

# Krankenhausmarketing 4.0

Erfolgreich in einer digitalen Welt

**KU**  
GESUNDHEITSMANAGEMENT

**LESEPROBE**

Dr. Christian Stoffers (Hrsg.)



# **Krankenhausmarketing 4.0 – Erfolgreich in einer digitalen Welt**

Herausgeber Dr. Christian Stoffers

1. Auflage 2017

© 2016 Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG, Kulmbach

Druck: Generál Nyomda Kft., H-6727 Szeged

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronische Systeme ist unzulässig und strafbar.

[www.ku-gesundheitsmanagement.de](http://www.ku-gesundheitsmanagement.de)

Titelbild: © vege – Fotolia.com

ISBN: 978-3-946321-90-3

## Geleitwort

Als das Thema Marketing vor gut 15 Jahren zunächst nur sehr gelegentlich auf der Agenda von Gesundheitskongressen auftauchte, war das offenkundig eher etwas für „Feinschmecker“. Auf jeden Fall saßen häufig mehr Experten auf dem Podium als Zuhörer in den Sälen. Die Gesundheitswirtschaft war unbestritten ein Anbieter dominierter Expertenmarkt, bei der den Patienten keine aktiven Rollen zugedacht waren. Die Begrifflichkeiten „zuweisen“, „einweisen“ und „überweisen“ zeigen das allzu deutlich. Zu übermächtig war die Informationsasymmetrie. Das hat sich inzwischen Stück für Stück verändert. Zunächst haben die Printmedien die Gesundheit als auflagetreibendes Thema entdeckt. Die allerersten Ärzt rankings haben noch heftige Reaktionen bei den Betroffenen ausgelöst. Das sei doch unerhört, dass sich Publikumsdruckerzeugnisse anmaßen, studierte Ärzte zu bewerten. Das müsse verboten werden. Bei Erscheinen der Magazine aber waren sie dann schon im Umkreis von fünf Kilometern um jede Klinik innerhalb von 30 Minuten ausverkauft. Die renommierten Ärzte wollten wissen, so sie „gelandet“ waren.

Heute rühmen sich Krankenhäuser, wenn ihre Angebote positiv getestet werden, längst mit den Ergebnissen der diversen Bewertungsprojekte. Dazu hat das Internet ganz wesentlichen Anteil gehabt. Überhaupt revolutioniert die Digitalisierung unser gesamtes gesellschaftliches Leben und das in einer rasanten Geschwindigkeit. So haben heute bereits rund 60 Prozent aller Deutschen ein Smartphone. Dabei begann der Boom erst vor knapp 10 Jahren. 70 Prozent aller Internetnutzer machen Onlinebanking und fast 50 Prozent tummeln sich in sozialen Netzwerken.

Die Medizin „fremdelt“ immer noch ein wenig. Zwar werden inzwischen weltweit Informationen zu gesundheitlichen Themen ausgetauscht. Es gibt vielfältige Experten- und Laien- Internetportale. Wissensdienste sammeln und analysieren Forschungsergebnisse und stellen sie Interessenten gezielt zur Verfügung. Internetmedizin beginnt um sich zu greifen und Gesundheits- Apps sind nicht mehr aufzuhalten. Immer noch im Pionierstadium sind strukturierte Behandlungsprozesse auf digitalem Workflow. Hier stecken gewaltige Potenziale für die Verbesserung der Qualität und der Produktivität. Die anfängliche fast allgegenwärtige Skepsis beginnt mehr und mehr zu bröckeln. Dieses gilt auch für das Thema Big Data. Die Möglichkeit, große Mengen an Behandlungsdaten zu verarbeiten und diese mit den Ergebnissen von Genanalysen zu kombinieren, wird aus der individuellen Erfahrungswissenschaft Medizin eine kollektive empirische Wissenschaft machen. Von diesem Wandel werden alle involvierten Gesundheitsberufe erfasst werden.

Es besteht dabei die Chance, den Patienten und seine Bedürfnisse stärker ins Zentrum des Handelns der Spezialisten zu rücken.

Die „hohe Zeit“ des Marketings bricht gerade erst an. Wenn Patienten auch Konsumenten werden, ist es wichtig, ihre Bedürfnisse intensiv zu studieren und die eigenen Angebote ganz darauf einzustellen. Aber das reicht bei weitem nicht aus. Es geht insbesondere auch darum, im ständigen Kontakt mit den eigenen, gerade auch den potentiellen „Kunden“ zu stehen. Viele davon nutzen längst jede Möglichkeit, sich umfassend zu informieren und die eigenen Erfahrungen über soziale Netze untereinander auszutauschen. Kluge Gesundheitsmanager warten nicht bis sie „Opfer“ der Entwicklung werden, sondern schalten sich aktiv in das Veränderungsgeschehen ein. Deshalb ist das vorliegende Buch „Krankenhausmarketing 4.0“ ein absolutes Muss für alle, die erfolgreich in der digitalen Welt dabei sein wollen.

Professor Heinz Lohmann

## Vorwort

Vor 20 Jahren hat sich das Internet recht zögerlich etabliert, und es begann damit das Zeitalter einer digitalen Welt. Krankenhäuser konnten sich damals gar nicht vorstellen, die Internettechnologie sinnvoll zu nutzen. Als ich zur Jahrtausendwende eine erste Homepage entwickelte, schien diese neue Form der Kommunikation für ein Krankenhaus nur bedingt übertragbar. Rechtliche Bedenken wurden genauso artikuliert wie der praktische Nutzen hinterfragt. Man wurde auch nicht erst genommen, wenn es um andere Möglichkeiten der Nutzung ging. Die Begriffe „Big Data“, „Internet der Dinge“ oder „Medizin 4.0“ waren noch nicht gesetzt.

Erst vor gut 15 Jahren haben immer mehr Krankenhäuser erkannt, wie nützlich eine eigene Präsenz im Internet ist. Die Hochglanzbroschüren wurden dort zunächst gespiegelt. Viele Kliniken erkannten dabei rasch, wie leicht webbasierte Anwendungen von den Mitarbeitern bedient werden können und dass digitale Medien auch Rückschlüsse über das Verhalten der Benutzer ermöglichen. Parallel dazu gaben Bewertungsportale einen ungeschminkten Einblick in die Abläufe eines Krankenhauses, und Krankenversicherungen stellten genüsslich die Leistungsdaten der Einrichtungen für jedermann leicht zugänglich zusammen. Sogar in der internen Kommunikation – gerade wenn es um die Umsetzung von Qualitätsmanagement mit all seinen zu verwaltenden Dokumenten geht – boten die neuen Medien dem Krankenhaus ein enormes Verbesserungspotenzial.

Vor zehn Jahren wurde dann „Social Media“ geboren. Das Internet war fortan kein einseitiges Medium mehr, sondern es konnten nun auch Informationen ausgetauscht werden. Jeder konnte seinen eigenen „Content“ rund um die Uhr ins Netz stellen, die anderen vermochten sofort zu reagieren, so genannte Communities bevölkerten seitdem das Netz. Dann kamen vor fünf Jahren noch mobile Anwendungen wie „Apps“ hinzu. Unabhängig vom jeweiligen Aufenthaltsort konnten die Dienste des Internets genutzt werden. Neueren Datums sind smarte Alltagsgegenstände wie Uhren, die Vitalwerte ermitteln und weitergeben können – das Internet der Dinge.

Heute verwenden die meisten Menschen in Deutschland täglich das standortunabhängige Internet. Sie nutzen es nicht nur für die Kommunikation, vielmehr ist es ein Werkzeug der Interaktion. Alle der rund 2000 Krankenhäuser sind mit einer eigenen Website im Internet zu finden. Immer mehr Prozesse, wie die Terminvergabe oder Basisauskünfte via Chat, werden dorthin verlagert. Und auch „Medizin 4.0“ hat sich längst zu einem eigenständigen Begriff entwickelt, der einen Paradigmenwechsel beim Ablauf der medizinischen Leistungserstellung ausdrückt. Es wird nicht mehr das „Silo“ Krankenhaus

in den Vordergrund gerückt, vielmehr ist es der Patient der einen in sich geschlossenen Prozess erwartet.

Wer heute dann noch nicht einmal die moderne Klaviatur der Kommunikation beherrscht und beispielsweise auf „Responsive Design“ verzichtet, wird kaum wahrgenommen und gilt als sehr altmodisch. Ein durchdachtes, datengestütztes Denken und Handeln wird folglich schon nicht mehr angenommen. Und tatsächlich: Nutzt das Krankenhaus „Big Data“ nicht, so ist es im Blindflug unterwegs. Die Interaktion kann so nicht erfolgreich vom Krankenhaus gestaltet werden.

Im Zuge dieser Entwicklungen müssen alle Unternehmen ihre Marketingstrategie neu überdenken, auch Allgemeinkrankenhäuser und Universitätskliniken. Wer heute erfolgreich agieren möchte, darf also im Internet nicht nur den Raum für seine Kommunikationskanäle sehen, vielmehr muss er Krankenhausmarketing 4.0 betreiben. Das gesamte Marketingmix ist von den Möglichkeiten der digitalisierten Welt betroffen.

Auch wenn viele immer noch keine Vorstellungen davon haben, wie sich der Wandel, ausgehend von Veränderungen im digitalen Umfeld, auf ihr Krankenhaus auswirkt, sollten sie nicht „den Kopf in den Sand stecken“. Ich bin mir sicher, dass so manch kritischer Geist bei der Lektüre dieses Buches zu der Erkenntnis kommt, dass es Sinn macht, Krankenhausmarketing 4.0 als Gestaltungsinstrument umfassend zu nutzen und einzusetzen.

Siegen im Oktober 2016

Christian Stoffers

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	3
Vorwort .....	5
Healthcare Marketing – kritische Anmerkungen .....	15
<i>Heribert Meffert</i>	
1 Grundlagen des Marketings 4.0. ....	17
<i>Christian Stoffers</i>	
2 Digitale Unternehmensentwicklung – Was Kliniken von anderen Branchen lernen können. ....	29
<i>Daniel Imhäuser</i>	
3 Die Digitale Transformation im Krankenhaus .....	35
<i>Bodo Körber, Stéphane Piqué, Wenhui Zhang, Alexandros Giannakis</i>	
4 Medizin im Netzwerk – Herausforderungen interdisziplinärer Erkrankungen . . . .	53
<i>Joachim Labenz, Anna Exner, Rainer Brück</i>	
5 Digitale Visite als Voraussetzung für Medizin 4.0. ....	67
<i>Nicolas Krämer, Ulla Dahmen</i>	
6 Standardisierte Interaktion in der Medizin 4.0 .....	73
<i>Pierre-Michael Meier, Michael Haumann</i>	
7 Recht und Datenschutz im Gesundheitswesen. ....	81
<i>Thomas Jäschke</i>	
8 Ethik und Wirtschaftlichkeit im Krankenhaus nur über Behandlungsqualität vereinbar. ....	95
<i>Carsten Krüger</i>	
9 Analytisches Marketing für Krankenhäuser im Zeitalter von Big Data. ....	99
<i>Patric Sommerhoff</i>	
10 Strategische Planung und Marketing-Controlling. ....	105
<i>Christian Stoffers</i>	



11	Werkzeuge zur Produktidentifikation und Portfolioanalyse im Krankenhaus . . .	115
	<i>Christopher Karwetzky</i>	
12	Identifikation der Anspruchsgruppen für das Marketing 4.0 und Analyse der Zielgruppen . . . . .	125
	<i>Daniel Schnitzler</i>	
13	Qualität und Unternehmenserfolg durch Befragungen. . . . .	133
	<i>Jan-Frederic Marx</i>	
14	Einsatz von Big Data im Geomarketing und in der Krankenhausplanung . . . . .	147
	<i>Marc Elmhorst</i>	
15	Schlüssel zur Markenpflege 4.0: Medizinische Register, Business Intelligence und Big Data. . . . .	157
	<i>Philipp Aurich, Felix Dorn</i>	
16	Routinedaten und ihre Bedeutung für das Marketing. . . . .	163
	<i>Marcus Kutschmann, Felix Dorn</i>	
17	Strategie im Krankenhausmarketing 4.0 . . . . .	169
	<i>Christian Stoffers</i>	
18	Positionierung über die eigene Identität. . . . .	179
	<i>Verena Ising-Volmer, Thomas Günther, Karin Riedel</i>	
19	Patienten- und Serviceorientierung im Krankenhaus . . . . .	199
	<i>Andrea Fischer</i>	
20	Customer Relationship Management. . . . .	209
	<i>Petra Perleberg</i>	
21	Pressearbeit in einer digitalisierten Welt. . . . .	215
	<i>Christine Trowitzsch</i>	
22	Networking und Eventmanagement . . . . .	221
	<i>Arnd Dickel</i>	
23	Die Verbindung von identitätsbasierter mit digitaler Markenführung . . . . .	229
	<i>Raphael Doderer</i>	
24	Content Marketing und das Internet der Menschen . . . . .	239
	<i>Frank Stratmann</i>	

---

25	Integration von klassischer und digitaler Kommunikation . . . . .	259
	<i>Nicolas Krämer, Ulla Dahmen</i>	
26	Mobile Lösung bei der digitalen Zielgruppenkommunikation . . . . .	265
	<i>Gudula Stroetzel</i>	
27	Social Media im Krankenhausmarketing 4.0 . . . . .	269
	<i>Andreas Rex</i>	
28	Experten in Medizin und Pflege gewinnen. . . . .	277
	<i>Christian Stoffers</i>	
29	Digitale Strategien bei Employer Branding im Krankenhaus . . . . .	283
	<i>Marion Friers, Martin Camphausen</i>	
30	Changemanagement in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft in Zeiten der Digitalisierung . . . . .	293
	<i>Jan von Berg</i>	
31	Management und Delegation bei der digitalisierten Kommunikation . . . . .	301
	<i>Christoph Leiden</i>	
32	Beratung im Krankenhausmarketing 4.0 . . . . .	307
	<i>Frank Hüttemann</i>	
33	Krankenhausmarketing 4.0 – Ausblick & Visionen . . . . .	315
	<i>Christian Stoffers</i>	
	Checklisten zur Planung eines Krankenhausmarketings 4.0. . . . .	319
	Glossar . . . . .	323
	Stichwortverzeichnis . . . . .	329
	Autorenverzeichnis . . . . .	335

# 1 Grundlagen des Marketings 4.0

Christian Stoffers

## 1.1 Krankenhausmarketing in einer digitalen Welt

Analog zur Intensivierung des Wettbewerbs auf den Märkten für medizinisch-pflegerische Leistungen gewinnt auch der Wettstreit zwischen den Leistungsanbietern um strategische Wettbewerbsvorteile an Brisanz. Um ein Klinikum zukünftig erfolgreich zu führen, hat das Management spätestens heute Antworten auf Fragen zu geben, die ihnen die verschiedenen Anspruchsgruppen – d. h. Patienten, Einweiser, Eigentümer und Mitarbeiter – und die Konkurrenz morgen stellen. Ein Perspektivwechsel von der leider noch vorherrschenden Nabelschau der eigenen Institution hin zur Wahrnehmung der Anforderungen dieser Gruppen ist dringend geboten. Hierbei nimmt die strategische Positionierung des Krankenhauses auf die prognostizierten langfristigen Entwicklungen der Märkte eine eminent wichtige Stellung für dessen wirtschaftlichen Erfolg ein. Dabei müssen die Möglichkeiten, die sich in der digitalisierten Welt bieten, nicht als Bedrohungen begriffen, sondern vielmehr als Chancen verstanden werden. Ein Schlagwort mag da das „Internet der Dinge“ (Internet-of-Things) sein.

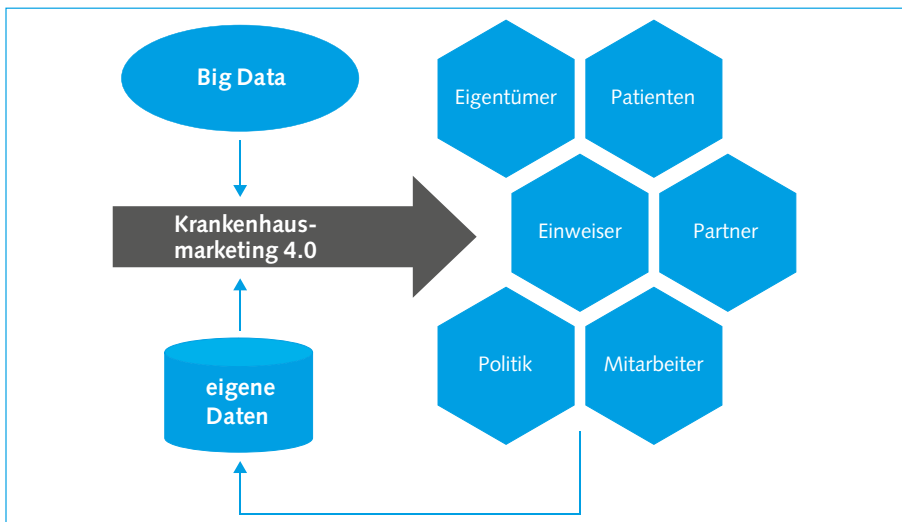


Abb. 1: Zielgruppen im Krankenhausmarketing 4.0

In dem Maße, wie sich das Marketing als patientenorientierte Philosophie der Unternehmensführung im Krankenhaus festsetzt, entwickelt sich das strategische Marketing zum Kern der strategischen Planung. Es übernimmt dabei auch den Part, der eigentlich dem Controlling zugedacht ist, denn dieses hat den Absprung aus dem Rechnungswesen vielerorts nicht geschafft. Das strategische Marketing bietet einen systematischen Ansatz, um Entscheidungen markt- und kundenorientiert treffen zu können. Es ist dabei stark datengesteuert und nutzt die Möglichkeiten, die die digitalisierte Welt bietet. Es beachtet als Krankenhausmarketing 4.0 aber auch die qualitativen Aspekte und formt hieraus ein Gesamtbild. Schließlich lässt sich unter strategischem Marketing die langfristige Konzipierung der Marketingaktivitäten mit den Kardinalfunktionen „Segmentation“, „Targeting“ und „Positioning“ subsumieren. Diese Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, die Wünsche der Kunden im anvisierten Zielmarkt zu befriedigen.

In Krankenhäusern findet das Marketing häufig noch wenig Beachtung, und die mit der Implementierung eines strategischen Marketings verknüpften Fragestellungen hinsichtlich seiner Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden nur rudimentär beantwortet. Zu stark wird Marketing noch mit Werbung gleichgesetzt und dabei die gestalterischen Komponenten dieser Führungsphilosophie übersehen. Diese Einschätzung wird bestätigt, wenn man die Aktivitäten verfolgt, die Krankenhäuser in Richtung Patientenorientierung unternehmen. Spätestens bei der Definition einzelner Behandlungspfade hört es hier auf. Dem als Marketing bezeichneten Bereich im Krankenhaus fällt dann lediglich die Aufgabe zu, eine hübsche Broschüre oder eine nette Internetseite für das unzureichende Produkt zu entwickeln. Und selbst die für Kommunikation eingesetzten Ressourcen erscheinen oft, verglichen mit dem Gesamtbudget, als homöopathisches Mittel im Klinikmanagement. Der Glaube, etwas mit verschwindend geringem Ressourceneinsatz und halbherzig erreichen zu können, macht dabei die Instrumente des Marketings nicht wirksamer – ob nun im klassischen Klinikmarketing oder im Marketing 4.0.

Es bestehen in den Krankenhäusern also 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 Krankenhäuser die wachsende Bedeutung des Marketings, doch wird dem Marketing noch nicht die Bedeutung eingeräumt, die es in anderen Branchen unbestritten hat. Die Folge hiervon sind hohe Transaktionskosten innerhalb des Krankenhauses und Schwächen in der strategischen Positionierung. Krankenhäusern, deren Leistungen aufgrund des hohen Komplexitätsgrades für den Patienten naturgemäß schwer zu durchschauen und zu vergleichen sind, fehlt es an Unverwechselbarkeit und Identität. Es fehlt die Marke. Verschärft wird dies durch die fortschreitende Digitalisierung, die ein Umdenken in den Prozessen zwingend erforderlich macht. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass

die wachsenden Anforderungen die Krankenhäuser dazu veranlassen, ein strategisches Marketing einzuführen und dieses mit anderen Themen zu verknüpfen. Insbesondere an der „Digitalen Agenda“ muss das Marketing mitschreiben.

### Wettbewerbsvorteile erzielen

Das so verstandene strategische Marketing zielt darauf ab, 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“ oder kurz: USP. 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. In naher Zukunft werden sie vielleicht auch nur noch in ihr Smartphone sprechen und ihr Problem schildern wollen. Das intelligente Gerät gibt dann eine Empfehlung ab und sucht bereits mögliche Termine heraus – das Internet der Dinge ist greifbar.

Krankenhausmarketing 4.0 kann daher nicht mit der Erstellung hochwertiger und teurer Broschüren oder der Entwicklung einer Internetpräsenz samt App und Social Media-Anwendung enden. Vielmehr bietet es der Institution „Krankenhaus“ einen systematischen und strategischen 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



Abb. 2: Systematik im Krankenhausmarketing 4.0

## 9 Analytisches Marketing für Krankenhäuser im Zeitalter von Big Data

*Patric Sommerhoff*

Krankenhäuser gehörten in der Vergangenheit aus nachvollziehbaren Gründen nicht zu den Treibern von Innovationen im Marketing. Die Regulierung des Marktes und die Diskussion darüber, ob es sich überhaupt um einen Markt mit Anbietern und Kunden handelt, macht deutlich, dass Marketing in der Akutversorgung einen anderen Stellenwert hat, als beispielsweise in der Konsumgüterindustrie.

Dennoch gibt es einen Wettbewerb und es gibt Strukturen, die Merkmale eines Marktes aufweisen. Reduziert betrachtet: Behandelt ein Krankenhaus zu wenige Fälle, ist es in seiner Existenz bedroht. Daher ist Marketing im Sinne einer Marktorientierten Unternehmensführung im Krankenhaus ein zwingender Aspekt der strategischen Unternehmensführung.

### 9.1 VierPunktNull, Big Data, CloudComputing – alles nur Schlagworte ohne Substanz?

Industrie 4.0! Alle springen auf den Zug und wissen oft nicht, was gemeint ist. Beispiele sind: Papierloses Krankenhaus, digitale Prozessdokumentation bis hin zu Definition wie „moderne Organisation, die fast vollständig digital arbeitet“. Tatsächlich geht es um eine digitale Transformation der gesamten Organisation. Denn Industrie 4.0 bedeutet die Integration der Internettechnologien in die ohnehin schon mit IT verzahnte industrielle Produktion. Die Kommunikation zwischen Menschen, Maschinen steht dabei im Mittelpunkt.

Inhaltlich werden diese Themen am Anfang dieses Buches beschrieben und sollen daher hier nicht vertieft werden. Daher stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie können die wesentlichen Merkmale des Projektes Industrie 4.0. für die marktorientierte Unternehmensführung von Krankenhäusern eingesetzt werden.

Bisher wird im Marketing grob betrachtet folgendermaßen vorgegangen:

- Definition von Zielen
- Analyse der Stärken und Schwächen

- Analyse der Märkte
- Analyse der Zielgruppen
- Definition von Preisstrategien, Vertriebsstrategien, Angebots bzw. Produktstrategien und Kommunikationsstrategien

Umgesetzt werden diese Strategien idealerweise in einem integrativen und ganzheitlichen Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung.

## 9.2 Wie werden neue Technologien diese Marketing-Arbeit verändern?

Hier gilt in besonderem Maße die Erkenntnis, dass Prognosen schwierig sind, besonders, wenn Sie die Zukunft betreffen. Denn im Gegensatz zu einer intelligenten Automobilfabrik, die erkennen muss, wann wo in welcher Menge welche Teile benötigt werden und welche Prozesse mit welchen Laufzeiten notwendig sind, um dies zu gewährleisten, müsste ein Smart Hospital für die marktorientierte Steuerung mit unterschiedlichen Einschränkungen umgehen. Die beiden wichtigsten Restriktionen sind:

### Das Leistungsprogramm ist nicht vollständig planbar

Im Gegensatz zur Produktionsprogrammplanung in der knappe Ressourcen wie z. B. Maschinenzeiten mit Deckungsbeiträgen je Zeiteinheit der produzierten Güter geplant werden können, ist ein Krankenhaus in weiten Teilen ein reagierendes System, welches die Leistungen erbringen muss, die zum Zeitpunkt der Nachfrage erst vollständig bekannt werden. Zwar sind größere Teile des Ressourcenbedarfs mit Erfahrungswerten planbar, aber eben nicht vollständig und auch nicht allein nach ökonomischen Gesichtspunkten.

### Datenschutz steht im Widerspruch zum Smart Hospital

Datenschutz ist in einem von Daten abhängigen System der Leistungserbringung ein Aspekt, der auch bei kleineren Einschränkungen große Probleme bei der Realisierung eines datengetriebenen Prozesses verursachen kann.

### **9.3 Wie sähe das Smart Hospital ohne rechtliche Einschränkungen in einem ungeregelten Markt aus?**

Übersetzt man die Vision der Smart Factory ohne Rücksicht auf Datenschutz, Patientenrechte, ja sogar Grundrechte auf ein fiktives Krankenhaus, kommt man schnell zu Beschreibungen, die einem Science Fiction Film mit Anleihen aus dem Horror-Genre ähneln. David Shobin hat bereits 1997 in seinem Medical Thriller „The Center“ (Deutsche Ausgabe: Das Klinikum) eine solche automatisierte Klinik eindrucksvoll und kritisch beschrieben. Undenkbar sind allerdings unter der heutigen Rechtslage die, in solchen Szenarien beschriebenen Zustände für Deutsche Kliniken und zwar auf lange Sicht.

### **9.4 Was wird sich realistisch in Bezug auf Prozessanpassungen durch Datenauswertung ändern?**

Es wird sich etwas ändern, aber langsam. Die Kliniken werden ihre Daten zunächst besser in den Griff bekommen und lernen, diese so zu nutzen, dass sie tatsächlich an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit vorliegen und in sinnvollen Zusammenhängen interpretiert werden. Parallel werden ökonomisch verwertbare Daten zielorientierter ausgewertet. Gebietsbezogene Inzidenzen werden ebenso wie demografische regionale Gegebenheiten ganz selbstverständlich in die Planung integriert werden. Komplementäre, indikationsspezifische Daten werden helfen, individuelle Anamnesen sicherer zu bewerten und die richtigen Therapieansätze zu wählen. Es wird aber kein Smart Hospital als Pendant zur Smart Factory geben.

### **9.5 Industrie 4.0, Web 4.0, Arbeiten 4.0, Lernen 4.0 und jetzt auch noch Krankenhausmarketing 4.0**

Die rund fünf Jahre alte deutsche Erfindung „Industrie 4.0“ ist nach einem halben Jahrzehnt noch nicht bei den Verantwortlichen angekommen. Diese Erkenntnis ergibt sich unter anderem aus der Studie „Industry 4.0 after the initial hype“. Ein renommiertes Wirtschaftsblatt brachte es mit den Worten „Große Töne, wenig dahinter“ kürzlich auf den Punkt. Allerdings ist das Schlagwort weiterhin auf Kurs und es entwickelt sich in immer mehr Subthemen zu einer inflationären Verwendung. Wie in den vergangenen Jahrzehnten das sogenannte Bindestrich-Marketing von der eigentlichen Idee der „Marktorientierten Unternehmensführung“ durch die immer kleinteiligere Verwendung des Begriffs bis hin zu Gonzo-Marketing oder Gender-Marketing degenerierte, so scheint der Begriff 4.0 eine ähnliche „Karriere“ zu starten. Daher wäre es interessant, festzustellen, was die Gemeinsamkeiten bzw. der Kern der 4.0-Bindestrich-Varianten ist.



## 9.6 Der Kern von Whatever-4.0

Wenn man sich mit der Entstehung und der Intention von Industrie 4.0 und Folgevarianten befasst, wird schnell deutlich, dass die folgenden Merkmale essentiell für 4.0 sind:

- Vernetzung und Intelligente Zusammenführung von Daten
- Automatisierung von Prozessen
- Digitaler Zugang zu Kunden und anderen Anspruchsgruppen und Kollaborateuren

Aus diesen drei Kernelementen der 4.0-Technologie ergeben sich enorme Konsequenzen für Unternehmen. Einige davon auch für das Marketing. Wahrscheinlich ist es die Innensicht der „Betroffenen“, in solchen Fällen z. B. von Marketing 4.0 zu sprechen obwohl es sich um eine Konsequenz der zentralen Aspekte von Vernetzung und Automatisierung handelt. Es ist aber auch ein Zeichen dafür, dass das zentrale Erfordernis von Industrie 4.0, nämlich die digitale Transformation der Unternehmen nicht oder wegen der tatsächlich sehr komplexen Anforderungen nur unzureichend in die Diskussionen und auch in die Umsetzungen einfließt. Eher scheint es als neue Chance zur weiteren Effizienzsteigerung wahrgenommen zu werden, was allerdings viel zu kurz gegriffen ist.

Die Frage im Kontext dieses Beitrages lautet also:

*Was sind die zentralen Aspekte der Auswirkungen von Vernetzung und Automatisierung in der Krankenhausbranche in Bezug auf das Marketing von Krankenhäusern?*

Die wichtigste Aussage ist: Endlich werden Unternehmen gezwungen sein, Marketing als Marktorientierte Unternehmensführung einzusetzen und nicht zur One-To-Many-Kommunikation – also Werbung. Bisher war dies nur eine gute Idee, in Zukunft ist es existenziell, denn der Kunde und auch der Patient entscheiden dann nicht mehr nur theoretisch sondern tatsächlich aufgrund seiner Patient-Experience. Die Antwort auf die Frage fällt daher für Krankenhäuser nicht viel anders aus, als in anderen Branchen:

- Kollaboration mit den Anspruchsgruppen, vor allem mit Patienten und mit niedergelassenen Ärzten.
- Generierung von Patient Engagement
- Fokus auf positives Patient-Experience

## Checklisten zur Planung eines Krankenhausmarketings 4.0

### Medizin

- Wie sieht der aktuelle Stand der (Medizin-)Technik aus?
- Welchen Nutzen stiftet Medizin 4.0 schon jetzt?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich die medizinische Dienstleistung?
- Welche weiteren Schritte sind noch notwendig?
- Wo liegen die Risiken in der (digitalen) Entwicklung?
- Welche weiteren technischen Voraussetzungen sind notwendig?
- Gibt es Erfahrungen anderer Krankenhäuser? In anderen Ländern?
- Wie viel Zeit, welche Ressourcen und Kosten sind zu veranschlagen?

### Markt

- Wodurch wird das Wachstum bestimmt?
- Welche Faktoren sind zukünftig entscheidend?
- Wie groß ist das Marktvolumen an potentiellen Patienten?
- Werden Big Data vom Krankenhaus bereits genutzt?
- Welcher Marktanteil wird angestrebt?
- Welche aktuellen Trends zeichnen bei einer Medizin 4.0 ab?

### Anspruchsgruppen

- Wer sind die Anspruchsgruppen des Krankenhauses?
- Welche Patienten, einweisenden Ärzte etc. werden angesprochen?
- Wo sind die Anspruchsgruppen zu finden - lokal, regional oder überregional?
- Welche Bedürfnisse liegen bei ihnen vor?
- Welche Leitplanken sind für ein ethisch handelndes Krankenhaus zu beachten?
- Welchen Nutzen hat das medizinische Angebot für potentielle Patienten?
- Was sind die für die Auswahl entscheidenden Faktoren?
- Welchen Stellenwert hat die digitale Kommunikation bei der Entscheidung?
- In wieweit bestehen Abhängigkeiten zu anderen Akteuren?
- Welchen Einfluss hat der Regulierer beim Thema Digitalisierung?

## Glossar

### ABC-Analyse

Modell zur Analyse der Kundenstruktur. Da in der Gesundheitswirtschaft Einweiser die Auswahlentscheidung der Patienten mit treffen, erfolgt hierdurch auch die Analyse deren Zusammensetzung.

### Account

Als Accounts werden Benutzerkonten bezeichnet, die den Zugang zu privaten Bereichen innerhalb von Social Media-Präsenzen ermöglichen.

### AIDA-Modell

Das AIDA-Reaktionsmodell geht davon aus, dass der Konsument/Patient mehrere Stufen durchläuft, bevor er seine Auswahlentscheidung trifft: Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Kaufbegehren) und Action (Auswahlentscheidung).

### Alleinstellungsmerkmal

Mit dem Begriff Alleinstellungsmerkmal oder Unique Selling Proposition (USP) ist die außergewöhnliche Eigenschaft eines Produktes oder einer (medizinischen) Leistung gemeint, also die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.

### Anpassungsstrategie

Bei der Anpassungsstrategie (Me-too-Strategie) versuchen Kliniken die Produkte/Leistungen ihrer Wettbewerber zu imitieren.

### Anspruchsgruppen

Die Anspruchsgruppen (Stakeholder) von Krankenhäusern sind andere Kliniken, Organisationen, Personen etc., die einen Anspruch gegenüber dem Krankenhaus haben, also Patienten, Mitarbeiter, Kommunen, Versicherungen, Selbsthilfegruppen etc.

### App

Mit dem Begriff App (Applikation) werden unabhängige Anwendungsprogramme bezeichnet, die in andere Web-Angebote eingebettet werden. Geläufig sind Programme, die über das mobile Internet auf Smartphones heruntergeladen werden können.

### Avatar

Ein Avatar ist ein virtueller Repräsentant für eine real existierende Person auf einer Social Media-Plattform.

### Awareness

Awareness bezeichnet die Bekanntheit eines Produkts/einer Dienstleistung, einer Marke oder eines Unternehmens bei den potenziellen Kunden im Internet.

### Backend

Das Backend ist die Verwaltungsoberfläche einer Webseite, die lediglich bestimmten Personen Zugang gewährt. Es ist somit für das Publikum der Seite nicht sichtbar.

### BCG-Matrix

Die von der Boston Consulting Group entwickelte Matrix dient der Portfolioanalyse. Sie gestattet die Bewertung strategischer Geschäftseinheiten anhand der Maßstäbe relativer Marktanteil (horizontale Achse) und prozentuales Marktwachstum (vertikale Achse).

### Bedürfnisse

Ein Bedürfnis ist ein Verlangen. Dazu gehören die Grundbedürfnisse „Nahrung“, „medizinische Versorgung“ und „Wohnung“. Wünsche sind jene Bedürfnisse, die sich auf ein Objekt konkret beziehen.

### Benchmarking

Dies meint den Vergleich beispielsweise des Marketing des Krankenhauses mit dem des besten Konkurrenten oder auch ggf. mit Organisationen und Unternehmen aus ganz anderen Bereichen. Durch den Vergleich sollen effektivere Prozesse und Methoden auch über Branchengrenzen hinweg erkannt und umgesetzt werden.

### Beziehungsmarketing

Es hat zum Ziel, langfristige Beziehungen zwischen einem (Healthcare-)Unternehmen und wichtigen Partnern (Lieferanten, Einweisern, Versicherungen und Patienten) zu entwickeln. Von diesen profitieren beide Seiten.

### Bewertungsportal

Ein Bewertungsportal ist eine Online-Plattform, die es Nutzern ermöglicht zu bestimmten Themen – z.B. Medizinische Behandlung – Kommentare und Bewertungen zu verfassen. Auf Basis dieser Bewertungen werden in der Regel Rankings erstellt.



**Dr. Christian Stoffers** ist Marketingleiter der St. Marien-Krankenhauses Siegen gem. GmbH. Er ist stv. Vorstandsvorsitzender einer Stiftung. Zuvor zeichnete er als Pressesprecher für ein internationales Softwareunternehmen verantwortlich. Als Mitglied des Fachbeirats Gesundheitsökonomie und Modulverantwortlicher entwickelte er einen Masterstudiengang mit. Er vertritt eine Professur im Fachgebiet Marketing und ist Dozent an verschiedenen Hochschulen.

Krankenhäuser in Deutschland stehen vor anspruchsvollen und komplexen Herausforderungen, die es mittels eines effektiven Krankenhausmarketings 4.0 zu meistern gilt.

Analog zur Intensivierung des Wettbewerbs auf den Märkten für medizinisch-pflegerische Leistungen gewinnt gerade die Rivalität zwischen den Leistungsanbietern um Strategische Wettbewerbsvorteile an Brisanz. Gleichzeitig muss in neuen, vernetzten Strukturen gedacht und gehandelt werden. Um ein Klinikum zukünftig erfolgreich zu managen, haben Entscheiderinnen und Entscheider spätestens heute Antworten auf Fragen zu geben, die ihnen die verschiedenen Anspruchsgruppen und die Konkurrenz morgen stellen. Ein Perspektivwechsel von der leider noch vorherrschenden Nabelschau der eigenen Institution hin zur Wahrnehmung der Anforderungen dieser Gruppen ist dringend geboten.

Hier nimmt die strategische Positionierung des Krankenhauses auf die prognostizierten langfristigen Entwicklungen der Märkte eine eminent wichtige Stellung für dessen wirtschaftlichen Erfolg ein. Dabei müssen die Möglichkeiten, die sich in der digitalisierten Welt bieten, nicht als Bedrohungen begriffen, sondern vielmehr als Chancen verstanden werden. Ein Schlagwort mag da das „Internet der Dinge“ (Internet-of-Things) sein.

Dieses Buch, geschrieben von über 30 Expertinnen und Experten ihres Fachgebiets, legt für Kliniken die Grundlagen, die Herausforderungen der digitalisierten Welt zu meistern, indem es theoretische Ansätze eines Marketings in die Lebenswirklichkeit von Krankenhäusern überführt. Es ermöglicht den Entscheidern als stark anwendungsorientiertes Werk mit zahlreichen erfolgreichen Beispielen aus der Praxis, die zentralen Erfolgsfaktoren schnell zu identifizieren und darauf aufbauend ein Krankenhausmarketing 4.0 gewinnbringend und effektiv zu implementieren.

Krankenhausmarketing 4.0 richtet sich an Mitarbeiter in Marketing, und Vertrieb in Krankenhäusern und anderen Gesundheitseinrichtungen, Führungskräfte (1. und 2. Ebene) im Krankenhausmanagement: Geschäftsführung, Chef- und Oberärztinnen und -ärzte, Pflegeleitung, Personalabteilung, Unternehmens- und Marketingberater.

