

# Gut sein – und darüber sprechen?

## Qualitätsmanagement-Symposium 2007: „Das Universitätsklinikum als Marke“

Fragt man Patienten und Besucher vor der Chirurgie am Safranberg, ergibt sich ein einheitliches Bild. Ein älterer Herr erklärt: „Gutes Marketing heißt, dass ich mir im vergangenen Jahr einen Neuwagen aus Deutschland gekauft habe und keinen aus Fernost.“ Dass auch Krankenhäuser Marketing betreiben, beziehungsweise betreiben müssen, darüber habe er noch nie nachgedacht, gibt der Befragte zu. Er könne es sich aber kaum vorstellen, schließlich müsse man hier ja nichts verkaufen, sondern einfach nur Kranke heilen.

Was auf den ersten Blick abwegig erscheinen mag, wird bei genauerer Betrachtung offensichtlich: Auch Einrichtungen des Gesundheitswesens sind einem Marktgeschehen unterworfen. Immer häufiger wird die Frage gestellt, ob, wie und wo ein Patient behandelt werden soll und wer am Ende die Kosten dafür zu tragen hat. Nicht zuletzt ist durch die Gesundheitsreformen der Druck auf alle Beteiligten enorm gestiegen. Die Kostenträger versuchen, die Behandlungsausgaben möglichst niedrig zu halten. Außerdem: Wo eine Vergütung erfolgt, wird eine angemessene Qualität erwartet, die stets kritisch geprüft und hinterfragt wird.

Vermutlich hat sich der Besucher vom Safranberg vor seinem Autokauf genau nach den Leistungs- und Ausstattungsmerkmalen seines Fahrzeugs erkundigt und diese mit den Angaben der Konkurrenz verglichen. Die Krank-

vorstellungsbild bei der Bevölkerung in ihrer Region aus. „Das Klinikum als Marke im Wettbewerb zu positionieren ist eine große Herausforderung“, so Marre weiter. Dr. Andreas Tecklenburg, Aufsichtsratsmitglied des Universitätsklinikums Ulm ergänzt: „Mit der Marke verbindet man Vertrauen, Glaubwürdigkeit, eine konstant hohe Leistungsqualität und ein Nutzenversprechen.“ Die Etablierung von Marken muss als Maßnahme zur Stabilisierung und Ausweitung von Patienten- und Kundenbeziehungen gesehen werden. „Die Zielsetzung von Krankenhausmarken ist die aktive Beeinflussung der Auswahlsentscheidung von Patienten, Einweisern und Kostenträgern“, erklärt Tecklenburg, der auch Vizepräsident der Medizinischen Hochschule Hannover und dort für das Ressort Krankenversorgung verantwortlich ist. In Hannover hat man für sich das Image eines „Supramaximalversorgers“ kreiert. Man versucht, sich durch eine Qualitäts- und Innovationsführerschaft im Klinikwettbewerb gegenüber der Konkurrenz unempfindlich zu machen, die Klinik-Marke soll unverwechselbar werden. Ein zentraler strategischer Punkt ist dabei der Ausbau der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen sowie die Einführung eines einheitlichen, unverwechselbaren Erscheinungsbildes – schließlich muss die Marke mit ihren Stärken und ihrer Qualität auch wirksam kommuniziert werden. Die Wettbewerbsdevise lautet: „Tue Gutes und sprich darüber!“

Der Leiter des Instituts für Management im Gesundheitswesen, Prof. Dr.

Gerhard F. Riegl, unterstreicht die Bedeutung der Mitarbeiter: „Der Faktor Mensch ist ein wichtiges Element zur Imagebildung. Menschlichkeit ist der Wettbewerbs- Qualitätsfaktor Nummer Eins. Der Patient möchte nicht als Kunde, sondern als Mensch behandelt werden. Gute Leistung und Fachkompetenz sind an einem Universitätsklinikum eine Selbstverständlichkeit.“ Aber auch die selbstverständlichen Faktoren müssen täglich neu erarbeitet werden, damit ein Klinikum im Wettbewerb bestehen kann. Hier geben die im Qualitätsbericht veröffentlichten Zahlen, Daten und Fakten Auskunft über die Leistungsfähigkeit eines Klinikums. „Sie dienen der internen Steuerung und der externen Positionierung im Umfeld der Krankenhäuser“, erklärt Prof. Marre. Und der Leiter des Qualitätsmanagements der Rhön-Klinikum AG Prof. Dr. Martin Hansis ergänzt: „Qualitätsmanagement dient dem klinischen Alltag und nicht umgekehrt.“

Der Wettbewerb beginnt jedoch nicht erst beim Kranken, sondern bereits viel früher. „Etwa drei von vier Patienten wählen gemäß der Empfehlung des niedergelassenen Arztes ein Krankenhaus“, so der Geschäftsführer des Zentrums für europäisches Qualitätsmanagement GmbH, Stefan Ruhl. „Die Niedergelassenen sind die wichtigste Informationsquelle für die Patienten.“ Neben dem Meinungsmanagement sowie der Patienten- und Mitarbeiterbefragung gelten auch die Zuweiserbefragung und das Geocoding als wichtige Marketinginstrumente. Das Geocoding ermöglicht die exakte

Zuweisung von Adress- und anderen Daten zu einem definierten geographischen Gebiet. Somit lassen sich Patientenströme, regionale Krankheitsaufkommen, das Einweiserverhalten und sogar die Fallzahlen der Wettbewerber darstellen. Hieraus ist wiederum die Ableitung strategischer Maßnahmen möglich.

Im Wettbewerb sorgen nicht nur der Qualitäts- und Jahresbericht für Orientierung, es sind auch die Zertifizierungen einzelner Einrichtungen. Autobesitzer müssen ihr Fahrzeug regelmäßig beim TÜV vorführen, dieses wird dort gründlich geprüft und erhält im Idealfall die Verlängerung seiner Zulassung. Auch weltweit anerkannte Qualitätsmanagement-Standards wie die sogenannte „DIN EN ISO 9001:2001“ sind nur für drei Jahre gültig. Die jährliche Überprüfung erfolgt durch externe Gutachter. Bei diesem prozessorientierten Standard steht der Mensch bzw. der Patient im Mittelpunkt. Dass also viele Kliniken und Einrichtungen des Universitätsklinikums Ulm zertifiziert sind, wurde daher auf dem Qualitätsmanagement-Symposium anerkennend bewertet. Man war sich einig: Der Wettbewerb wird künftig zunehmen. Nur wer seine Stärken und Schwächen kennt, ist vorbereitet und wird sich erfolgreich am Markt platzieren können. Was aber bei allem Wettbewerb und Streben nach Markenidentität nicht vergessen werden darf: Die Krankenheilung ist ein anderes Gut als ein Kraftfahrzeug – in der Klinik geht es

Fachleute, das freundlichere Personal und die modernere Ausstattung? Hier findet ein Wettbewerb statt, in dem es sich zu positionieren gilt.

Vor diesem Hintergrund fand am 26. November das jährliche Qualitätsmanagementsymposium des Universitätsklinikums Ulm statt. Organisiert von der Leiterin der Stabsstelle Qualitätsmanagement Claudia Kaiser, stellten Experten unter dem Motto „Das Universitätsklinikum als Marke“ verschiedene strategische Ansätze vor, die anschließend kritisch diskutiert wurden. Veranstaltungsort war diesmal nicht die Reissburg, sondern das Studio der Sparkasse in der viel gerühmten „Neuen Mitte“ Ulms.

„Vor zehn Jahren war ein Universitätsklinikum als Marke noch gar nicht denkbar“, begrüßt Prof. Dr. Reinhard Marre seine Gäste. Die Studie „Hospital Branding 2005“ der Verlagsgruppe Handelsblatt gibt dem Leitenden Ärztlichen Direktor des Universitätsklinikums Ulm recht: Deutsche Krankenhäuser verfügen über kein ausgeprägtes Markenimage, sie kommunizieren nicht als Marke. Nur wenige Kliniken besitzen eine hohe Bekanntheit und zeichnen sich durch ein konkretes



Woher kommen unsere Patienten? Das Geocoding zeigt: Aus den dunkelgrün gefärbten Gebieten kommen mehr, aus den helleren Gebieten weniger Patienten zu uns.