



MARKETING FÜR KRANKENHÄUSER

Produktentwicklung – mehr als nur Fassade

Marketing für Sozialeinrichtungen im Allgemeinen und für Krankenhäuser im Besonderen wird oft auf das Thema Unternehmenskommunikation, also Werbung oder PR, verengt. In letzter Zeit wird diese Liebe zur Kommunikation durch ein besonderes Augenmerk auf die Diskussion rund um die Social Media dynamisiert.

Dass die Unternehmenskommunikation nur ein Element des Marketingmixes ist, darf als bekannt vorausgesetzt werden. Gleichwohl werden die weiteren Arbeitsbereiche des Marketings oft – und gerade in Märkten der Sozialwirtschaft – nicht oder nicht ausreichend beachtet. Die Anwendung der anderen Elemente des Marketings kann allerdings eine enorme Kraft entfalten – v.a. in Zeiten volatiler Märkte, großer struktureller Veränderungen und verstärkter Wettbewerbssituationen. In einem ersten Schritt soll das am Beispiel der Produktentwicklung verdeutlicht werden.

„Bauch auf. Galle raus. Bauch zu.“ Das können in Ballungsgebieten sehr viele chirurgische Abteilungen. Der Raum Mülheim-Essen-Oberhausen z.B. verfügt über 14 Viszeralchirurgien. Die von den Krankenkassen veröffentlichten – und sicherlich kritisch zu diskutierenden – Qualitätsberichte aus Routinedaten lassen qualitativ beispielsweise bei der Cholezystektomie keine wirklichen Qualitätsunterschiede erkennen. Galle, Leistenbruch, Blinddarm (und sicherlich noch einige weitere Indikationsfelder) – das kann ein Chirurg in Deutschland einfach. Stellt sich also eine Frage: Warum soll sich der Patient für das eine und damit gegen das andere Krankenhaus entscheiden? Eine wichtige, wenn nicht entscheidende Frage, wenn man bedenkt, dass der weit größte Anteil der Eingriffe heute elektiv ist. Ein erster Reflex: Da kann man nichts machen. Ein zweiter Reflex: Einweisermarketing. Also eine Variante der Unternehmenskommunikation. Ein dritter – relativ neuer – Reflex: Nutzung der Social

Media. Alles irgendwie richtig, aber bekanntlich nur begrenzt zielführend.

Aus der Sicht des Marketings wird man an dieser Stelle zuerst über das Produkt – also die Dienstleistung – nachdenken. Marketingtechnisch gesprochen handelt es sich um eine Dienstleistung, die vom Kunden strukturiert ignoriert wird, die gleichwohl hochkomplex und erklärungsbedürftig ist und die keine Preisrelevanz besitzt (nicht für den Patienten, allenfalls für die Kostenträger). Der Mensch, der diese Dienstleistung benötigt, ist außerdem in einer besonderen Situation. Er hat Schmerzen und er hat Angst. Hier liegen also viele Chancen, die, wenn man sie sieht und ergreift, den entscheidenden Unterschied zum Wettbewerb herstellen können.

Mit der eigentlichen OP ist dabei natürlich nichts zu gewinnen. Dass ein Krankenhaus mit einer Viszeralchirurgie in Deutschland „das mit der Galle“ kann, wird vom Kunden – zu Recht – als selbstverständlich vorausgesetzt. Hier wird kein Unterscheidungsmerkmal zum Wettbewerb zu schaffen sein. Also: Man muss das Produkt, hier das Dienstleistungspaket „Gallenblasenentfernung“, erweitern. Aus der Kernleistung wird ein erweitertes, vielleicht sogar ein generisches Produkt. Hier sind – das mag auf den ersten Blick erstaunen – zahlreiche Maßnahmen denkbar, die – ohne große Zusatzkosten zu erzeugen – aus einer einfachen „Galle“ eine Erweiterung entstehen lassen, die den Kunden in seiner Entscheidung pro oder contra direkt beeinflussen können. Und zwar im direkten Feld der Produktgestaltung. Viel lernen kann der Krankenhauses mensch im Bereich der erweiterten und generischen Produkte von den niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten. Diese Gruppe hat in den letzten Jahrzehnten zahllose interessante generische Produkte auf den Markt gebracht, nicht selten als IGELE bezeichnet. Im Krankenhaus kann es übrigens durchaus hilfreich sein, einmal

die Pflegenden oder die Ärzte direkt zu befragen, mit welchen – wohlgerneht einfachen – Maßnahmen die jeweiligen Dienstleistung – generisch anzureichern sind, um beim Kunden im Fall der Fälle Interesse zu wecken. Und das in Zeiten extrem kurzer Verweildauern bei Standardeingriffen. In einem nächsten Schritt kann man das Dienstleistungspaket dann noch weiter öffnen, vergrößern oder – wieder marketingtechnisch gesprochen – augmentieren. Ein augmentiertes Produkt in der Viszeralchirurgie ist beispielsweise die Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen, beispielsweise adipöse Menschen. Produktaugmentierung ist allerdings immer ein Schritt von großer strategischer Bedeutung.

Es gilt allerdings auch: Wie dramatisch es ist, wenn man im Wettbewerb eine ganze Diagnosegruppe verliert – vielleicht weil der Wettbewerber sein Produkt einfach ein wenig generisch verändert hat. Kann man z.B. bei mindestmengenbewährten Gruppen wie in der Diskussion um die Perinatalzentren sehen. Gerade in Ballungsräumen kann man mit schlecht wahrgenommenen (gleichwohl trotzdem gut gemachten) und nur Kernleistungen anbietenden Dienstleistungspaketen plötzlich vom Markt verschwinden. Obwohl man sich doch eigentlich ganz sicher fühlte. Gerade in den medizinischen Dienstleistungspaketen rund um das Thema Geburt kann man Marketing und besonders das Thema der Produktentwicklung wie in einer Laborsituation studieren. Nicht selten wird der Fehler begangen, auf Wohlfühlfaktoren und eine imagebildende Kommunikation zu setzen. Das ist nicht falsch, aber wenn es dabei bleibt, ist es zu wenig. Ärzte und Patientinnen durchschauen eine potemkinsche Fassade sehr schnell. Eine richtige, strategische Produktentwicklung schafft echte Mehrwerte für Patienten. Und nicht nur Fassaden.

Heinz D. Diste, Präsident der DGFM,
Kontakt: h.d.diste@contilia.de