

Die Deutsche Bibliothek-CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Riegl, Gerhard F.

Krankenhaus-Marketing &
Qualitäts-Management
Großes Handbuch für das Erfolgs-Management
in Hospitälern
ISBN 3-92 60 47-12-7

IMPRESSUM

Prof. Dr. rer. pol. Gerhard F. Riegl
86153 Augsburg, Provinoststraße 11
Tel. 00 49 (0)8 21 / 55 22 38
Fax 00 49 (0)8 21 / 55 22 39
E-Mail: prof.riegl@rz.fh-augsburg.de

Konzeption, Inhalt, Koordination und Durchführung:
Prof. Riegl & Partner GmbH (PR. & P.)

Gestaltung und Satz:
Institut Prof. Riegl, Erika Binderberger, Martin Lohr,
Edith Krammer, Detlef Gohn

Fotos u.a.:
Eilinghoff Creativwerbung, Abteilung MediCI

48431 Rheine, Sprickmannstraße 57
Tel. 0 59 71 / 92 07-0, Fax 0 59 71 / 92 07-77
www.eilinghoff.de, E-Mail: info@eilinghoff.de

© Verlag Prof. Riegl & Partner GmbH, Augsburg 2000
Alle Rechte vorbehalten

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig
und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Herstellung: Druckerei Böhm, Augsburg
ISBN 3-92 60 47-12-7 2. Auflage 8/2000

Geleitwort

In den letzten Jahren hat sich die Krankenhauslandschaft verändert; sie wird dies in Zukunft noch stärker tun. Die Richtung ist vorgegeben: Die Kliniken werden nicht mehr »nur« als Krankenanstalten begriffen; sie entwickeln sich vielmehr zu modernen Wirtschaftsunternehmen. Für diese Entwicklung gibt es eine Reihe von Gründen: Die Patienten sind kritischer geworden, und ihre Ansprüche sind gewachsen. Die Forderung nach einer Behandlung gemäß den neuesten medizinischen Erkenntnissen ist selbstverständlich. Auch das Patientenspektrum hat sich gewandelt. Bekannte Stichworte sind hier Multimorbidität und Zunahme chronischer Erkrankungen. Schon diese Entwicklungen stellen wachsende Anforderungen an das Krankenhausmanagement, z.B. hinsichtlich der Patientenorientierung des Personals, bei der Qualitätssicherung und beim Steuern des Patienten durch die Versorgungskette.

Darüber hinaus werden die finanziellen Spielräume für die Krankenhäuser immer enger. Die Deckelungen und Budgetierungen der

letzten Jahre, zuletzt und verschärft durch die GKV-Gesundheitsreform 2000, waren gravierend und gehen nicht selten an die Substanz der Kliniken. Gleichzeitig führen die Krankenhäuser zudem in hoher Geschwindigkeit ein völlig neues Entgeltsystem ein. Das heißt: Die Existenz der Krankenhäuser hängt in Zukunft vor allem vom wirtschaftlichen Erfolg ab. Und: Die Kliniken werden zukünftig noch stärker als bisher als Konkurrenten auf dem Gesundheitsmarkt auftreten müssen. Wollen sie im härter werdenden Wettbewerb der Gesundheitsanbieter überleben, müssen sie qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten – und das natürlich zu finanzierbaren Preisen.

Angesichts dieser Herausforderungen sind die Kliniken längst auf dem Weg, sich von Krankenhäusern der herkömmlichen Art zu patienten-, qualitäts- und mitarbeiterorientierten modernen Dienstleistungsbetrieben im Gesundheitsmarkt zu entwickeln. Die Professionalität, aber auch Geschwindigkeit und Flexibilität, mit der das Krankenhausmanagement diesen Weg beschreitet, wird mit

über die Zukunft des jeweiligen Hauses entscheiden. Krankenhäuser, denen es gelingt, auf solche Weise ihre Präsenz am Markt zu verbessern, sich selbst neue Finanzierungsmöglichkeiten zu eröffnen und Wirtschaftlichkeitsreserven zu erschließen, haben dabei gute Aussichten, ihre Existenz auch auf einem sich schnell verändernden Gesundheitsmarkt langfristig zu sichern.

Die Krankenhausführung muss solchen schwierigen Anforderungen durch zukunftsfähige Entscheidungen und innovative Konzepte begegnen. Sie steht damit vor der Aufgabe, nach einer konsequenten Analyse der eigenen Stärken und Schwächen aus einem vielfältigen Set von Managementkonzepten (Marketing und Strategien zur Verbesserung der Außenwirkung, Maßnahmen zur internen Optimierung der Organisationsstruktur und der Arbeitsabläufe, Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Steigerung der Patientenzufriedenheit, flexiblerer Personaleinsatz, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Kooperation mit anderen Anbietern) die richtigen für das eigene Haus auszuwählen.

Das vorliegende, in seinem Umfang beeindruckende Werk »Krankenhaus-Marketing & Qualitäts-Management« bietet der Krankenhausleitung dazu die geeigneten Grundlagen und Hilfestellungen.

Wolfgang Pföhler

Vizepräsident der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG)
Geschäftsführer Klinikum Mannheim gGmbH

GELEITWORT		5
Wolfgang Pföhler Vizepräsident DKG, Geschäftsführer Klinikum Mannheim		
VORWORT		13
TEIL I		
1.0		16
<hr/>		
AUF DIE ERFOLGSREZEPTE FÜR ZUKUNFTSSICHERE KRANKENHÄUSER UMSTELLEN		
1.1	Marketing als uraltes Prinzip erfolgreicher Klinik-Chefs und Krankenhäuser entdecken	17
1.2	Mit Marketing die Veränderungen im Krankenhaus meistern	23
	1.2.1 Denken und Handeln im Krankenhaus an die neuen Erfolgsgesetze anpassen	23
	1.2.2 Aus dem Paradigmenwechsel das Beste machen	30
	1.2.3 Fachliche Kernkompetenzen mit Marketing veredeln	32
1.3	Marketing-Erfolgsfaktoren von Krankenhäusern nutzen	37
	1.3.1 Mit partnerschaftlichem Erfolgsmodell gewinnen und gewinnen lassen	37
	1.3.2 Erfolgsfaktoren Patienten und Klinik-Kunden würdigen	40
	1.3.3 Erfolgsfaktor Außenbeziehungen nutzen	48
	1.3.4 Erfolgsfaktor Klinik-Leitfiguren nutzen	50
	1.3.5 Erfolgsfaktor Klinikmitarbeiter(innen) nutzen	52
	1.3.6 Erfolgsfaktor Dienstleistungs-Qualität nutzen	53
1.4	Von erfolgreichen US-Hospitälern lernen	62

2.0 72

DAS KRANKENHAUS-MARKETING DER GASTFREUNDSCHAFT ZUM VORTEIL ALLER BETEILIGTEN ENTDECKEN

2.1	Besonderheiten des Dienstleistungs- und Krankenhaus-Marketing erkennen	73
2.2	Visionen zur Zukunft des eigenen Krankenhauses entwickeln	86
	Case-Study Prof. Dr. med. Friedrich Vogel Wirtschaftliche Vorteile einer kompetenten und effizienten Antibiotikatherapie im Krankenhaus	98
2.3	Krankenhaus-Marketing mit Systematik umsetzen	102

3.0 112

KRANKENHAUS-MARKETING MIT DEM PERSONAL BEGINNEN

3.1	Mit Marketing die Personal-Politik positiv beleben	113
	3.1.1 Reaktionen von Mitarbeiter(innen) und Chefs auf Krankenhaus-Marketing vorhersehen	114
	3.1.2 Mitarbeiter oder Patienten zuerst zufrieden stellen	117
	3.1.3 So können Mitarbeiter(innen) vom Krankenhaus-Marketing profitieren	122
	3.1.4 Marketing-Dreamteams im Krankenhaus entwickeln	124
3.2	Marketing für Klinikärzte als Schlüsselbereich verankern	135
3.3	Marketing für Pflegekräfte als große Krankenhaus-Bewegung initiieren	153
3.4	Marketing in der Verwaltung implementieren	164

TEIL II**4.0****172****PROFESSIONELLES KRANKENHAUS-MARKETING SCHRITTWEISE UMSETZEN**

4.1	Mit Krankenhaus-Diagnosen das Stärken- und Schwächenprofil im Wettbewerb ermitteln	173
	4.1.1 Marktforschung und moderne Klinikanalysen	174
	4.1.2 Patienten-Zufriedenheiten messen und steigern	197
	4.1.3 Krankenhaus-Chancen durch Einweiser-Befragungen verbessern	213
	4.1.4 Mit Befragungen von Mitarbeiter(innen) zum effizienten Marketing finden	224
	4.1.5 Ideenbörse zur Marketing-Diagnose	234
	Case-Study Prof. Dr. med. Volker Diehl/ Dipl. Kfm. Dr. med. Ronald Walshe Kompetenz-Netzwerk »Maligne Lymphome«	248
4.2	Vorteile der strategischen Krankenhaus-Konzeption erkennen	251
	4.2.1 Strategie-Grundsätze für das Marketing von Krankenhäusern	251
	4.2.2 Von den Strategien für Klinik-Zielgruppen profitieren	270
	4.2.3 Mit Marketing zum idealen Leistungsspektrum und zu den Kernkompetenzen finden	302
	4.2.4 Mit Marktpositionierung von Krankenhäusern und Kliniken die Kräfte konzentrieren	346
4.3	Erfolgreiche Kommunikations-Auftritte für das Krankenhaus gestalten	368
	4.3.1 Regeln effizienter Marketing-Kommunikation beherrschen	374
	4.3.2 Krankenhaus-Werbung im Rahmen des Erlaubten ausschöpfen	394
	4.3.3 Public Relations und Pressearbeit richtig einsetzen	428

	Case-Study Prof. Dr. med. Wolfgang Hiddemann Qualitätsmanagement in der Therapie von bösartigen Erkrankungen am Beispiel der akuten myeloischen Leukämie	436
4.4	Wirkungsvolles Total-Quality-Management aus Marketingsicht realisieren	439
	4.4.1 Nachfragegerechtes Qualitäts-Management verwirklichen	440
	4.4.2 Einweisungs-Qualitäten im Vorfeld mit Marketing optimieren	444
	4.4.3 Aufnahme- und Ambulanz-Qualitäten mit Marketing optimieren	451
	4.4.4 Aufenthalts-Qualitäten mit Marketing optimieren	467
	4.4.5 Entlassungs- und Nachsorge-Qualitäten mit Marketing optimieren	484
4.5	Umsetzungsprogramm zum Krankenhaus-Marketing	502
Anhang		508
	Inhaltsverzeichnis Anhang 1 - 26	508
	Klinik-Referenzliste zu diesem Marketingbuch	545
	Literaturverzeichnis	550
	Abbildungsverzeichnis	555
	Glossar	560
	Stichwortverzeichnis	566
	Instituts-Kontakt und Informationen	575

Vorwort

Vor Ihnen liegt ein Handbuch und Strategiewerk, das in der Klinikpraxis Ärzten, Pflegekräften, Apothekern, Klinikmanagern und deren Beratern weiterhelfen soll. Es beruht auf jahrzehntelang geführten Dialogen bei Marketing-Forschungsprojekten, Evaluationen und Kooperationen mit Hunderten von Kliniken aller Art in Europa sowie auf einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit namhaften Hospitälern in den USA. So wurden in diesem Grundlagenwerk die Erfahrungsschätze von Chefärzten, Leitenden Ärzten, Pflegespezialisten, Verwaltungsexperten und der Ideenreichtum von Marketinganwendern dokumentiert. Dafür gilt allen Kooperationspartnern aus den Kliniken unser ganz besonderer Dank.

Dankenswert hervorzuheben sind die im Inhaltsverzeichnis bereits erkennbaren Case-Studies namhafter Wissenschaftler und Klinikchefs aus dem medizinischen Bereich. Herr Prof. Friedrich Vogel als Antibiotikaspezialist sowie die Krebspezialisten Prof. Wolfgang Hiddemann, Prof. Volker Diehl und Dr. Ronald Walshe bereichern dieses Werk mit ihren zukunftsweisenden Qualitäts- und Managementprogrammen aus der Klinikpraxis.

Mit proaktiven Dienstleistungs-Strategien können sich Krankenhäuser im Wachstumsmarkt Gesundheit wunderbare Erfolgchancen und beneidenswerte Wertschöpfungsmöglichkeiten erarbeiten. Intelligente »Markttechnik« ist dabei für das Hochleistungsmedizin-Unternehmen künftig mindestens ebenso wichtig wie moderne »Medizintechnik«. Selbst die erfolgreichsten Krankenhaus-Baumeister und Klinikfürsten der Vergangenheit müssen umdenken. Höchste Wettbewerbsimmunität besitzen nicht mehr die in Versorgungsplänen verankerten Krankenhäuser aus »Stein und Mörtel«, sondern z.B. Krankenhäuser mit hervorragenden Kompetenz-Netzwerken. Flexibel interdisziplinär verknüpfte Kliniken, sowohl ambulant-stationär als auch national-international, konkurrieren mit traditionellen »Krankenhaus-Hochburgen« des alten Stils.

So hat dieses Werk zum Krankenhaus-Marketing drei besondere Entwicklungen zu beachten: die zunehmende Ökonomisierung und gleichzeitige Steigerung der Humanisierung, den Wettbewerb und die gleichzeitige Bewahrung der Solidaritätsvorteile sowie die Forderungen nach Qualitätssteigerungen und gleichzeitigen Kostensenkungen.