischern das Kürzel GAP für unsere Stadt so geläufig ist, haben wir gar nicht daran gedacht, dass Personen von außerhalb – selbst aus dem deutschen Sprachraum – das „gap“ oft wie das englische gap = Lücke lesen.

Haben Sie Budgets/Personal für Marketing?

Wenn ja, ist das neu?

Ja, wir haben eine Stabsstelle für PR, zunächst eingerichtet für endogap, später auch für das gesamte Klinikum Garmisch-Partenkirchen. Außerdem beschäftigen wir eine externe Marketingagentur. Und ja, das Marketingbudget ist neu. Die Verwaltung hatte ein offenes Ohr dafür, trotz des dazu erforderlichen finanziellen und personellen Aufwands.



Dr. Christian Fulghum, Chefarzt der endogap Klinik für Gelenkersatz im Klinikum Garmisch-Partenkirchen



Roland Braun hat mit seiner Agentur meditrust die Marke endogap mitentwickelt

Was hat sich konkret geändert, seit Sie aktiv Marketing betreiben?

Die Fall- und OP-Zahlen sind erheblich gestiegen. Wir führen 2.000 Endoprothesen-Eingriffe pro Jahr durch und gehören damit zu den Top 5 in Deutschland. Die anderen Kliniken der Top 5 sind alle private Häuser; wir sind darunter die einzige Klinik eines öffentlichen Trägers. Man muss also keine Privatklinik sein, um erfolgreiches Marketing zu betreiben.

Unser Budget steigt jedes Jahr, aber auch unsere Aktivitäten nehmen zu. Wir bemühen uns, in den Medien möglichst präsent zu sein. Dabei ist Qualitätsmanagement wie unsere Zertifizierung nach KTQ nicht unbedingt marketingassoziiert.

Wir haben unsere Mitarbeiter im Umgang mit den Patienten geschult. Patientenzentriertheit ist unser erklärtes Ziel, wir wollen die Erwartungen der Patienten erfüllen: **Information, Freundlichkeit und Zuwendung.** Fachliche Kompetenz und medizinische Versorgung auf dem neuesten Stand setzen die Patienten als selbstverständlich voraus. Maßgeblich für ihren Eindruck von der Klinik sind aber Freundlichkeit und Zuwendung der Mitarbeiter.

Wir haben auf den Stationen eine Serviceassistentin eingeführt, deren Aufgabe die nicht-medizinische Betreuung der Patienten ist. Dazu gehören Hotellerieleistungen wie das Servieren der Mahlzeiten – unsere Küche bietet verschiedene Menüs oder Essen à la carte –, die Serviceassistentin bringt aber auch die Zeitung oder eine Kanne Tee. Das Pflegepersonal kann sich derweil auf die medizinische Krankenpflege konzentrieren.

Für unsere Informationsbroschüren haben wir viel positives Feedback bekommen. Sie sind allgemeinverständlich und beantworten häufige Fragen. Zu unserem Ser-

vice gehört auch, dass E-Mails mit Patientenfragen spätestens am nächsten Tag beantwortet werden. Dazu braucht man natürlich personelle und finanzielle Ressourcen. Aber die beste Idee nützt nichts, wenn sie nicht kontinuierlich gepflegt wird. Die Klinikwebsite etwa kann noch so schön und übersichtlich sein, sie hinterlässt einen schlechten Eindruck, wenn die letzte Meldung unter „Aktuelles“ einige Monate alt ist.

**Sie haben 2005 angefangen, mit der Agentur zu arbeiten. Wie stellen Sie sicher, dass Konzepte zur internen Prozessoptimierung nicht im Sande verlaufen?**

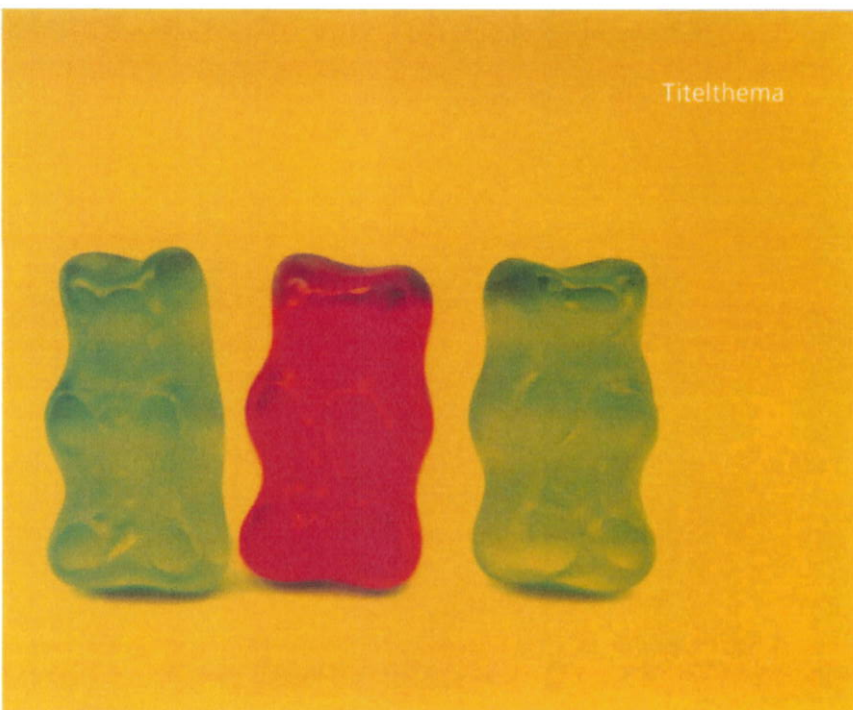
Aller Anfang ist natürlich schwer, da ist einige Überzeugungsarbeit nötig. Das Marketing muss auch nach innen greifen, also sich an Mitarbeiter und den Klinikträger richten. Der Träger muss überzeugt werden, die nötigen Geldmittel zur Verfügung zu stellen. Die Mitarbeiter müssen sich umstellen – was zumindest in der Anfangsphase Mehrarbeit bedeutet – und sie müssen sich Kritik an ihrer bisherigen Arbeitsweise gefallen lassen. Sobald die neuen Prozesse aber greifen, sobald die Mitarbeiter den Erfolg sehen, arbeiten sie gern daran mit. Die interne Prozessoptimierung bringt nicht nur positive Patienturteile, auch die Mitarbeiter bekommen mehr Freude an der Arbeit. Heute haben wir keine Schwierigkeiten mehr, unsere Angestellten zu motivieren. In einer gut ausgelasteten Klinik haben sie zwar viel zu tun, aber sie wissen, dass der wirtschaftliche Erfolg des Hauses auch ihren Arbeitsplatz sichert.

Ziel muss sein, eine gute Stimmung unter den Mitarbeitern zu schaffen. Freundliche Mitarbeiter bedeuten zufriedene Patienten, und zufriedene Patienten sind der größte Multiplikator einer Klinik.

Wir überprüfen regelmäßig unseren Erfolg, führen zum Beispiel Patientenumfragen durch.

**Ihre Maßnahmen sind umfassend: Logo, Patientenzeitung, Pressearbeit, Sportsponsoring, aber auch interprofessionelle PR, Stichwort: der Physiotherapeutentag „endofit“. Bitte erzählen Sie davon.**

Physiotherapeuten sind wichtige Partner und Multiplikatoren für uns, denn sie sehen die Patienten oft und lange. Sie müssen wissen, was der Operateur gemacht hat, sie müssen die klinikeigenen Methoden kennen. Daher bieten wir ihnen Hospitationen im OP an, was sie auch gern nutzen. Der Physiotherapeutentag soll den Austausch zwischen Ärzten und Physiotherapeuten fördern. Ideal wäre eine Behandlung „aus einem Guss“, statt dass Ärzte und Physiotherapeuten nebeneinander her arbeiten – was leider noch oft die Regel ist.



2010 findet die endofit bereits zum dritten Mal statt. Wir hatten jeweils mehr als 200 Teilnehmer. Die Referenten sind Ärzte aus der endogap-Klinik, aus Reha-Kliniken und niedergelassene Ärzte. Auch die vortragenden Physiotherapeuten kommen aus Reha-Kliniken oder haben eine eigene Praxis.

**Sie haben außerdem den „endofit-Physiopass“ entwickelt.**

**Was hat es damit auf sich?**

Wir möchten den Informationsbedarf decken. Auf dem Rezept für Physiotherapie steht vielleicht die Anzahl der Behandlungen, aber der Physiotherapeut erhält keinen OP-Bericht, keine Röntgenbilder oder ähnliches, er muss sich vieles selbst zusammenreimen. In den endofit-Physiopass tragen Ärzte und Therapeuten ihre Maßnahmen ein, sodass ein Dokument alle Informationen enthält. Es gibt diesen Pass seit 1 ¼ Jahren und wir müssen noch mehr tun, um ihn im Bewusstsein aller Beteiligten zu verankern. Bisher kommt es noch vor, dass etwa der Patient den Pass in irgendeiner Schublade vergisst oder dass die Behandelnden ihre Therapien nicht konsequent eintragen.

**Gab es schon einen spürbaren Effekt der PR-Maßnahmen für die Klinik?**

Seit 2005 haben die Fall- und OP-Zahlen um 30 Prozent zugenommen, wobei das nicht unbedingt ein Effekt des Marketings sein muss. Unsere Klinik stand auch vorher gut da, und die endoprothetischen Eingriffe nehmen generell zu. Der Marketingeffekt ist dennoch erheblich, wenn auch nicht quantifizierbar. Die Leute sind zufriedener, wir erhalten etwa über unsere Website gutes Feedback von den Patienten.

Für uns ist Marketing vor allem wegen der Konkurrenz wichtig: Garmisch-Partenkirchen liegt ganz am Rande Deutschlands. Die Patienten finden nicht von allein zu uns, sondern sie kommen nur, wenn sie ausdrücklich in unsere Klinik wollen.

**„Freundliche Mitarbeiter bedeuten zufriedene Patienten, und zufriedene Patienten sind der größte Multiplikator einer Klinik.“**

Christian Fulghum



### Vom Namen zur Marke

Roland Braun hat mit seiner Agentur meditrust die Marke endogap mitentwickelt. „Anders als in den USA ist es bei uns noch ungewöhnlich, wenn eine Klinik sich als Marke positioniert. Das wird sich aber zukünftig ändern.“ Kliniken müssen ihren Mehrwert herausstellen – etwa eine besondere Spezialisierung – und dafür sorgen, dass man über sie spricht. „Über endogap berichteten zum Beispiel schon die ‚Süddeutsche Zeitung‘ und die ‚Welt am Sonntag‘“, erzählt Braun.

### Marketing als Wandelmotor

Peter Liniger ist Partner der Berner Marketing- und PR-Agentur santemedia.ch. Er hat beobachtet, dass Schweizer Privatkliniken sich früh aktiv um Marketing bemühen. Kliniken in öffentlicher Hand haben erst in letzter Zeit erkannt, dass sie in ihr Image investieren müssen. Universitätskliniken möchten sich vor allem als Zentrum mit modernster Technik etablieren, aber auch sie konzentrieren sich zunehmend auf direktes Patientmarketing.

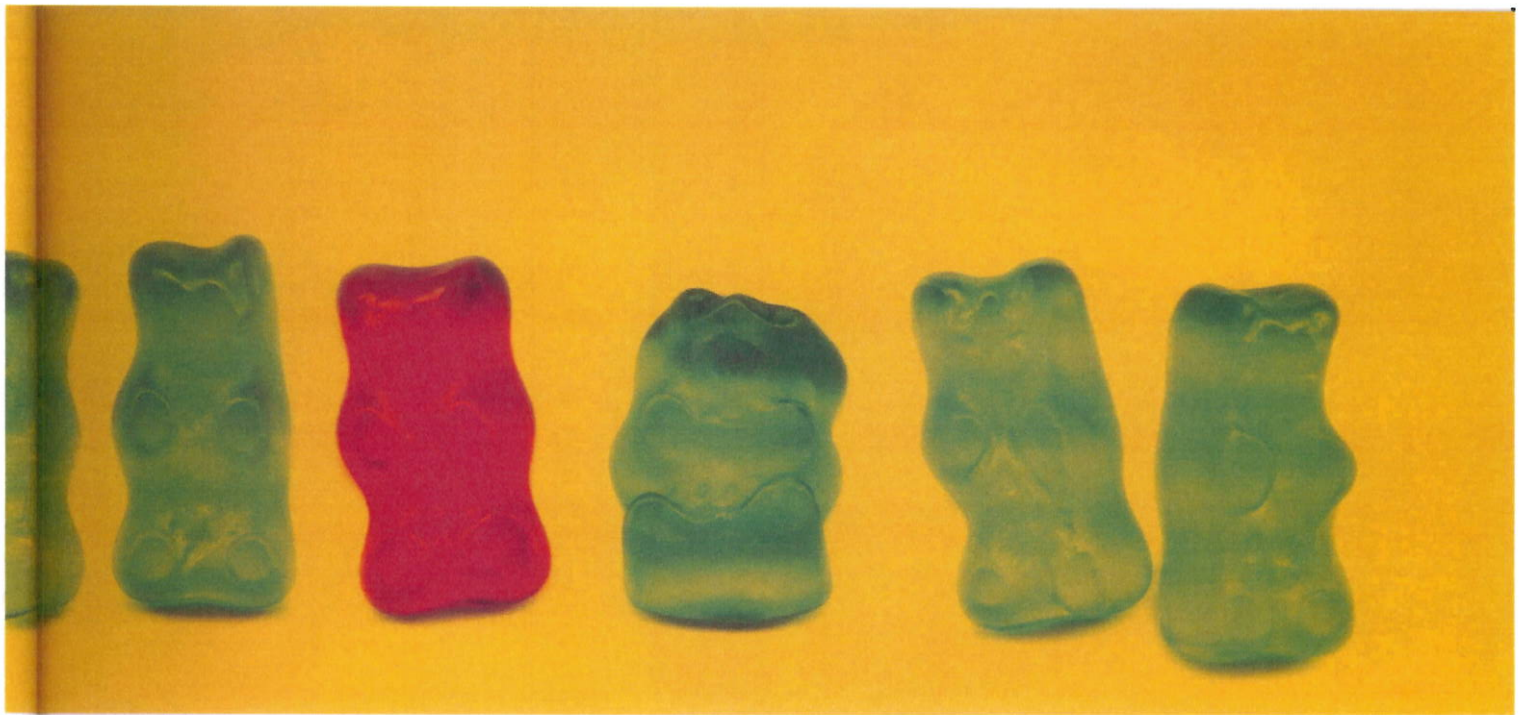
Der Impuls für gezielte Außendarstellung geht heute vor allem von der Verwaltung aus. Ärzte sind aber auch zunehmend bereit, als Botschafter ihrer Klinik aufzutreten und sich in den Dienst einer Kampagne zu stellen. Wenn Kliniken sich an eine Agentur wenden, wollen sie wissen, welchen Erfolg sie aufgrund dieser Investition erwarten dürfen. „Um diesen „return on invest“ annähernd zu ermitteln, sollte die Klinik ihre Patienten konsequent befragen, wie sie auf die Klinik aufmerksam geworden sind, da viele Patienten akut kommen oder vom Hausarzt eingewiesen werden“, so Liniger.

### Marketinginstrument Berner Patientenkongress

Liniger hat gemeinsam mit dem orthopädischen Zentrum Münsingen den Berner Patientenkongress initiiert, der am 20.3.2010 erstmals stattfand. Der Berner Orthopäde Dr. Markus Michel hat die Idee entwickelt und die Swiss Joint Foundation hat das Patronat übernommen. „Spannend war zu sehen, wie ungewohnt es für manche Ärzte ist, in Vorträgen die Sprache der Patienten zu treffen“, erzählt Liniger. Die Referenten kamen aus den Häusern der Spitalnetz Bern AG, die sechs Häuser umfasst, vier davon mit orthopädischen Abteilungen. Der Kongress hatte 400 Teilnehmer, die laut Umfrage größtenteils sehr zufrieden oder zufrieden waren. „Unser Ziel ist es, mehrere regionale Kongresse zu etablieren, circa sechs bis acht Schweizweit“, so Liniger. „Auch die Hausärzte als Zuweiser müssen in ein umfassendes Marketingkonzept einbezogen werden. Daher soll es beim nächsten Kongress auch eine Plattform für Hausärzte geben.“

**„Auch die Hausärzte als Zuweiser müssen in ein umfassendes Marketingkonzept einbezogen werden.“**

Peter Liniger



## Medical TV

Linigers Agentur produziert seit über zehn Jahren medizinische TV-Sendungen in der Schweiz. Heute sind es rund 160 Fernsehsendungen pro Jahr, vor allem für regionale Sender. Diese halbstündigen Beiträge laufen meist im Vorabendprogramm, teilweise auch abends. Darin geht es meist um invasive medizinische Verfahren. Ärzte und Patienten kommen zu Wort. Die Sendungen sind auch im Internet abrufbar. Darüber hinaus werden sie für das „Wartezimmer-TV“ verwendet. Kliniken stellen die Beiträge auf ihre Homepage, um ihre Patienten über Operationen zu informieren. Aber auch Fernsehsender verwenden das Material, wenn sie Gesundheitssendungen produzieren. Auftraggeber für die Sendungen sind meist Kliniken, die ihre Dienstleistungen und Ärzte positionieren wollen. Manchmal gibt es auch eine Kooperation zwischen Klinik und Industrie. „Hierbei müssen aber strikt die Regeln der Zusammenarbeit zwischen Industrie und medizinischen Partnern eingehalten werden“, erinnert Liniger.

## Was können wir – und wie nutzen wir das?

Die SWOT-Analyse ist ein etabliertes strategisches Modell, um eine Ist-Situation detailliert zu erfassen. Sie lässt sich problemlos auf Kliniken anwenden. Anhand der Ergebnisse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen entwickelt werden. Das Akronym SWOT steht für **S**trengths (Stärken) – **W**eaknesses (Schwächen) – **O**pportunities (Chancen) – **T**hreats (Gefahren).

**Innerbetriebliche Stärken und Schwächen:** Die Stärke einer Klinik kann zum Beispiel Erfahrung aufgrund von Spezialisierung sein oder ein besonders

patientenzentriertes Vorgehen. Schwächen finden sich oft noch in schlechtem Schnittstellenmanagement und langatmigen Prozessen mit langen Wartezeiten für die Patienten. Wichtig ist hierbei der Perspektivenwechsel: die Stärke – der Köder – muss dem Fisch – dem Patienten schmecken, nicht dem Angler – der Klinik. **Externe Chancen und Gefahren:** Veränderungen der Gesundheitsökonomie, der Demografie, des Selbstbildes und der Ansprüche der Patienten, aber auch medizintechnischer Fortschritt. Die Bewertung der Veränderungen fließt in die strategische Ausrichtung ein. Wenn klar ist, was die Klinik besser kann als andere, lassen sich daraus vielleicht neue Geschäftsfelder oder Serviceangebote ableiten. Hat die Klinik ihre Kernkompetenzen erkannt, muss sie diese nach innen umsetzen und ausbauen und nach außen transportieren: an die Patienten und an die Öffentlichkeit. Hier beginnt das eigentliche Klinikmarketing. ● any



Peter Liniger, Partner der Agentur santémedia

„Die beste Idee nützt nichts, wenn sie nach ihrer Umsetzung nicht kontinuierlich gepflegt wird.“

Christian Fulghum