

---

# BACHELORARBEIT

---

Andreas Hartfelder

## Klinikmarketing

Kommunikationspolitik der  
Klinikkonzerne

2014

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Klinikmarketing**

### **Kommunikationspolitik der Klinikkonzerne**

Autor:

**Andreas Hartfelder**

Studiengang:

**Gesundheitsmanagement**

Seminargruppe:

**GM11s1 - B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyer**

Zweitprüfer:

**Edgar Unger**

Einreichung:

**Mannheim, den 22.01.2014**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Clinic marketing**

### **Communication politics of the clinic groups**

author:

**Andreas Hartfelder**

course of studies:

**Health Management**

seminar group:

**GM11s1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyer**

second examiner:

**Edgar Unger**

submission:

**Mannheim, den 22.01.2014**

---

## **Bibliografische Angaben**

Hartfelder, Andreas

Klinikmarketing: Kommunikationspolitik der Klinikkonzerne

Clinic marketing: Communication politics of the clinic groups

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Referat**

Seit vielen Jahren spielt das Marketing im Konsumgüterbereich eine enorm wichtige Rolle. Mittlerweile hat auch der Dienstleistungssektor erkannt, dass es ohne Zielgruppen spezifisches Marketingmanagement heute nicht mehr möglich ist, auf dem stark fragmentierten Markt erfolgreich zu arbeiten. Insbesondere die Gesundheitssparte hat lange Zeit entsprechende Marketingmaßnahmen vernachlässigt. Doch immer mehr Akteure, die in diesem Segment tätig sind (bspw. Krankenkassen, Ärzte, Pharmaunternehmen etc.), beschäftigen sich intensiv mit den Möglichkeiten und Methoden der Unternehmenskommunikation. Diese Arbeit analysiert schwerpunktmäßig die Bedeutung eines modernen Marketing-Managements für Klinikkonzerne unter besonderer Berücksichtigung der Markenbildung.

Desweiteren sollen Wünsche und Bedürfnisse, die im Zusammenhang auf einen angenehmen Klinikaufenthalt beruhen, anhand von Patientenbefragungen analysiert und ausgewertet werden. Darüber hinaus sollen die möglich anwendbaren Kommunikationsinstrumente zunächst genannt und davon für eine Klinik möglich anwendbaren erläutert werden. Ebenso bedarf das Krankenhaus als wertvoller Gesundheitsdienstleister den Bezug zum Marketing – Mix, der in dieser Bachelorarbeit beleuchtet wird, und bei langfristiger Unternehmensführung nicht fehlen darf. Im Rahmen eines direkten Vergleichs der drei größten und renommiertesten Kliniken in Deutschland soll untersucht werden, inwieweit bereits vorhandene Kommunikationsinstrumente integriert sind.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung .....	1
1.2 Aufgabenstellung .....	1
1.3 Ausgangspunkt der Arbeit .....	2
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>3</b>
2.1 Typen der Kliniken nach Trägern .....	3
2.2 Ausgangslage der privaten Träger .....	5
<b>3 Die Klinik als Marke</b> .....	<b>7</b>
3.1 Marke allgemein .....	7
3.2 Die Klinik als Marke .....	8
3.3 Nutzen der Marke aus Nachfragersicht .....	8
3.4 Nutzen der Marke aus Anbietersicht .....	11
<b>4 Strategische Kommunikation</b> .....	<b>14</b>
4.1 Definition der strategischen Kommunikation .....	14
4.2 Wie wichtig ist Kommunikation für das Krankenhaus? .....	15
4.3 Krankenhaus-Kultur .....	18
4.4 Wie wichtig ist die Krankenhauskultur? .....	19
4.5 Aus welchen Strukturen setzt sich die Unternehmenskultur zusammen? .....	20
<b>5 Klinikmarketing und Klinikkommunikation</b> .....	<b>25</b>
5.1 Was bedeutet Marketing? .....	25
5.2 Wie wichtig ist Marketing für eine Dienstleistung? .....	26
5.3 Wie funktioniert Marketing im Krankenhaus? .....	29
5.4 Internes und Interaktives Marketing im Zusammenhang der Leistungspolitik in der Klinik .....	31
5.5 Prozesspolitik in der Klinik .....	33

---

5.6 Personalpolitik in der Klinik .....	34
5.7 Kommunikationspolitik in der Klinik.....	35
<b>6 Indikatoren für das Alleinstellungsmerkmal .....</b>	<b>37</b>
6.1 Markenidentität .....	37
6.2 innovative Kommunikationsinstrumente .....	39
6.3 Definitionen der Kommunikationsinstrumente für die Klinik Direct Marketing..	41
6.4 Definition der Öffentlichkeitsarbeit .....	42
6.5 Definition des Sponsorings .....	44
<b>7 Online-Kommunikation in der Klinik.....</b>	<b>45</b>
7.1 Warum Internet für eine Klinik?.....	45
7.2 Suchmaschinenoptimierung.....	46
7.3 Web 1.0 und Web 2.0 .....	47
7.4 Die POST-Methode.....	49
7.5 Social Media im Krankenhaus .....	51
7.6 Mögliche Netzwerke für das Krankenhaus .....	51
<b>8 Direkter Vergleich der drei größten Kliniken in Deutschland.....</b>	<b>54</b>
8.1 Wer zählt zu den Top drei der Kliniken?.....	54
8.2 Fresenius/ Helios Klinik.....	54
8.3 Rhön-Klinikum .....	55
8.4 Asklepios-Klinik.....	56
<b>9 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>57</b>
<b>10 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVII</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

CRM (Client Relation Management)

Rwi (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung)

USP (Unique Selling Proposition)

UPP (Unique passion Proposition)

JACDEC ( Jet Airliner Crash Data Evaluation Centre )

F & E ( Forschung und Entwicklung )

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Trägerschaft der Kliniken .....	3
Abbildung 2: Die Verkaufsorientierung im Marketing .....	5
Abbildung 3: Die Marketingorientierung .....	6
Abbildung 4: Nutzen der Marke aus Nachfragersicht.....	10
Abbildung 5: Nutzen der Marke aus Anbietersicht.....	12
Abbildung 6: Einflußfaktoren auf die Weiterempfehlung .....	16
Abbildung 7: Einfluß auf die Weiterempfehlung .....	17
Abbildung 8: Pflegepersonal - Patient- Verhältnis.....	18
Abbildung 9: traditioneller Marketing - Mix .....	27
Abbildung 10: Marketing – Mix in einer Dienstleistung .....	28
Abbildung 11: Leistungsprozesse im Krankenhaus .....	33



---

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Erscheinungsformen von Kommunikationsinstrumenten .....	40
--	----

# 1 Einleitung

Die ständig neuen Auflagen und Gesetzesänderungen, sowie individuelle Kundenansprüche erhöhen heutzutage nicht nur den Druck auf die Unternehmen, sondern fordern vielmehr eine einzigartige herausragende Positionierung, die Unternehmen durch bessere Qualität oder bessere Leistung im Vergleich zum Wettbewerb kompensieren müssen.

Auch eine Klinik, die zum Dienstleistungsunternehmen zugeordnet wird, muss sich diesen Änderungen anpassen und die möglichen Ressourcen ausschöpfen. Infolgedessen dringt auch das Thema "Marketing" viel näher in den medizinischen Bereich vor und fordert rasches Umdenken von Patienten zum Kundenklientel.

## 1.1 Zielsetzung

Eine erfolgreiche, wettbewerbsfähige Positionierung auf dem Markt zwischen Anbieter und Kunden lässt sich nur durch eine realistische und für den Kunden erlebbare Unternehmensphilosophie hervorbringen.

Um jedoch eine Unternehmensphilosophie erlebbar zu machen, benötigt es eine vom Management gesteuerte Planung und Durchführung. Wünsche und Bedürfnisse der Kunden sind oberste Priorität und müssen als Ziel beim Verkauf eines Produkts oder Erfüllung einer Dienstleistung beherzigt werden. Daher sind für einen dauerhaften Unternehmenserfolg zunächst eine Vision und elementare Marketingbausteine von unermesslich großem Nutzen.<sup>1</sup>

In dieser Bachelorarbeit „Klinikmarketing“ – Kommunikationspolitik der Klinikkonzerne, soll durch Grundlagen und bereits vorliegende Erkenntnisse, auf die enorme Wichtigkeit der Kommunikationspolitik im Gesundheitssektor aufmerksam gemacht werden.

## 1.2 Aufgabenstellung

Aufgabe dieser Arbeit ist es, die Gedanken von einer Verkaufsorientierung zu einer Marktorientierung zu lenken. Gerade die Experten, die in einem Krankenhaus fungieren, sind von diesen Herausforderungen tagtäglich umgeben. Allerdings ist auch gleichzeitig zu betrachten, dass gesetzliche

---

<sup>1</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 40]

Rahmenbedingungen die Situation für eine Klinik nicht gerade leichter machen, im Gegenteil. Betrachtet man aber ein Dienstleistungsunternehmen wie die Airline Lufthansa, ist genau der Markt-orientierte Ansatz zu sehen. Unter Berücksichtigung der Kundenwünsche wird eine gelebte Kundenbindung sichtbar. Nicht umsonst zählt Lufthansa zu der No.1 bei den Fluggesellschaften.

Daraus resultiert eine konsumentenorientierte "Wahrnehmen - und Reagieren" Strategie, die im Klinikmarketing eine wichtige Rolle spielt. Sie ist im übertragenen Sinne ein "must-have" für jedes Krankenhaus.<sup>2</sup>

Allerdings ist es für viele Kliniken ein Blick ins Verborgene über die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Patienten Einsicht zu erhalten. Denn es fehlt an einer tiefgründigen Kommunikation zwischen Klinik und Patient oder um es genau zu definieren zum „Kunden“. Die Kliniken sollten anfangen die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Patienten wahrzunehmen und danach zu streben, diese als wichtiges Erfolgselement einzusetzen. Die traditionelle Denkweise einer Klinik (" Der Kunde wird ja eh zu uns kommen"), muss von einer zukunftsorientierten Denkweise hinsichtlich der Umstellung auf das Verhältnis zwischen Klinik und Patient abgelöst werden.

### **1.3 Ausgangspunkt der Arbeit**

Der Gesundheitsmarkt ist hart umkämpft, bietet jedoch für innovative Unternehmen Expansionsmöglichkeiten. Für den Gesundheitssektor wurden im Jahr 2007 Ausgaben von rund 60 Mrd. Euro durch eigenständige Initiativen getätigt. Der Gesundheitszweig ist mit rund 4,4 Mio. Beschäftigten auf dem Wirtschaftsmarkt erfolgreicher als je zuvor. Die potenzielle Tendenz ist steigend.<sup>3</sup>

„Kunden“ gehen sogar soweit, dass Sie freiwillig bis zu 900 Euro jedes Jahr aus ihrer eigenen Tasche für ihre Gesundheit ausgeben. Ein lukratives Geschäft für jeden Produkthersteller oder Anbieter einer Dienstleistung entsteht, da die Nachfrage auf dem Gesundheitsmarkt immer größer wird. Daraus würde ein wirtschaftliches Wachstum von bis zu 30 % resultieren, vorausgesetzt die Anbieter können die Rolle eines innovativen Unternehmers oder Managers einnehmen und sich zielgerichtet auf die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe konzentrieren. Ein erfolgreicher und zielgruppengerechter Marketingansatz auf dem Gesundheitssektor bedarf lediglich einer Akklimatisierung und keiner neuen innovativen Idee. Aufgrund der mangelnden Orientierung jedoch, wird es dem Management fehlen bereits bekannte erfolgreiche Marketinginstrumente zu analysieren und in die Praxis umzusetzen.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> [vgl.Kotler / Armstrong / Wong 2011, 59]

<sup>3</sup>[vgl.Lauterbach / Lungen / Schrappe 2009, 415]

<sup>4</sup> [vgl.Lauterbach / Lungen / Schrappe 2009, 415]

## 2 Grundlagen

Im europäischen Krankenhaussektor unterscheidet man drei verschiedene Arten von Kliniktypen, die sich in ihrer Benennung und Sinnbildhaftigkeit, differenzieren. Zur besseren Betrachtung dient eine Illustration, die die verschiedenen Typen aufzeigen soll.

### 2.1 Typen der Kliniken nach Trägern

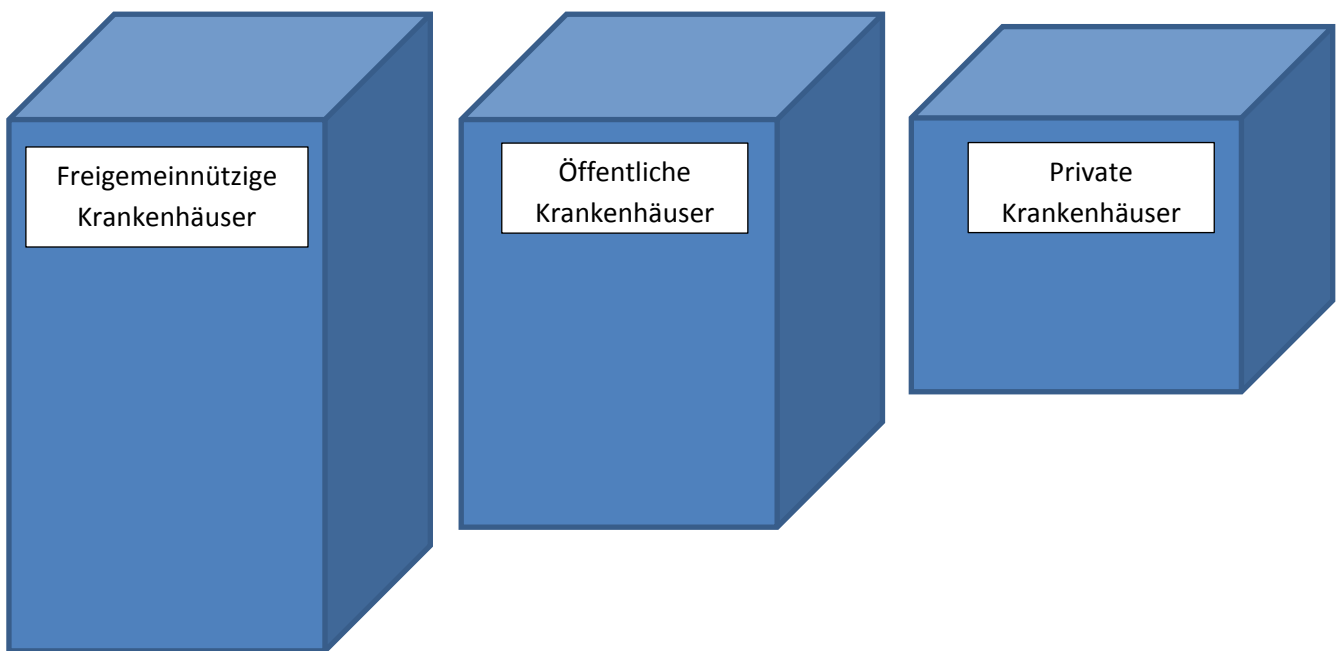


Abbildung 1 : Trägerschaft der Kliniken <sup>5</sup>

Öffentliche Kliniken lassen sich in Öffentlich – rechtliche und in privatrechtliche Formen aufteilen. Dabei können sie rechtlich selbstständig als Stiftung, Anstalt oder Zweckorganisation, sowie rechtlich unselbstständiger in Regie – oder Eigenbetrieblicher Form auftreten.

Eine GmbH in privatrechtlicher Form entsteht dann, wenn eine mittelbare oder unmittelbare 50 prozentige Anteilnahme des Kapitals oder Stimmrechts seitens der Gebietskörperschaften wie Bund, Länder, Bezirke, Kreise und Gemeinden einhergeht. Berufsgenossenschaften und Landesversiche-

---

<sup>5</sup> [vgl. Statistisches Bundesamt, Grunddaten der Krankenhäuser, 2010, 3]

---

rungsanstalten, die zu den Sozialversicherungsträgern zählen, haben ebenfalls den gleichen prozentualen Anspruch.

Hingegen werden Freigemeinnützige Kliniken von Kirchengemeinden, Stiftungen und Vereinen geführt.<sup>6</sup> Das bedeutet, dass die Kosten von der öffentlichen Hand übernommen werden.<sup>7</sup>

Der private Krankenhausesektor ist allerdings gegenüber den aufgeführten Trägern ein klarer zukunftsorientierter Vorreiter. Somit können sich die übrigen Akteure am Gesundheitsmarkt an dem strategisch besseren Management der privaten Träger orientieren. Denn sie weisen ein klares gemeinsames Interesse am gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg, sowie ein deutlich besseres Ranking gegenüber seinen Wettbewerbern. Die privaten Träger visualisieren das Bild eines Unternehmens und punkten somit durch ihren qualitativen Leistungsunterschied und Verfolgung klar strukturierter langfristiger Ziele.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>[vgl. 2010 Statistisches Bundesamt, Grunddaten der Krankenhäuser, 3]

<sup>7</sup> [vgl. Hörner 2013, Der Freitag Alltag ]

<sup>8</sup> [vgl. Rwi 2012 Bedeutung der Krankenhäuser in privater Trägerschaft ]

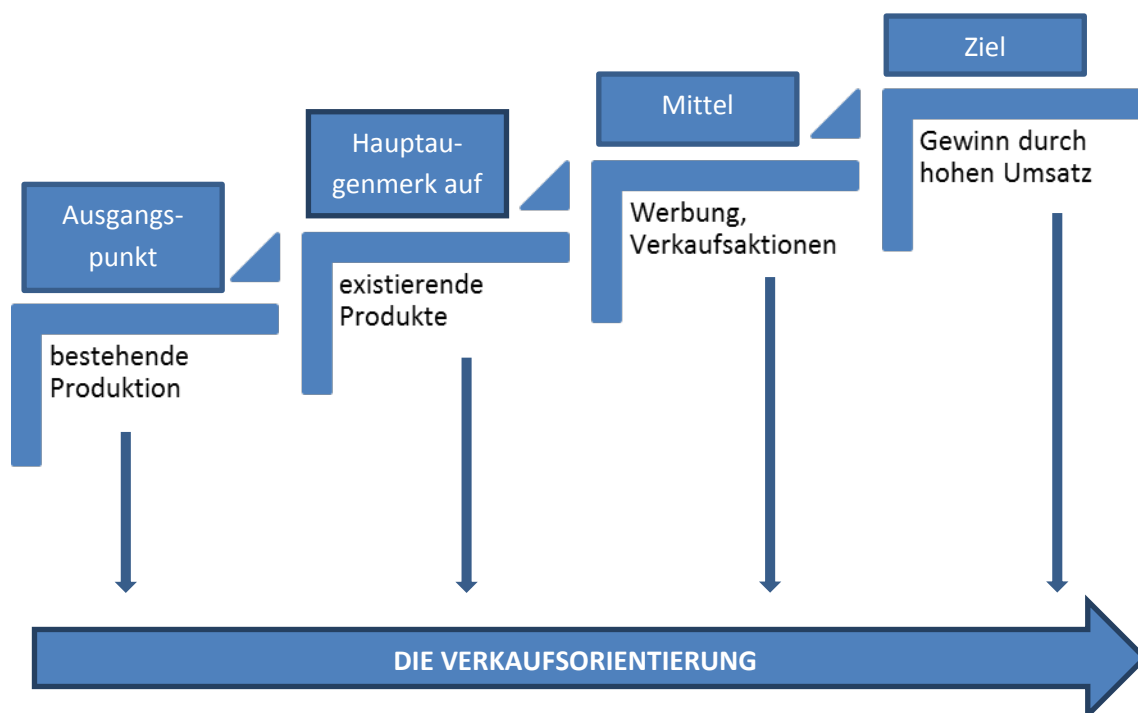


Abbildung 2: Die Verkaufsorientierung im Marketing<sup>9</sup>

## 2.2 Ausgangslage der privaten Träger

Der Erfolgsfaktor der privaten Klinikträger liegt somit an der klar definierten Orientierung wichtiger Unternehmensziele. Die weitere Betrachtung der Unternehmensziele lässt eine bemerkenswerte Leistungssteigerung im Gegensatz zum Wettbewerb widerspiegeln. Es handelt sich um sogenannte Best-in-Class-Unternehmen.<sup>10</sup> Doch der Kernpunkt und somit der Unternehmerische Grundbaustein in einer privatisierten Klinik besteht darin, dass private Träger deutlich höhere Ausgaben für medizinischen Bedarf als Anteil zu den Sachkosten aufweisen. Somit wird eine solidarische Patientenversorgung vom Ärzte – und Pflegeteam begünstigt. Darüber hinaus erwirtschaften die privaten Träger einen höheren Umsatz, der wiederum durch die geringeren Ausgabekosten im Vergleich zu freigemeinnützigen und öffentlichen Zustände kommt und somit stabil gehalten wird.<sup>11</sup> Zunächst soll jedoch das Klinikmarketing näher betrachtet werden, wobei aufgrund der schwierigen Thematik der Kliniken zum Schluss auch der Punkt näher betrachtet und mit Fakten belegt wird.

<sup>9</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 59]

<sup>10</sup> [vgl. Kreutzer 2010, 93]

<sup>11</sup> [vgl. Augurzky 2009]

Die Anknüpfung an die Ausgangslage im obigen Punkt 1.3 soll den Begriff "Kunden-Dimension" durch eine Abbildung aufzeigen und somit auf die marktspezifische Orientierung, wie man sie bereits bei den privaten Klinikträgern kennt, hindeuten. Desweiteren soll die Ausgangslage einen Übergang auf die nächsten empirischen Bausteine eines erfolgreichen Klinikmarketings überleiten.

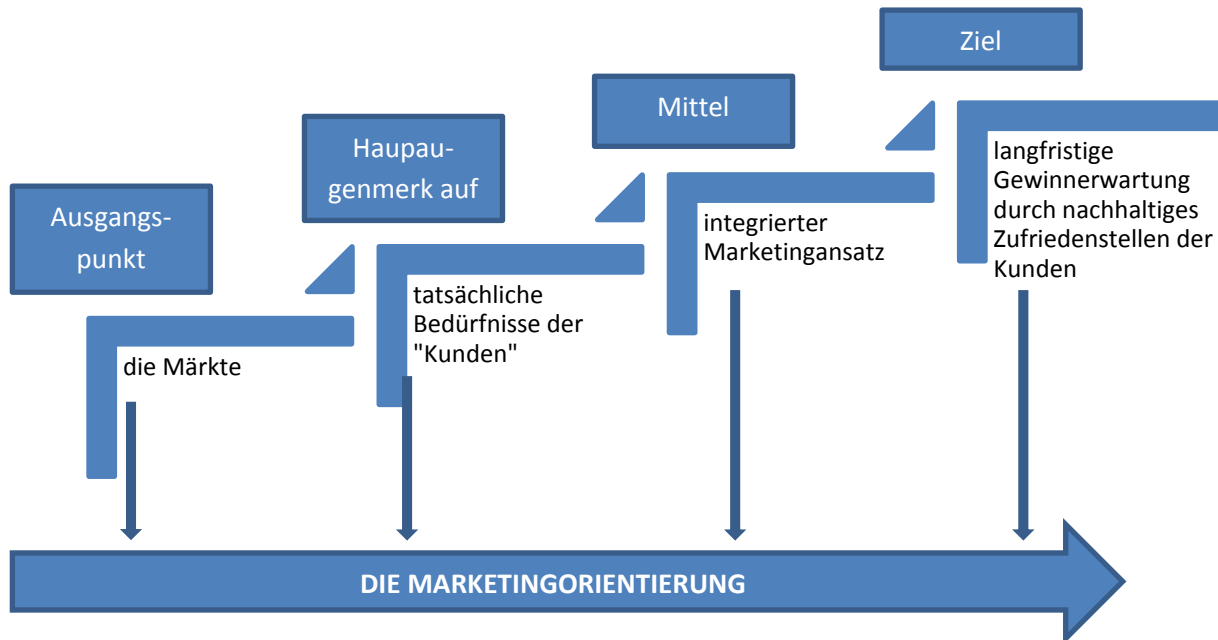


Abbildung 3: Die Marketingorientierung<sup>12</sup>

M.E. visualisieren die zwei abgebildeten Grafiken bei einer Gegenüberstellung eine deutliche und klare Frequenz der "Kundenbindung", an die Kliniken gegenüber seinen Patienten als bisher angenommen. Aufgrund der empirischen These aus dem hervorgebrachten Punkt 1.3 lässt sich ebenfalls bestätigen, dass eine bisherige Umstellung des Denkens vom Patienten auf den Kunden im Krankenhaus nicht stattgefunden hat oder bei der Umsetzung der strategischen Ziele nicht beachtet worden ist. Vielleicht ist auch der finanzielle Druck und gesetzliche Verordnungen ein Laster dieser Ursachen. Im nächsten Kapitel soll zunächst die Marke betrachtet werden und wie eine Markenidentität im Zusammenhang mit Erfolg in Verbindung steht.

<sup>12</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 59]

## 3 Die Klinik als Marke

### 3.1 Marke allgemein

Für ein Unternehmen gilt es sich in erster Linie vom Wettbewerb abzuheben und eine feste Kundenbindung aufzubauen. Dies wird allerdings erst durch einen bestimmten Markennamen erreicht, wodurch sich das Unternehmen mit einem Wert, der aus diesem Namen resultiert, profiliert. Sinn und Zweck besteht darin, dass potenzielle Käufer nicht den Anspruch zu einem Alternativangebot, welches sogar unter Umständen günstiger sein kann oder eine Dienstleistung, die nicht in unmittelbarer Nähe zu nutzen wäre bevorzugen.<sup>13</sup> Zutreffend ist für ein Unternehmen ein Markenname dann, wenn Nutzen und Wert aus der jeweiligen angebotenen Leistung oder Produktes mit dem Namen assoziiert wird und Sympathie auf das Unternehmen reflektieren.<sup>14</sup>

Die Marke lässt sich auch als ein Bündel von physisch-funktionalem, sowie symbolischem Nutzen definieren. Beide Komponenten können unabhängig voneinander oder als zweier Misch-Komponente fixiert und erfolgreich eingesetzt werden. Worauf sich die physischen Parameter auf das innovative nach außen richtende Leitbild der Institution konzentrieren, so spiegelt der symbolische Teil den Markennamen, ein zugehöriges Unternehmensdesign, Zeichen oder einen Begriff, aber auch die gesamte Persönlichkeit und Leitbild an den Kunden wieder.<sup>15</sup>

Inwieweit und wie lange sich jedoch ein Unternehmen durch seinen USP (Unique Selling Proposition) der als ganzheitliches identitätsorientiertes Markenmanagement einhergeht, zum Wettbewerb differenzieren kann, hängt im wesentlichen vom Einsatz der beiden Elementen ab. Denn erst wenn beide Komponente ihre symbolische als auch physische Funktionalität erfüllen, wird dadurch die Besonderheit einer Marke für den Rezipienten klar ersichtlich. Gleichzeitig wird ein Alleinstellungsmerkmal für das Unternehmen zugeschrieben.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 611]

<sup>14</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 618]

<sup>15</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 7]

<sup>16</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 7]



### 3.2 Die Klinik als Marke

Tagtäglich sind wir in unserem Leben mit zahlreichen Entscheidungen konfrontiert. Welche Marke soll es bei der Butter oder Margarine aufs Brot sein? Ziehe ich lieber eine "No name" Jeans an oder doch eine Diesel Jeans?<sup>17</sup> Trinke ich lieber eine vergünstigte Cola von Top Star oder entscheide ich mich lieber für die traditionelle Coca Cola? Genau an dieser Schnittstelle<sup>18</sup> der jeweils zwei vorhandenen subjektiven Überlegungen auf das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung für den Kunden hin, gilt es eine Entscheidung zu treffen, die jedoch von der Marke als Markenbündel, wie im Punkt 3.1 erwähnt, stark beeinflussbar ist. Grundsätzlich ist die Betrachtungsweise des Nutzen und der Erfahrung von großer Bedeutung. Man nennt dies auch "satisficing rule", wenn man zum Nutzen einer Wahl tendiert, aufgrund der Vorüberlegung, welche Wünsche und Bedürfnisse vorhanden sein müssen und sich zum Schluss letztendlich dafür zu entscheiden.<sup>19</sup>

Um die genannten psychologischen Aspekte auf die Klinikmarke zu übertragen, würde es bedeuten, dass dem Patienten zahlreiche Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der für ihn passenden Klinik zur Verfügung stehen. Unvorteilhaft für die Kliniken ist jedoch eine 86%ige Befürwortung der Patienten für eine transparentere Aufklärung seitens der Krankenkassen, gegenüber der Qualität von Ärzten in Krankenhäusern.

Eine weitere Vertiefung der Aussage gibt den Aufschluss, dass sich der Laie zuverlässigere Orientierung und Qualität in den Kliniken wünscht. Er möchte sich einfach als "Kunde" in einem gesundheitlichen Dienstleistungsunternehmen betrachten können.<sup>20</sup>

### 3.3 Nutzen der Marke aus Nachfragersicht

Aus dem obigen Kontext lässt sich herausfiltern, dass ein Kampf zwischen den Kliniken um ihre Patienten, Erlöse und Aufmerksamkeit bereits im vollen Gange ist. Die Wünsche und Bedürfnisse der Patienten sind nicht sonderlich schwer wenn man diese ganz genau betrachtet. Sie benötigen lediglich einen Sinn und Orientierung in eine Klinikmarke. Es soll, wie bereits erwähnt, ein Nutzen-

---

<sup>17</sup> [vgl. Planet wissen]

<sup>18</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 16]

<sup>19</sup> vgl. Planet wissen]

<sup>20</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 16]

bündel in symbolischer und physischer Bestandteile, wie Vertrautheit und Absicherung des Leitbildes der Institution sein.<sup>21</sup>

Eine Klinikmarke braucht einen USP in seinem Leitbild<sup>22</sup>, um sich eine gewünschte Transparenz seitens des Kunden zu ermöglichen. Eine Grafik soll den Wunsch aus Nachfrager – und Anbieterperspektive darstellen.

---

<sup>21</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 16]

<sup>22</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 16]

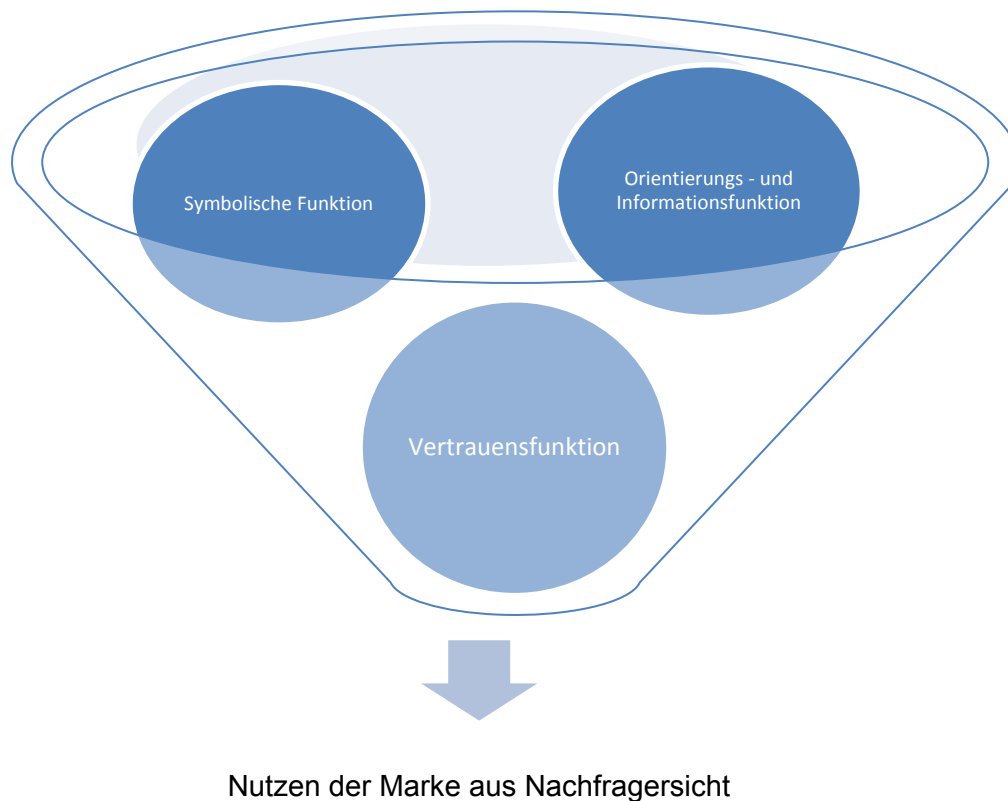


Abbildung 4: Nutzen der Marke aus Nachfragersicht<sup>23</sup>

Übertragen auf die Klinikmarke, würde es dem Patienten durch die Einzigartigkeit der Marke die Such – und Informationskosten ersparen. Gleichzeitig wäre für ihn das Angebot “günstiger und attraktiver”. Im wahrsten Sinne des Wortes, würde er ganz bewusst eine Klinik mit solchen Rahmenbedingungen einer anderen vorziehen. Der Grund dieser Tendenz, würde sich letztlich auf die Bekanntheit, Adäquatheit und Vertrauenswürdigkeit der Marke beziehen.<sup>24</sup> Denn der Mensch ist in der heutigen Zeit durch die vielen gegebenen Möglichkeiten bezüglich seiner Klinikwahl dennoch skeptisch. D.h., dass Patienten Erfahrungen und ihre Erlebnisse wahrnehmen und sich bis zuletzt im Gedächtnis abspeichern.<sup>25</sup> Somit hat das Leitbild einer Klinikmarke die Chance eine wertgerichtete Vertrauensfunktion zu seinem Patienten aufzubauen<sup>26</sup>, bevor er im Nachhinein dieses Vertrauen an die Marke verliert.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 11]

<sup>24</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 11]

<sup>25</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 16]

<sup>26</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 11]

<sup>27</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 16]

Durch die Kommunikation und Erlebnisse der Marken unterscheiden sich Marken auch gleichzeitig von Produkten, die jederzeit ersetzt oder umgetauscht werden können. Aus diesem Betrachtungspunkt ist somit die Präsenz der Markenklinik von einem professionellen Erscheinungsbild der jeweiligen Klinik geprägt. Darüber hinaus lässt sich durch beharrliches Auftreten in Medien, sowie die unternehmerische Kultur hinsichtlich des Auftretens und einer freundlichen Kommunikation und Verständlichkeit seitens des Pflege- und Krankenpersonals und vom Arzt gegenüber seinen Patienten der Nutzen einer Klinikmarke zu einem unverwechselbaren Erscheinungsbild darstellen.<sup>28</sup>

Natürlich gilt es auch zu beschreiben, welche diversen Möglichkeiten für die Unternehmen im Raum stehen und welche Führungsparameter unabdingbar sind. Dabei soll nicht nur die Erlösfunktion als Kernziel im Vordergrund stehen, sondern auch die ökonomischen Richtziele klar definiert werden. Ziele sind elementare, betriebswirtschaftliche Bestandteile eines Unternehmens. Sie können erst einen Erfolg ermöglichen, wenn ein Unternehmen seine Ziele klar gesetzt hat und man dann verfolgen kann, ob der Soll-Zustand erreicht wurde.<sup>29</sup> Die Abbildung 3.4. soll die wesentlichen wichtigen ökonomischen Möglichkeiten aufzeigen und näher darauf eingehen.

### **3.4 Nutzen der Marke aus Anbietersicht**

Eine Differenzierung gegenüber seinen Wettbewerbern lässt sich nur durch eine Präferenzbildung erreichen. Das Leistungsangebot<sup>30</sup> muss bei dem Patienten einen empathischen Eindruck in Bezug auf Versorgungsqualität, Vertrauen und Spezialisierung hinterlassen.<sup>31</sup> Infolgedessen wird auch die Kundenbindung durch das Leistungsangebot umschlossen, welche wiederum für Zufriedenheit und Verbundenheit sorgen. Aufeinander folgt dann autonom die Unternehmenswertsteigerung aufgrund von niedrigen Zinssätzen bei der Abzinsung von Einzahlungsüberfluss. Somit ist die Aufnahme von Fremdkapital leichter zu beziehen, gleichzeitig effektiver und schneller zu reduzieren.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 16]

<sup>29</sup> [vgl. Hungenburg / Wulf 2007, 13]

<sup>30</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 12]

<sup>31</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 19]

<sup>32</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 13]

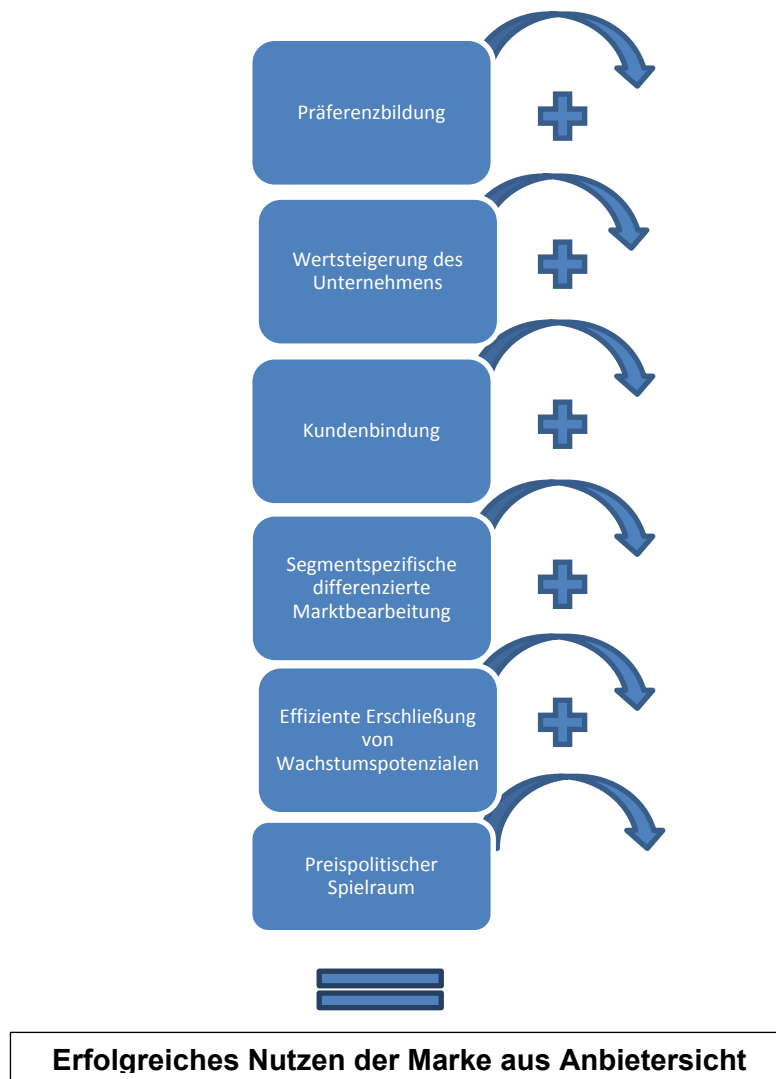


Abbildung 5: Nutzen der Marke aus Anbietersicht<sup>33</sup>

Um zunächst eine Marktspezifische Differenzierung in einer Klinik zu erreichen, muss man bei der Markenarchitektur<sup>34</sup> beginnen und seine Marketingstrategie äußerst genau verfolgen. Dabei soll das Management entscheiden, ob z.B. ein oder mehrere Dienstleistungen unter einer Marke geführt werden und wie sie in ihrer Beziehung zueinander stehen sollen. Es soll auf einem gut durchgearbeiteten Konzept basieren, um somit effizient und gleichzeitig zielorientiert seine Ziele zu verfolgen.<sup>35</sup> Es gibt mehrere Strategien, allerdings soll in dieser Bachelorarbeit lediglich der "Dachmarke" das Alleinstellungsmerkmal<sup>36</sup>, aufgrund der besonderen Funktion hinsichtlich der benötigten Kommunikation für den Klinikbereich zugeteilt werden. Kurz gesagt, wäre die Klinik das kommunizieren-

<sup>33</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 13]

<sup>34</sup> [vgl. Bruhn 2013, 106]

<sup>35</sup> [vgl. Kainz 2003, 83]

<sup>36</sup> [vgl. Kainz 2003, 83]

de Hauptobjekt seiner Zielversprechen und würde somit seine Leitbildfunktion mit seinem Namen vertreten.<sup>37</sup> Diese Aussage wird ebenfalls aus der Literatur Markenmanagement als „Branded House option“ bezeichnet und beinhaltet alle Leistungen, die von einem Dienstleistungsunternehmen ausgehen und dieses mit seinem Corporate Brand dahintersteht.<sup>38</sup> Die restlichen Strategien werden mit dem Begriff House of Brands Option, welcher für den Dienstleister Krankenhaus nicht relevant ist, als Einzel- oder Mehrmarkenstrategie aufgeführt. Diese treten nicht als Corporate Brand auf und sind eher im Konsumgüterbereich anzutreffen.<sup>39</sup> Im Gegenzug einer gut positionierten Marke seitens der Unternehmensführung, bedankt sich das Unternehmen mit einer Wertsteigerung des Unternehmens.<sup>40</sup> Die Autoren aus der Unternehmensführung nennen es tangible und intangible Vermögensgegenstände, die das Leistungsangebot zugunste des Unternehmens ausmachen. Aus diesem Konsens, lassen sich sowohl Liquidität, Einrichtungsgegenstände, als auch das Know-How und die Kenntnisse der Menschen zu einem effektiven Bündel für ein ebenso effektives Leistungsangebot resultieren.<sup>41</sup> Um ein Wachstumspotenzial in einem Dienstleistungsunternehmen zu fördern, bedarf es einer starken Marke. Erst eine starke Marke kann sich effizient in neuen Absatzregionen durchsetzen und den Erfolgshorizont erweitern.<sup>42</sup> Doch wie setzt sich dieser leicht umgangssprachliche Gedanke in die Praxis um? Ein Beispiel aus der Praxis soll den Punkt nochmals thematisieren und eine feste Positionierung verleihen. Die beiden Brüder J. Mayo und Charles H. Mayo arbeiteten nach erfolgreichem Abschluss ihres Studiums im Jahre 1883 und 1888 in der Praxis ihres Vaters William Worrall Mayo. Zum damaligen Zeitpunkt lag allerdings die Chirurgie im Vergleich zu heute mit modernster Techniken in weiter Ferne. Dennoch gab es für innovative Ärzte einen grandiosen Triumph, der es den beiden Brüdern der Mayo Clinic ermöglichte, als einzige durch ihre einzigartigen Fähigkeiten zu operieren. Ihr empirisches Wissen und ihre Fähigkeit, ermöglichte den Brüdern in erster Linie den Erfolg, doch der Aufstieg wäre ohne Teamarbeit und die Einstufung der Wünsche und Bedürfnisse ihrer Patienten als oberste Priorität zu sehen nicht möglich gewesen. Zu den Erfolgsfaktoren, gehörte unter anderem eine klare medizinische Spezialisierung.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> [vgl. Bruhn 2013, 110]

<sup>38</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 171 f.]

<sup>39</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 171]

<sup>40</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 15]

<sup>41</sup> [Hungenberg / Wulf 2007, 13]

<sup>42</sup> [vgl. Meffert / Burmann 2005, 15]

<sup>43</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 22]

## 4 Strategische Kommunikation

Die Verhältnisse auf dem Gesundheitsmarkt sind bei näherer Betrachtung ein Zwiespalt für die Kliniken geworden. Unter diesem schwierigen Verhältnissdruck bleibt den meisten Krankenhäusern keine andere Möglichkeit, als das eigene Corporate Identity<sup>44</sup> bis hin zur Beurteilung der internen und externen Leistungsperspektive im Sinne von einer SWOT – Analyse durchzuführen.<sup>45</sup> Eine weitere Belegung für diesen immensen Druck geht aus der kargen Managementführung, so die Autoren des modernen Krankenhausmanagements hervor. Sie fordern daher auf, dringende wirtschaftliche Aspekte, sowie klar definierte Ziele als Merkmal einer sorgfältigen Krankenhausstruktur definiert werden sollten, um die Sicherstellung der eigenen Klinik gegen den Wettbewerb zu gewährleisten.<sup>46</sup> Im weiteren Kapitel wird auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen, sowie die Ausgangslage der Krankenhäuser eingegangen, bevor es dann zum ausführlichem Klinikmarketing, dem Kernpunkt dieser Bachelorarbeit kommt.

### 4.1 Definition der strategischen Kommunikation

Die Strategie soll dem Unternehmen durch seine Kommunikation die Vision, Mission und die fundamentalen Ziele einen strategischen, sprich langfristigen Erfolg versprechen. Um die Erfolgsziele besser zu definieren müssen diese klar formuliert, ausgewählt und umgesetzt werden. Das Unternehmen sollte dazu zunächst seine aktuelle Marktposition, sowie Ressourcen bestimmen.<sup>47</sup> Strategische Kommunikation ist von einer Werbung deutlich abzugrenzen und wird daher systematisch als Unternehmensziel definiert. Es soll ein klar definiertes Ziel anvisiert und wenn notwendig durch einzelne Ziele begleitet werden, um auch dieses Hauptziel zu erreichen um somit nicht gegenüber seinen Wettbewerbern zu versagen.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> [vgl. Hoefert (Hrsg.) 2007, 117]

<sup>45</sup> [Kreutzer 2010, 74]

<sup>46</sup> [vgl. Salfeld / Hehner / Wichels 2007, 23 f.]

<sup>47</sup> [vgl. Hungenberg / Wulf 2007, 26]

<sup>48</sup> [vgl. Gk-marketing]

## 4.2 Wie wichtig ist Kommunikation für das Krankenhaus?

An Anlehnung an Ebd mit dem Satz "Jede Kommunikation hat einen Beziehungs- und Inhaltsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist"<sup>49</sup> soll die Bedeutsamkeit einer perfekten alltäglichen Kommunikation mit der das Personal, Ärzte, medizinisch technisches Personal in einem des komplexesten Dienstleistungssektors überhaupt, über Erfolg und Misserfolg verdeutlichen. Der Misserfolg relativiert sich schnell über eine Gleichgültigkeit wichtiger Ziele. Und genau der klar definierte Beziehungs- und Inhaltsaspekt, in der die Vision, die Entwicklung der Klinik, sowie auch die erfolgreiche Strategie zur Umsetzung von Vision oder Projekten implementiert sind, machen die Kehrseite des Misserfolgs aus.<sup>50</sup> Am Beispiel aus den Grundannahmen der Kommunikation orientiert, würde es bedeuten, dass ein Patient die Wahl in seiner Region zwischen zwei Kliniken hätte. Er würde jedoch bei identisch qualitativer Leistung die Wahl der "attraktiveren und sympathischeren" Klinik bevorzugen.<sup>51</sup> Eine empirische Studie die auf eine Patientenbefragung basiert, bei der 95.000 Patienten in 179 Krankenhäusern in Deutschland bekräftigt die Wichtigkeit des Arzt-Patienten-, sowie Pflege-Patienten-Verhältnisses.<sup>52</sup> Diese Patientenbefragung soll anhand der Grafik die Wichtigkeit über die Kommunikation, sowie Ziele der Kommunikation betonen.

---

<sup>49</sup> [vgl. germanistik – kommprojekt]

<sup>50</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 200]

<sup>51</sup> [vgl. germanistik – kommprojekt]

<sup>52</sup> [vgl. picker institut Deutschland]



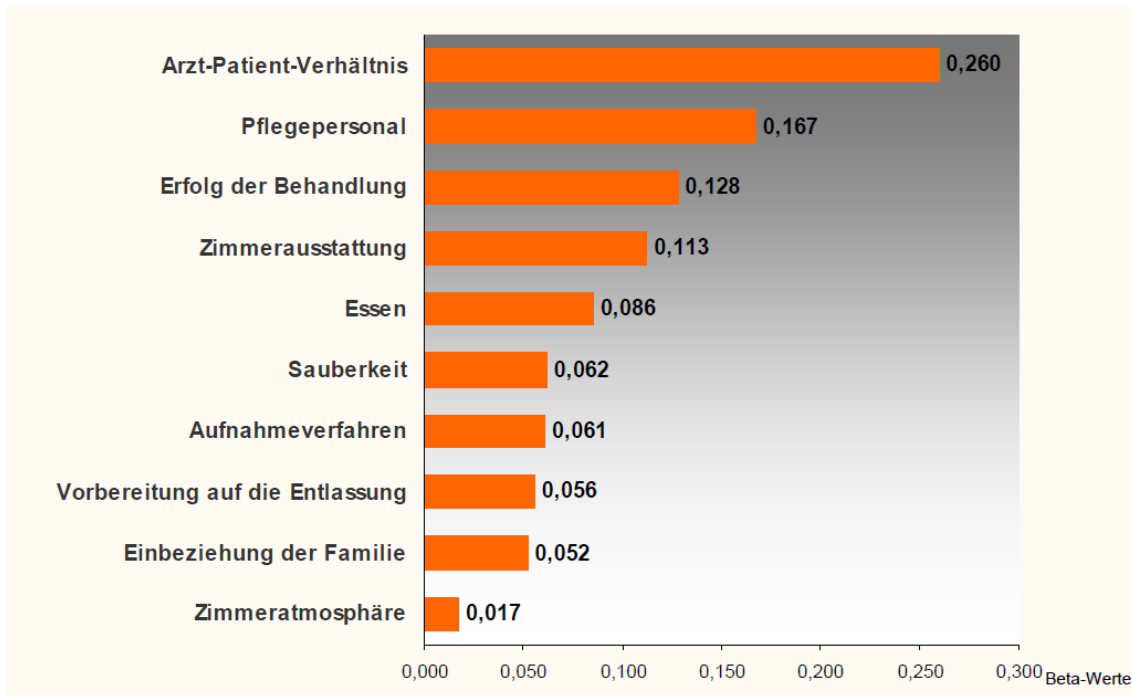


Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Weiterempfehlung<sup>53</sup>

Aus der obigen Grafik und anhand der wissenschaftlichen Auswertung dieser Daten, lässt sich sagen, dass das Arzt-Patient-Verhältnis an die Spitze der wichtigsten Weiterempfehlungsparameter katapultiert. Im Anschluss jedoch ist auch das Verhältnis von den Pflegern zu den Patienten ein wichtiger entscheidender Punkt, der eine Empfehlung für oder gegen eine Klinik befürwortet.

<sup>53</sup> [picker – institut Deutschland, 17]

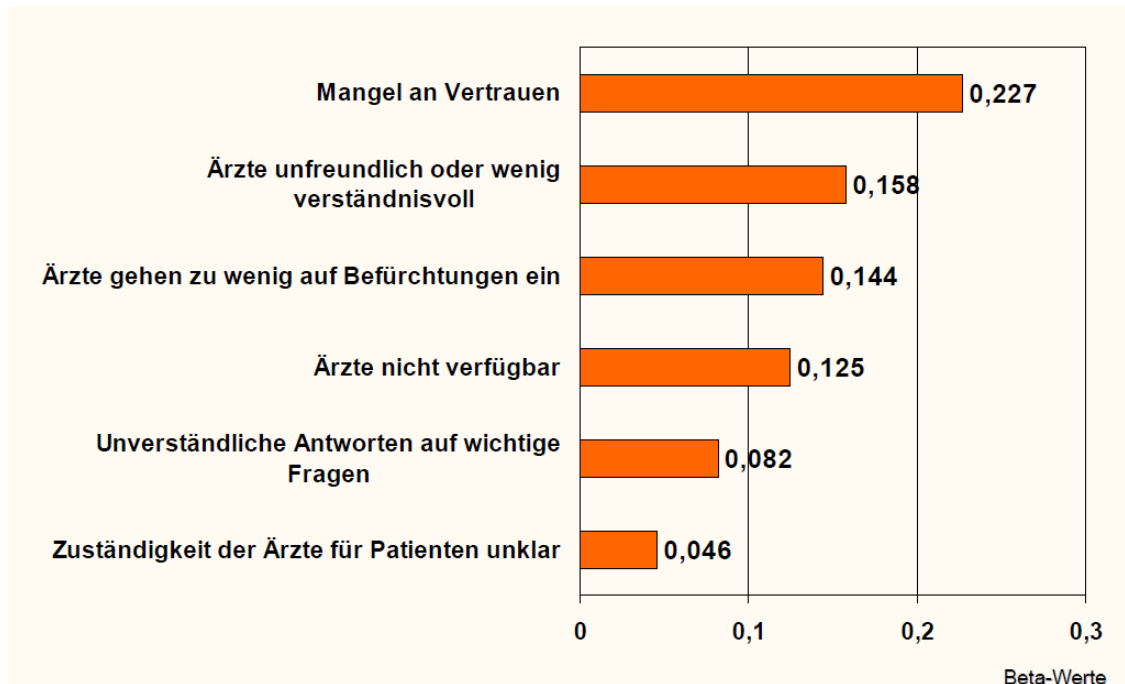


Abbildung 7: Einfluß auf die Weiterempfehlung<sup>54</sup>

Gerade in Krankenhäusern hat man täglichen Umgang mit komplexen Sachverhalten. In Anlehnung an Luhmann(1989) soll genau dieser adäquate Aspekt, was sich die Patienten von einer Klinik seitens des Arztes wünschen, eine vertraute Kommunikation zwischen dem Arzt und Patient verschaffen. Denn in den meisten Fällen ist der Bezug eines Patienten zu medizinischen Kenntnissen kaum oder gar nicht vorhanden. Eine Klinik sollte sich bewusst machen, dass Vertrauen Sicherheit verschafft und das ist eines der wichtigsten Gesichtspunkte eines Menschen.<sup>55</sup> Somit muss eine Klinikmarke auch in ihrem Marketingkonzept diesen Faden des Vertrauens berücksichtigen. Deswegen sind Vertrauen und Qualität wichtige Bestandteile einer Klinikmarke, die der Patient spüren muss. Nur so kann man ihn emotional einbinden.<sup>56</sup> Eine kurze prägnante Formulierung würde bedeuten, dass alle Menschen, die mit dem Patienten in Berührung kommen für den Patienten real, existent und interaktiv sind. Sie leben sozusagen die Krankenhauskultur.<sup>57</sup> Im Kontext würde es bedeuten, dass es keine zweite Chance sowohl für den Arzt als auch für den Pfleger gibt, um seinen vielleicht unsympathischen ersten Eindruck wiedergutzumachen.<sup>58</sup>

<sup>54</sup> [picker – institut Deutschland, 19]

<sup>55</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 24 f.]

<sup>56</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 25]

<sup>57</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 26]

<sup>58</sup> [vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 22]

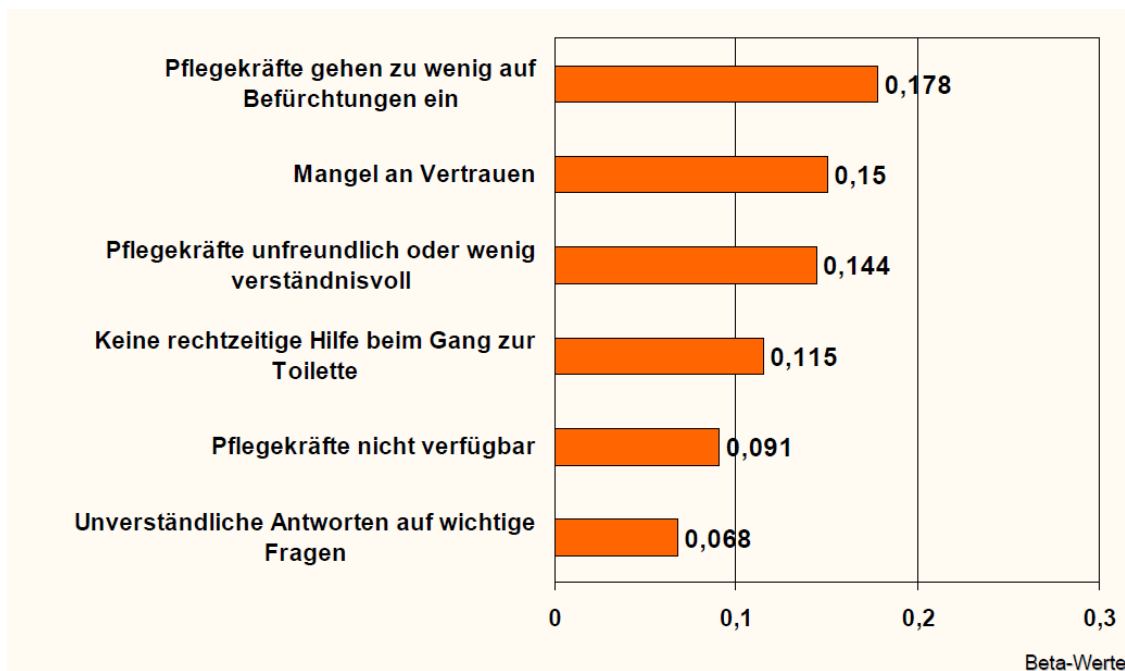


Abbildung 8: Pflegepersonal - Patient- Verhältnis<sup>59</sup>

Die Grafik Pflege-Patient-Verhältnis soll an den obigen Text anschließen und ebenfalls auf die Wichtigkeit der kommunikativen Aspekte aufmerksam machen. Eine Erläuterung aus der Literatur des Führung und Managements im Krankenhaus von Hans Wolfgang Hoefert nennt es auch "Krankenhaus-Kultur".

### 4.3 Krankenhaus-Kultur

Um eine Bindung zwischen Krankenhaus und Unternehmenskultur zu schaffen, bedarf es auch eine klare Ausrichtung an Zielen. Dabei könnten öffentliche oder freigemeinnützige Kliniken, ihrem medizinischen Versorgungsaspekten folgen, worauf hingegen eine privatisierte Klinik sich eine hohe Wirtschaftlichkeit als klar definiertes Ziel zur Aufgabe gemacht hat.<sup>60</sup> Der Begriff Kultur hat seinen Ursprung aus dem lateinischen und lautet "colere". Dieser Begriff umschreibt alle wichtigen Orientierungsverschlüsselungen wie Werte, Denken, Wahrnehmen und Handeln gegenüber seinen Mitgliedern. Somit hat jede Kultur seine eigene Vorstellung über die Kulturorientierung und kann diese bewusst umsetzen.<sup>61</sup> Übertragen auf das Krankenhaus würde es bedeuten, dass manche Traditio-

<sup>59</sup> [picker – institut Deutschland, 20]

<sup>60</sup> [vgl. Hoefert (Hrsg) 2007, 118]

<sup>61</sup> [vgl. Lehrerfortbildung – bw]

nen oder Rituale für den heutigen Wandel im Krankenhaus nicht mehr brauchbar sind.<sup>62</sup> Ein Belegpunkt von Johannes Rau, der sich am Deutschen Ärztetag im Jahre 2004 klar und wörtlich ausdrückte, dass "Patienten keine Kunden seien".<sup>63</sup> Betrachtet man jedoch wiederum die Aussage des Sachverständigenrat im Gesundheitswesen, der ebenfalls über eine neue Denkweise zur verstärkten Patientenorientierungen- und Bedürfnissen zum Nachdenken auffordert, lässt sich genau das Gegenteil ableiten.<sup>64</sup> Diesem Punkt sollen die Autoren aus der Literatur Marketing im Krankenhaus eine größere Gewichtung einfordern. Dort wird nämlich ebenfalls auf die Wichtigkeit und Unabdingbarkeit der Patientenorientierung aufmerksam gemacht. Somit wäre eine andere Verständnisweise nicht mehr der Dreh- und Angelpunkt der Bedürfnisse und gleichzeitig des Marketings. Betrachtet man parallel die obig abgebildete Grafik Arzt-Patient-Verhältnis wird die Tatsache ganz schnell klar, dass Ärzte, die als Experten ihres medizinischen Faches zu bezeichnen sind, durch ihre Vertraute, sympathische und adäquate Art genau die Bedürfnisse beim Patienten wecken können, die sich Patienten auch von ihm und seiner Klinik wünschen.<sup>65</sup> Es können ggf. Werte und Ideale, die die Wahlentscheidung und das Alleinstellungsmerkmal gegenüber seinen konkurrierenden Kliniken auszeichnet.<sup>66</sup> Diese grundlegenden Parameter, die auch im Alltag ständig im Umlauf sind, können somit Kliniken diese Bezugselemente zur Akquisition ihrer Patienten bei der Erstellung ihres Leitbildes oder auf das Menschenbild ihrer Patienten in ethischer Weise berücksichtigen.<sup>67</sup> M.E. beruht die Tatsache, auch bei genauer Betrachtung der gesamten dargestellten Abbildungen der oben beschriebenen Kommunikationsebene, dass sich eine Klinik gegenüber seinen Wettbewerbern nur dann absetzen kann, wenn Wünsche und Bedürfnisse der Patienten, oder besser formuliert "Kunden" nicht nur erkannt, sondern auch mit vollem Umsetzungsengagement bewusst in die Praxis umgesetzt werden.

#### 4.4 Wie wichtig ist die Krankenhauskultur?

Aus der Pressemitteilung der life Pr vom 09.04.2013 aus Hamburg geht ebenfalls eine Ansprache an die Kliniken hervor, dass eine Patientenzufriedenheit sich auf ein positives Image einer Klinik auswirkt. Demnach sollte jedes Krankenhaus bestrebt sein, langfristig gesehen den Zentralpunkt der Patientenzufriedenheit immer wieder zu analysieren, sowohl auch auf eine mehr als nur "ausreichend Zufriedenen" Basis gegenüber seinen Patienten hinzuarbeiten. Für die Auswirkung auf

---

<sup>62</sup> [vgl. Hoefert (Hrsg) 2007, 119]

<sup>63</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 58]

<sup>64</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 58]

<sup>65</sup> [Schindler / Schindler / Vagts 2007, 656]

<sup>66</sup> [vgl. Hoefert (Hrsg) 2007, 119 f.]

<sup>67</sup> [vgl. Hoefert (Hrsg) 2007, 121]

eine wünschenswerte Zufriedenheit, wird der Appel besonders an die Mitarbeiter der Kliniken gerichtet. Somit soll jede Klinik durch Patientenresonanzen, die auf Befragungen basieren, die internen negativen Punkte erkennen und beseitigen, um als Folge einer Missachtung ein Beschwichtigendes Arbeitsklima zu vermeiden.<sup>68</sup> Der Präsident des Gesundheitswirtschaftskongress Prof.Dr.Lohmann zitierte es mit dem Satz” Diese klaren Aussagen machen ganz deutlich, dass die Medizin im Zentrum des zunehmenden Wettbewerbs steht. [...] Nur wenn Ärzte, Krankenpflegekräfte und die weiteren therapeutisch Tätigen intensiv mit dem Management prioritär an der Patientenorientierung der Behandlungsprozesse arbeiten, wird das Überleben im künftigen Verdrängungswettbewerb gelingen.“<sup>69</sup> Um noch einmal die Frage in den Vordergrund zu stellen, weshalb beide Mayo Brüder auf ihrem medizinischem Gebiet so einzigartig und erfolgreich waren, lag lediglich an ihrer frühzeitigen Auffassung<sup>70</sup>, wie es ebenfalls in der Pressemitteilung zitiert wird, dass „Die Zusammenarbeit von Ärzten und Pflegekräften ist ein gesundmachender Teamgeist “<sup>71</sup>, der den Erfolg einer Klinik bewirkt. Desweiteren ging aus einer Studie der Managementberatung Kienbaum, dem Havard Business Manager und dem Institut für zukunftsfähige Organisationen hervor, dass von 43% der führenden Verantwortlichen, 29% von Ihnen die Meinung vertreten, dass ökonomischer Erfolg einer erfolgreichen Unternehmenskultur zuzuschreiben wäre und in absehbarer Zeit immer mehr in den Vordergrund der Unternehmensgeschehnisse im Gesundheitswesen rücken wird.

#### **4.5 Aus welchen Strukturen setzt sich die Unternehmenskultur zusammen?**

Zunächst gilt festzuhalten, dass im Wettbewerb zwischen Dienstleistern erst dann eine Differenzierung stattfinden kann, wenn auch wirklich die Dienstleistungsqualität, als sogenannte UPP (Unique passion Proposition) vom Dienstleister praktiziert wird. Im eigentlichen Sinne würde es bedeuten, dass eine Dienstleistung ihre Markenidentität durch die gelebte “Leidenschaft” jeder einzelnen Person in einem Dienstleistungsunternehmen, deutlich besser aufwerten und positionieren kann.<sup>72</sup> Der ausschlaggebende Grund, weshalb in dieser Bachelorarbeit die Thematik der Patienten- und Mitarbeiterorientierung gründlich erläutert wird, besteht anhand dessen, dass die empirischen Auswertungen, genau diese beiden äußerst wichtigen Orientierungen als relevant für die Kliniken erklären. Denn es wird in erster Linie keine positiven Resonanzen für eine Klinik geben, insofern diese durch virales Marketing durch den Freundes-,Bekannten- oder Familienkreis für negativ erklärt wird, son-

---

<sup>68</sup> [vgl.lifepr 2013]

<sup>69</sup> [lifepr 2013]

<sup>70</sup> [ Nemeč / Fritsch 2013, 22]

<sup>71</sup> [vgl.lifepr 2013]

<sup>72</sup> [vgl.Kreutzer 2010, 420]

dern genau diese Softskills werden es ermöglichen einer Klinik-Patienten für sich zu gewinnen.<sup>73</sup> Eine weitere wichtige Erklärung beruht auf der Metrik Pressemitteilung, welche auch Defizite seitens des Arzt- und Pflege-Verhältnisses zum Patienten zum Ausdruck bringt. Es geht daraus hervor, dass die zu erfüllenden, gewünschten Kriterien zum Patienten vom Gesundheitsanbieter lediglich nur von 10 bis 20 Prozent der Krankenhäuser berücksichtigt und erfüllt werden. Somit werden die kargen Resonanzen einfach oder gar willkürlich aufgeschoben und nicht zur Motivation als Verbesserungsmerkmal genutzt.<sup>74</sup> Zum Verständnis einer erfolgreichen strategischen Kommunikation soll die Geburtshilfe der Heliosklinik als Beispiel dienen. Denn in den Geburtshilfe-Kliniken der Helios Kliniken ist eine einheitliche Unternehmenskultur vorzufinden, die auf Qualitäts- und Servicestandards basiert.<sup>75</sup> So wird bereits im Vorfeld vom Patienten wahrgenommen, ob die Qualität seinen Vorstellungen entspricht und er in "guten Händen" ist. Somit können der Arzt und das Personal, indem sie die Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigen, ihre Namen und den der Klinik mit hoher medizinischer Behandlungsqualität verbinden.<sup>76</sup> Die Heliosklinik hatte sich als Ziel der Standards in erster Linie sowohl die Sicherheit von Mutter und Kind, als auch die Zufriedenheit der werdenden Eltern vorgenommen. Doch das besondere und wichtigste an dem Ziel war es, dass die Heliosklinik sich ganz spezifisch und interessiert ausgerichtet auf die Gesundheit und dem Wohlergehen des Kindes konzentrierte.<sup>77</sup> Diese Art von Unternehmenskultur nennt man auch Profilierungsfunktion. D.h., dass die Klinik durch ihre qualitativen Standards gegenüber dem Wettbewerb punkten will.<sup>78</sup> Folgende Punkte der Kommunikationsziele sind integriert:

- Das Image der Helios Klinik "Schwangerschaft und Geburt", sowie die Standards stetig an die Patienten anzupassen und ggf. zu verbessern<sup>79</sup>
- Die Geburtenanzahl in der Klinik aufgrund des guten und bekannten Image zu erhöhen<sup>80</sup>
- Die Wünsche und Bedürfnisse rechtzeitig erkennen, um somit die Patienten langfristig an die Marke zu binden<sup>81</sup>
- Durch den guten Ruf der Klinik neue Patienten für neue Fachbereiche akquirieren<sup>82</sup>

---

<sup>73</sup> [vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 21]

<sup>74</sup> [vgl. metrik 2007]

<sup>75</sup> [vgl. Prinz 2007, 7]

<sup>76</sup> [vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 33]

<sup>77</sup> [vgl. Prinz 2007, 7]

<sup>78</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 144]

<sup>79</sup> [vgl. Prinz 2007, 8]

<sup>80</sup> [vgl. Prinz 2007, 8]

<sup>81</sup> [vgl. Prinz 2007, 8]

<sup>82</sup> [vgl. Prinz 2007, 8]

Es lässt sich daraus resultieren, dass sich Kliniken auf eine "Patientenbindung" konzentrieren sollten. Fachsprachlich wird es auch CRM (Client Relation Management) genannt. Berücksichtigt eine Klinik dies, wie auch in diesem Beispiel die Helios Klinik, wird aufgrund des CRM der Patient von der Qualität und dem Service überzeugt, sodass er nur noch dieses Krankenhaus betreten wird.<sup>83</sup> Somit erhielt die Heliosklinik nach der Beurteilung Zufriedenheitsanalyse seitens der Mütter, dass die Versorgung des Kindes 46 Prozent "sehr gut" bis 42 Prozent von 50 Prozent "erstklassig war".<sup>84</sup> Doch das Erfolgskonzept, dass der Heliosklinik diesen Ruf ermöglicht, unter anderem die positiven Resonanzen, liegt ganz und gar allein an dem hohen Informations- und Orientierungswert, den die Klinik bereits zuvor den stationierten Müttern vermittelte. Dieser Aspekt wurde bereits auch in der obigen abgebildeten Grafik unter 3.3 dargestellt. Von insgesamt 400 Befragungen, auf die Frage, wie schwangere Frauen auf die Klinik aufmerksam wurden, antworteten 387 von Ihnen, es war die Mundpropaganda.<sup>85</sup> Zu diesem Ergebnis kann man nur eins sagen, dass die Klinik "gute" Service – und Qualitätsansprüche an die Patienten verrichtet und darüber anschließend positiv über die Klinik geredet wird.<sup>86</sup> Ein weiterer Kulturpunkt ist die Koordinationsfunktion. Diese beinhaltet, dass das gesamte Personal am Aufbau- und Ablaufgeschehen des Unternehmens beteiligt ist. Somit muss der Wille und das Interesse der Mitarbeiter mit dem Interesse, dem Ziel und den gesetzlichen Anweisungen und internen Veränderungen der Klinik übereinstimmen, um somit eine für den Patienten angenehme Unternehmenskultur zu schaffen.<sup>87</sup> Ein weiterer Punkt wäre die Motivationsfunktion, die auf Unverzichtbarkeit jedes einzelnen Mitarbeiters hindeutet. Somit wären Arzt und Pfleger ein gemeinsames Team, welches zielorientiert, eigenverantwortlich und bestrebt für die Kommunikationsziele, wie bei der Heliosklinik aufgelistet, einsetzt und somit den Erfolg sichert.<sup>88</sup> Fehler gilt es hier zu vermeiden, wie es Ulrich Korff in seiner Ausgabe Patient Krankenhaus beschreibt.

- Verschiedenheitsmeinungen, die sich zwischen Assistenzarzt und Vorgesetzten ergeben, nicht im Raum des Patienten besprechen, sondern eher ein persönliches Gespräch unter vier Augen führen.<sup>89</sup>
- Mitarbeiter in hektischen Momenten nicht als Schuldigen oder Sündenbock darstellen.<sup>90</sup> Hier helfen Geduld und Empathie. Empathie ist im Krankensektor ausschlaggebend für den Erfolg, denn Mitarbeiter und Kollegen müssen ein Grundvertrauen zueinander haben oder dieses als Lernziel anstreben, falls es noch nicht vorhanden ist. Nämlich genau dieser Ver-

---

<sup>83</sup> [vgl. Korff 2012, 179]

<sup>84</sup> [vgl. Prinz 2007, 20]

<sup>85</sup> [vgl. Prinz 2007, 28]

<sup>86</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 145]

<sup>87</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 142]

<sup>88</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 142]

<sup>89</sup> [vgl. Korff 2012, 185]

<sup>90</sup> [vgl. Korff 2012, 185]

trauensaspekt wirkt sich auf die Sicherheit im gesamten Team aus. Dies wird auch letztendlich der Patient nicht nur mitbekommen, sondern auch erleben.<sup>91</sup>

Die letzte Funktion, die in diesem Zusammenhang der Unternehmenskultur betrachtet werden soll, ist die sogenannte Identifikationsfunktion. Die Identifikation des Klinikbildes soll sich gezielt auf jeden einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens übertragen, damit interne Prozesse mit einer hervorragenden Leistung eines Unternehmens resultieren. In dem Mitarbeiter soll auch das Gefühl seiner Wichtigkeit und Loyalität für das Unternehmen geweckt werden, das wiederum von dem Unternehmen selbst vermittelt wird. Es ist nämlich eine ganz andere persönliche Motivation, wenn ein zugehöriger Mitarbeiter bewusst weiß<sup>92</sup>, dass er für Lufthansa die Triebwerksturbinen herstellt, die auf Ranking Nummer eins ihre Position hat<sup>93</sup> oder für eine Fluggesellschaft, wie Egyptair (Ägypten), die aufgrund gravierenden Sicherheitsmängeln von der Flugsicherheitsfirma JACDEC auf den letzten Platz verbannt wurde.<sup>94 95</sup> Somit kann das Unternehmen sich auch Kosten in Hinsicht auf Marketing, Patientenreklamationen und externen Rat über Fachwissen ersparen. Denn einzelne Mitarbeiter würden engagiert durch externe Mund-zu-Mund-Propaganda positive Empfehlungen weitergeben. Mitarbeiter wären alleine im Stande destruktive Ereignisse zum Patienten nicht nur zu erkennen, sondern auch dem entgegenzuwirken. Im Kontext wäre es als Beschwerdemanagement zu beschreiben. Hier steht nämlich das Personal als erstes im direkten Kontakt zum Patienten.<sup>96</sup> Wie bereits erwähnt, gibt es keine zweite Chance, um dem Patienten in solch einem Fall das Gefühl zu vermitteln, dass Verständnis und Einfühlungsvermögen zu spüren sind, anstatt das Gefühl der Missachtung und Gleichgültigkeit zu erfahren.<sup>97</sup> Denn bis das Beschwerdemanagement in Kenntnis gesetzt wird, was auch wiederum Kosten sparen würde, hat der Patient bereits innerhalb der Familie oder Freunden seine negativen Erlebnisse geschildert und wird somit den erneuten Besuch dieses Krankenhauses vermeiden.<sup>98</sup> Somit wäre ein Team im Unternehmen präsent, welches ihr Wissen zueinander und zum Unternehmen in vollster Weise zur Verfügung stellt.<sup>99</sup>

In diesem Zusammenhang sollte jedes einzelne Krankenhaus einen strategischen Weitblick verfolgen. Es muss allen Beteiligten, die an einem Erfolg zugunsten der Klinik beisteuern können,

---

<sup>91</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 201]

<sup>92</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 144]

<sup>93</sup> [vgl. bild]

<sup>94</sup> [vgl. Handelsblatt 2012]

<sup>95</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 144]

<sup>96</sup> [vgl. Lauterbach / Lungen / Schrappe 2009, 400 f.]

<sup>97</sup> [vgl. Lauterbach / Lungen / Schrappe 2009, 403]

<sup>98</sup> [vgl. Lauterbach / Lungen / Schrappe 2009, 402]

<sup>99</sup> [vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 144]



berücksichtigen.<sup>100</sup> Dazu gehören die Share- und Stakeholder, auf die im nächsten Kapitel nochmals eingegangen wird. Unter Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse in Form von Sympathieträgern, spielen die s.g. "Soft Skills"<sup>101</sup> eine große Rolle. Letztendlich ist Kommunikation und Strategie einzeln betrachtet, ein wesentlicher Bestandteil, der für oder gegen den Erfolg einer Klinik spricht. Jedoch kann der eine Bestandteil ohne den anderen seine Funktion nicht erfüllen<sup>102</sup>, deshalb ist es M.E von großer Bedeutung, zunächst die Strategie für die notwendige und unabdingbare Kommunikation eines Krankenhauses darzustellen. Doch schafft es eine Klinik seine Ziele und Ideen gemeinsam als Team voranzubringen und die wirklich irrelevanten Punkte aus seinem Konzept zu streichen, wird sich das ganze positiv auf den Erfolg auswirken.<sup>103</sup> Somit wäre das Markenrad im Marketing, das wesentliche und elementare Gesichtspunkte erläutert, für eine erfolgreiche strategische Kommunikation unumgänglich.<sup>104</sup>

- Qualität und Service durch Markenprozesse: Die gesamte Besetzung der Klinik muss Verhalten und Kommunikation als Markenbotschafter kommunizieren.<sup>105</sup> Hier wäre das Ziel des UPP (Unique Passion Proposition) anzustreben. In den Augen der Zielgruppe würde sich die Klinik als Leidenschaftlicher Dienstleister, Weiterentwicklung der medizinischen Standards, sowie für den Kunden ein Grund "die extra Meile zu gehen" und zuletzt die Leidenschaft der Klinik sich nicht auf Erfolgen auszuruhen, sondern weiter als markenleidenschaftliche Klinik zu agieren reflektieren.<sup>106</sup>
- Das Profil der Klinikmarke muss klar definiert werden: Kommunikationsziele hinsichtlich der Werte und Image, dass die Klinik in der Zukunft als medizinischer Dienstleister vermitteln will.<sup>107</sup>
- Recognition der Klinikmarke: Die medizinische Leistung einer Klinik soll ebenfalls durch das Corporate Design welches auf strategischen Zielen und Positionierung aufbaut ist, wiederzuerkennen sein.<sup>108</sup>
- Bekanntheit im Sinne des USP: Das Alleinstellungsmerkmal (Unique selling Proposition) der Klinikmarke und seiner Identität, sollte durch notwendige Medien und vorhandene Maßnahmen an seine Zielgruppen kommuniziert werden.<sup>109</sup>

---

<sup>100</sup>[vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 202]

<sup>101</sup>[vgl. Korff 2012, 186]

<sup>102</sup>[vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 202]

<sup>103</sup>[vgl. Goldschmidt / Hilbert 2011, 202]

<sup>104</sup>[vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 23]

<sup>105</sup>[vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 23]

<sup>106</sup>[vgl. Kreuzer 2010, 421]

<sup>107</sup>[vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 23]

<sup>108</sup>[vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 22 f.]

## 5 Klinikmarketing und Klinikkommunikation

### 5.1 Was bedeutet Marketing?

Durch den hohen Einfluss seitens der Instrumente,<sup>109</sup> des Marketings, assoziieren die meisten Verbraucher nur eine Verkaufs- und Werbungsstrategie für ihre Dienstleistungen oder Produkte. Allerdings ist der Begriff Marketing in der Gebrauchswiese als ein Konzept, das zur Befriedigung von Käuferwünschen dient, zu verstehen. Somit lässt er sich klar von der falsch geprägten Weise deutlich differenzieren.<sup>111</sup> "Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen."<sup>112</sup> Im engeren Sinne lässt sich daraus resultieren, dass Marketing dafür zuständig ist, dass Unternehmen einen Wert bzw. Nutzen für den Kunden schaffen, der seine Wünsche und Bedürfnisse erfüllt, um somit einen daraus ebenfalls resultierenden Wert im Sinne von Umsatz, Gewinn zu erhalten und eine starke langfristige Kundenbeziehung für das Unternehmen aufzubauen.<sup>113</sup> Desweiteren lässt sich aus dieser Begriffserklärung nach den Autoren der Literatur Grundlagen des Marketings herleiten, dass Marketing von allen Marktteilnehmern, wie z.B. Einzelpersonen und Gruppen betrieben wird. Somit könnte ein potenzieller Kunde, der an einem Produkt oder Dienstleistung interessiert ist, sich zuerst darüber informieren.<sup>114</sup> Marketing bedeutet Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.<sup>115</sup> Aus den beiden Ansichten der verschiedenen Autoren lässt sich jedoch schnell erkennen, dass Marketing eine Unternehmens- oder Managementfunktion ist. Das Hauptziel liegt darin, dass Wünsche und Bedürfnisse rechtzeitig erkannt und anschließend durch Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse auf den Zielmärkten erfüllt werden. Dadurch erreicht ein Unternehmen neben seinem Hauptziel das Parallelziel des wirtschaftlichen Erfolges.<sup>116</sup>

Diese drei Teilbegriffe der Planung, Koordination und Kontrolle lassen sich als eine Funktion der Unternehmensführung bezeichnen. Im Mittelpunkt der Unternehmensführung werden Entscheidungen sowohl für die Entwicklung des Unternehmens als auch für das Corporate Behaviour festge-

---

<sup>109</sup> [vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 23]

<sup>110</sup> [vgl. Mahrdt 2009, 41]

<sup>111</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 38]

<sup>112</sup> [Kotler / Armstrong / Wong 2011, 39]

<sup>113</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 39]

<sup>114</sup> [vgl. Teialehrbuch]

<sup>115</sup> [vgl. Teialehrbuch]

<sup>116</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 40]

legt,<sup>117</sup> welches für den Umgang zwischen den Mitarbeitern zuständig ist und so mit den Werten, Grundsätzen und dem Leitbild des Unternehmens übereinstimmen muss.<sup>118</sup>

## 5.2 Wie wichtig ist Marketing für eine Dienstleistung?

Es gilt zunächst einmal festzuhalten, dass Marketing ein geschlossenes Konzept ist und somit der Kernpunkt der Unternehmensführung ist.<sup>119</sup> In Anlehnung an Grundlagen des Marketings wird zunächst eine Marketingstrategie von der Unternehmensführung getroffen.<sup>120</sup> Desweiteren folgt der bekannte Marketing-Mix, der aus koordinierten und gleichzeitig kombinierten Marketinginstrumenten besteht. Marketinginstrumente zielen insofern darauf ab, dass unternehmerische Ziele erreicht werden sollen.<sup>121</sup> Die Abbildung visualisiert die sogenannten "4P`s", die hier als Instrumente, zum Marketingziel eingesetzt werden.

---

<sup>117</sup> [Hungenberg / Wulf 2007, 24]

<sup>118</sup> [vgl. corporateloook]

<sup>119</sup> [vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 18]

<sup>120</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 191]

<sup>121</sup> [vgl. Bruhn 2013, 12]

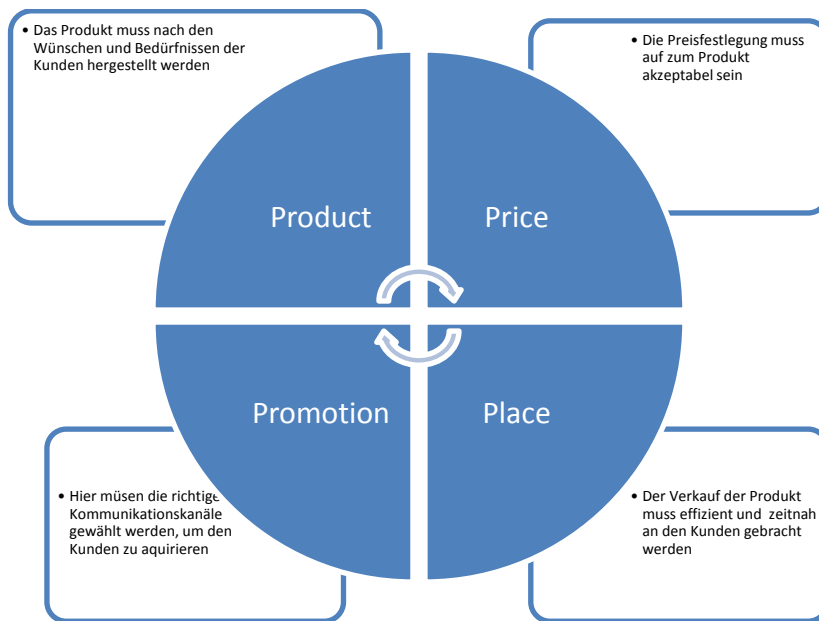


Abbildung 9: traditioneller Marketing - Mix<sup>122</sup>

- Produktpolitik (Product): Hier kann eine Produktverbesserung oder -innovation, sowie eine Namensgebung als Beispiel dienen<sup>123</sup>
- Preispolitik (Price): Zum einen sowohl Festlegung des Verkaufspreises, als auch beispielsweise Rabatte für Wohlfühlinstrumente, die zur Kundengewinnung dienen,<sup>124</sup> oder Zahlungs- und Lieferbedingungen<sup>125</sup>
- Distributionspolitik (Place): Beim Vertrieb sind natürlich die Vertriebswege, Verkaufsorgane und Logistiksysteme zu berücksichtigen.<sup>126</sup> Diese können z.B. Einzelhandel, Großhandel oder Internet sein.<sup>127</sup>
- Kommunikationspolitik (Promotion): Es gibt eine ganze Reihe von Instrumente, die für einen reibungslosen Verkauf von Produkten in Frage kommen. Somit bleibt es dem Hersteller überlassen, ob er seine Kunden z.B. durch Printwerbung (Tageszeitungen, Publikums- und

<sup>122</sup> [vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 18]

<sup>123</sup> [vgl. Bruhn 2013, 12]

<sup>124</sup> [vgl. Graf 2011]

<sup>125</sup> [vgl. Bruhn 2013, 12]

<sup>126</sup> [vgl. Bruhn 2013, 12]

<sup>127</sup> [vgl. Viethen]

Fachzeitschriften)<sup>128</sup>, Out-of-Home Werbung (Plakat-, Fassadenwerbung)<sup>129</sup> oder Online-Marketing<sup>130</sup> akquiriert. Allerdings sollen die "4 P's" durch zusätzliche 3 P's erweitert werden. Aus diesem Grund lässt es sich sagen, dass sich Dienstleistungsmarketing vom Produktmarketing durch einen wesentlichen Punkt differenzieren. Es ist nämlich für den Kunden eine immaterielle Dienstleistung, d.h. dass ein Dienstleister keine Leistung auf Vorrat produzieren kann. Insbesondere deswegen soll vom Dienstleistungsunternehmen gegenüber seinen Kunden Zufriedenheit und Vertrautheit aufgebaut werden.<sup>131</sup> Ebenso möchte diese Zielgruppe eine Dienstleistung auch positiv erleben und an allen Kommunikationsinstrumenten die Ansprache, wie es in einer Dienstleistung gang und gebe ist, die sogenannte Materialisierung spüren.<sup>132</sup> Die Grafik verdeutlicht den Unterschied und zeigt die Erweiterung des Marketings um 3P's auf. In Kapitel 5.3 werden aus dem hier dargestellten Produkt- und Dienstleistungsmarketing-Mix die für die Krankenhäuser relevanten Ziele dargestellt.

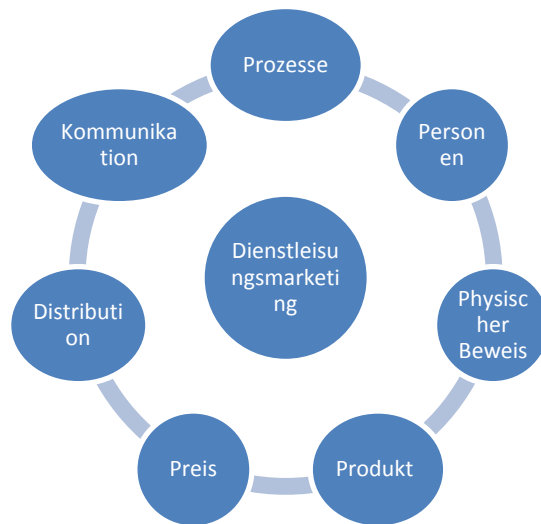


Abbildung 10: Marketing – Mix in einer Dienstleistung<sup>133</sup>

- Prozesse: Der Prozess beinhaltet alle entsprechend notwendigen Schritte, um eine ganzheitliche Dienstleistung und bestmögliche Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.<sup>134</sup>

<sup>128</sup> [vgl. Mahrtdt 2009, 44]

<sup>129</sup> [vgl. Mahrtdt 2009, 49]

<sup>130</sup> [vgl. Mahrtdt 2009, 56]

<sup>131</sup> [vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 15]

<sup>132</sup> [vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 51]

<sup>133</sup> [vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 16]

<sup>134</sup> [vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 16]

- Personen: Um intern als auch extern Erfolg und Zufriedenheit an seine Kunden zu vermitteln, sind alle Personen, die in unmittelbarem Kontakt mit ihrer Fachkompetenz, Handeln und dem gesamten Auftreten zum Kunden stehen, von großer Relevanz.<sup>135</sup>
- Physischer Beweis: Wie bereits erwähnt, kauft der Kunde kein materielles Produkt, sondern vielmehr "erlebt" er eine Dienstleistung. Somit hat jede Dienstleistung die Möglichkeit, sich den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden anzupassen, um somit durch ein präzises ausgewähltes Unternehmensleitbild und Unternehmenswerte eine positive Resonanz zu erlangen, die zur Akquisition neuer Kunden und Erhaltung langjähriger Stammkunden führt.<sup>136</sup>

### 5.3 Wie funktioniert Marketing im Krankenhaus?

Bei genauer Betrachtung der Situation im Krankenhaussektor, wird die mehrfache Meinung der Autoren korreliert. So sprechen die Autoren zunächst in ihrem Buch, Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement, über die unaufhaltsame demografische Entwicklung, der medizinisch-technischen Fortschritte und dem Bedürfnis der Patienten einer für sie optimalen Gesundheitsversorgung, allerdings bei begrenzten Ressourcen.<sup>137</sup> Diese Meinung teilen ebenfalls die Autoren des Managements im Krankenhaus und bekräftigen, dass ein Veränderungsprozess vom Management von großer Bedeutung ist und es gilt, die dargestellten Barrieren zu kompensieren.<sup>138</sup> Auch die Einführung des DRG – Vergütungssystems macht den Kliniken zu schaffen. Zu berücksichtigen wäre, dass durch Ablösen des Kostenerstattungsprinzips durch eine auf Pauschale basierende Vergütung, sich auch gleichzeitig das jeweilige Verantwortungsbewusstsein der Wirtschaftlichkeit einer Klinik erhöht hat.<sup>139</sup> Aufgrund dessen wird einem Patient nach einer stationären Behandlung, dessen Leistung mit einer dazugehörenden Kennziffer in ein elektronisches Kostenrechnungssystem eingegeben um somit die tatsächlich verursachten Kosten festzustellen.<sup>140</sup> Insofern müssen Krankenhäuser die Durchschnittskosten der Mitbewerberkliniken unterbieten, um dauerhaft am Gesundheitsmarkt bestehen zu können.<sup>141</sup> Aufgrund dessen müssen sich auch Kliniken dem Bewusstsein nähern, als wirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen zu fungieren, um auf dem Medizinmarkt den vorhandenen Veränderungen entgegen wirken zu können.

---

<sup>135</sup> [vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 16]

<sup>136</sup> [vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 16]

<sup>137</sup> [vgl. Berendt / König / Krystek 2009, 15]

<sup>138</sup> [vgl. Busse / Schreyögg 2006, 55]

<sup>139</sup> [vgl. Salfeld / Hehner / Wichels 2007, 19]

<sup>140</sup> [vgl. Korff 2012, 46]

<sup>141</sup> [vgl. Salfeld / Hehner / Wichels 2007, 19]

Die Grunddarstellung sollte lediglich zum Verständnis und zur Aufklärung zwischen Produkt- und Dienstleistungsmarketing dienen. Denn die Übertragung der P's auf das Krankenhaus-Marketing schließen nur vier der aufgezeigten P's ein. Somit wäre nur die Leistungs-, Kommunikations-, Prozess-, Personalpolitik und das gesamte Ambiente bzw. die Unternehmenskultur von wichtiger Bedeutung für das Krankenhaus.<sup>142</sup>

Allerdings gilt festzuhalten, dass erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen nach dem service-profit-chain-Prinzip handeln. Übersetzt, würde es dem Unternehmen einen erheblichen Gewinnerfolg einbringen, der nur im Einklang der Kunden und Mitarbeiter zustande kommen kann.<sup>143</sup> Dieser Gewinnerfolg beruht m.E. nicht nur auf Profit, sondern stellt auch zugleich eine langfristige und erfolgreicherfolgreiche Kundenbindung dar. Daher gehört auch dieser Punkt, der als erhöhter Wert und Nutzen für den Kunden aus der Dienstleistung relativiert, wie ihn die Autoren aus Grundlagen des Marketing bezeichnen, zum service-profit-chain-Konzept, der sogenannten Wertschöpfungskette in einem Dienstleistungsunternehmen. Ein weiterer Punkt, der für die interne Qualität unerlässlich ist, liegt an der richtigen Mitarbeiterauswahl, ebenfalls ein Streben nach Verbesserungspotenzial dieser, was durch professionelle Schulungen zu erreichen wäre. Interne Qualität spiegelt sich somit im gesamten Arbeits- und Umgebungsumfeld des Unternehmens wieder. Aus dem Streben nach harter effizienter Arbeit, würde sich der Punkt Wohlfühlfaktor, die Loyalität und das Engagement an dritter Stelle platzieren. Der vierte Bezugspunkt der Wertschöpfungskette richtet sich an zufriedene Kunden, die nicht nur als Kundenstamm vom Unternehmen bezeichnet werden, sondern auch als "Weiterempfehlungskunden", die es durch ihre positiven langjährigen Erlebnisse ermöglichen, dem Unternehmen neue Kunden zu akquirieren. Der letzte, aber auch sehr wichtige Punkt, für ein erfolgreiches Bestehen eines Unternehmens besteht in der Leistung und Wirtschaftlichkeit, die in diesem Unternehmen angeboten werden.<sup>144</sup> Daraus resultieren Unternehmensziele, die somit vom klassischen 4Ps Marketing, auch externes Marketing genannt, zum Interaktiven und Internem Marketing übergehen und somit Wachstum und Gewinn erwirtschaften. Selbstverständlich kann man diese Tatsachen auch auf das Klinik-Marketing übertragen und somit lässt sich hieraus verstehen, dass Bedürfnisse der Zielgruppen im Krankenhaus klar definiert werden müssen, um eben daraus einen Qualitätsanspruch an die Zielgruppe zu gewährleisten.<sup>145</sup>

---

<sup>142</sup>[vgl.Lüthy / Buchmann, 2009, 50]

<sup>143</sup>[vgl.Kotler / Armstrong / Wong 2011, 701]

<sup>144</sup> [vgl.Kotler / Armstrong / Wong 2011, 701]

<sup>145</sup> [vgl.Kreyer 2001, 392]

#### 5.4 Internes und Interaktives Marketing im Zusammenhang der Leistungspolitik in der Klinik

Spricht man vom traditionellen Marketing, so wird deutlich, dass sich Strukturen dieser Ziele nicht sonderlich für den Kunden erlebbar machen. Der reale Bezug zum Kunden ist einfach durch einen wichtigen, aber auch entscheidenden Punkt isoliert, nämlich der Leistungspolitik, wie bereits in Punkt 5.3 geschildert wurde. Denn gerade dieser ist das wesentliche Merkmal der Dienstleistung. Das bedeutet, dass ein Dienstleistungsprozess in einer Klinik von simultaner Erstellung und Inanspruchnahme spricht. Für die Klinik, die diesen wichtigen Wettbewerbsvorteil ergreifen möchte, ist es von großer Notwendigkeit ein Vertrauensverhältnis zwischen dem direkten Kontakt von Leistungsanbieter und Leistungsnutzer als Kern der Dienstleistung anzusehen. Aus dieser Thematik lässt sich schließen, dass die medizinische Leistung und die kompetente und gleichzeitig vertraute Anwesenheit der Mitarbeiter, sowohl auch des Arztes, der Klinik die Chance bietet, reibungslos Patienten zu akquirieren (Gleichzeitigkeit von Entstehen und Nutzen).<sup>146</sup>

Ebenfalls können Intensität und Umfang der Dienstleistung bestimmt werden, als auch die entstehenden Kosten, sowie die Entscheidung darüber, ob eine Fachkraft die Dienstleistung vollbringt oder der Arzt selbst. (Variable Intensität und variabler Umfang). Eine standardisierte Medizin und eine daraus folgende medizinische Qualität begünstigen nicht nur die Bindung und Vertrauen zum Patienten, sondern sie erleichtern dem Patienten die Auswahl zwischen mehreren Kliniken. (Standardisierung und Qualitätsmanagement).<sup>147</sup> Dabei spielt die Unternehmensphilosophie eine ebenfalls wichtige Rolle, die im nächsten Kapitel erläutert wird. Der letzte Punkt der Leistungspolitik beruht ebenfalls darauf, dass Delegationen von Arzt an qualifizierte Mitarbeiter innerhalb der Klinik stattfinden können, ebenso wie Delegationen in andere spezialisierte Kliniken, um wiederum Kosten für teure medizinische Geräte zu sparen (Delegation von Dienstleistungen).<sup>148</sup> Das Resümee der Leistungspolitik liegt in der Patienten- und Dienstleistungsorientierung<sup>149</sup> und soll damit aufzeigen, dass das traditionelle Marketing in einer Klinik keinen hohen Einfluss darauf ausrichten wird, ob Patienten sich gut behandelt und betreut fühlen. Sondern vielmehr ist das interne und interaktive Marketing ausschlaggebend. Die Begriffe sollen vereinzelt definiert werden. Betrachtet man in einem Krankenhaus die fachlichen Kontaktpersonen zum Patienten, so ist festzustellen, dass Pflege – und Arztpersonal den überwiegend intensivsten Bezug zum Patienten ausüben. Das interne Marketing bedient sich damit, dass Dienstleister in die Leistungsfähigkeit und die Inspirationskraft der Mitarbeiter investieren. Denn nur wenn es dem Unternehmen gelingt als ein Team miteinander an-

---

<sup>146</sup> [vgl. Kreyer 2001, 379 f.]

<sup>147</sup> [vgl. Kreyer 2001, 80]

<sup>148</sup> [vgl. Kreyer 2001, 380 f.]

<sup>149</sup> [vgl. Kreyer 2001, 379]



statt gegeneinander zu arbeiten, wird sich daraus vollste Zufriedenheit oder sogar Unzufriedenheit am Kunden messen lassen.<sup>150</sup>

Letztendlich würde es auch keinen Nutzen hervorbringen in teure und hervorragende Kommunikationsinstrumente zu investieren, wenn das Leistungsangebot nicht als hervorragend zu empfinden ist.<sup>151</sup> Da das Krankenhaus sehr persönliche Dienstleistungen gegenüber ihren Patienten erbringen, hängt genau dieses Leistungsangebot von ihrer fachlichen Kompetenz und dem Willen der Pfleger und Ärzte ab. Mitarbeiter, die genau dieses in eine Klinik mitbringen, kompensieren auch den Ärzte- und Personalmangel in den Kliniken. Darüber hinaus ist gutes Fachpersonal ein zukünftiger Wettbewerbsvorteil.<sup>152</sup> Im Mittelpunkt des interaktiven Marketings steht die erbrachte Qualität eines Dienstleistungsunternehmens. Da die Akteure Käufer und Verkäufer in Relation zueinander stehen, hat der tatsächliche Moment der Durchführung einer Dienstleistung, je nachdem ob diese positiv oder negativ erlebt wurde erheblichen Einfluss auf das Qualitätsniveau der Dienstleistung. Desweiteren wird die Qualität nicht nur als qualitativ hochwertig eingeschätzt, wenn eine medizinische Leistung erfolgreich war, sondern der Anspruch auf Erweiterung einer emotionalen medizinischen Behandlung an den Arzt vom Patienten. Die weitere Begründung wieso und weshalb interaktives Marketing im Unternehmen fungieren sollte, liegt daran, dass dem Kunden vermittelt werden muss, dass eine Dienstleistung, für die er sich bewusst entscheiden kann, ausschließlich nur bei diesem einen Dienstleistungsanbieter vorhanden ist. Kurz gefasst, soll der Beziehungsstatus zwischen Kunde und Dienstleister stetig aufgebaut werden, um somit eine Bindung und Vertrauen zum Kunden aufzubauen.<sup>153</sup> Auch hier ist festzustellen, dass genau diese Art von Beziehung in einem Krankenhaus von relevanter Bedeutung ist. Denn die Einschätzung eines Patienten, ob die medizinische Versorgung und Qualität der Notwendigkeit entsprach, ist aus Sicht des Patienten deutlich schwieriger zu beurteilen, als die subjektive Wahrnehmung von gutem oder schlechtem Wetter. Aufgrund dessen bleibt dem Patienten der erste Eindruck, ob eine Sympathie vorhanden ist, das Ambiente und natürlich die Serviceleistungen, sowie die medizinische Aufklärung im Kopf konsolidiert.<sup>154</sup>

---

<sup>150</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 702]

<sup>151</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 702]

<sup>152</sup> [vgl. Papenhoff / Platzköster 2010, 30]

<sup>153</sup> [vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 702 f.]

<sup>154</sup> [vgl. Papenhoff / Platzköster 2010, 68]

## 5.5 Prozesspolitik in der Klinik

Folglich aus der Sicht des Nachfragers ist die Dienstleistung eine Vertrauens- und Orientierungsfunktion. Wie jedoch bereits bekannt ist, können Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern, die vom Kunden in Anspruch genommen werden, nicht auf die Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften überprüft werden. Insofern kann dieses Vertrauen und die Erfahrung vom Dienstleister aufgrund seines Markenversprechens und seiner Leistungsprozesse zu einem Qualitätsdienstleister gebündelt werden.<sup>155</sup> Ein weiterer wichtiger Gedanke lässt daraus schließen, dass wenn der Kunde während des Leistungsprozesses in vollster Weise zufriedengestellt wurde, es das Markenimage des Dienstleisters nicht nur erheblich positiv erhöht, sondern auch, dass der Kunde seine positiven Erlebnisse und Erfahrungen an andere weiter gibt. Somit kann der Dienstleister mit seinem hochwertigen Markenimage besser assoziiert werden, was zum Wettbewerbsvorteil beiträgt.<sup>156</sup> Übertragen auf das Krankenhaus würde es bedeuten, dass wenn ein Krankenhaus Patienten akquirieren will und sich differenzieren möchte, muss es einen hohen Kundenwert hervorbringen.

Folgende Leistungsprozesse sind für das Krankenhaus entscheidend:

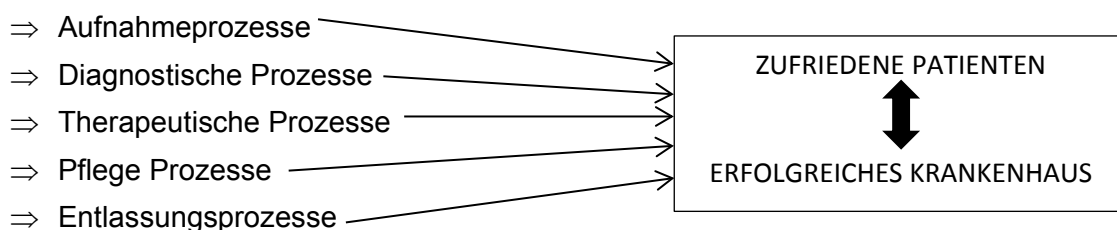


Abbildung 11: Leistungsprozesse im Krankenhaus<sup>157</sup>

Die Zufriedenheit und Vertrautheit des Patienten auf das Krankenhaus und die daraus resultierende Gesamtleistung können erst dann den Erfolg für eine Klinik bedeuten, wenn wirklich alle Prozesse widerstandslos miteinander kooperieren und nicht als Einzelgänger ihrer Prozessgruppe unstrukturiert gegeneinander arbeiten. Aus der Wertschöpfungskette geht somit hervor, dass ein kundenorientierter Prozessverlauf stattfinden muss<sup>158</sup>, um einen Krankenhausaufenthalt eines Patienten so nah wie möglich an seine Wünsche und Bedürfnisse anzupassen, damit Leistungsbringer und Leistungsnutzer davon in Wechselwirkung, wie die Abbildung Leistungsprozesse im Krankenhaus darstellt, profitieren können.<sup>159</sup> Denn gemeinsames aufarbeiten von unzureichenden Prozessen jeden

<sup>155</sup> [vgl. Meffert / Burmann / Koers 2005, 415 f.]

<sup>156</sup> [vgl. Meffert / Burmann / Koers 2005, 425]

<sup>157</sup> [vgl. Papenhoff / Platzköster 2010, 83]

<sup>158</sup> [vgl. Papenhoff / Platzköster 2010, 83]

<sup>159</sup> [vgl. Kreyer 2001, 513]

einzelnen Mitarbeiters im Team, ermöglicht es erst den Mitarbeitern die gewisse Motivationsfähigkeit auszuüben und schweißt die Mitarbeiterbeziehungen zwischen jeder einzelnen Prozessabteilung zu einem gemeinsamen effektiven und effizienten Team zusammen, welches sich auf Wünsche und Bedürfnisse(Patientenorientiert) des Patienten auswirkt.<sup>160</sup>

## 5.6 Personalpolitik in der Klinik

Betrachtet man die Leistungspolitik in Punkt 5.5 so wird schnell deutlich, dass die besten medizinischen Versorgungsleistungen einen geringen Anteil am Erfolg der Klinik haben, wenn die Mitarbeiter – und Patientenorientierung nicht vorhanden ist oder einfach nicht umgesetzt wird.<sup>161</sup> Die Anknüpfung am obigen Punkt 5.4 über die Delegationen von medizinischen Leistungen, übertragen auf die Personalpolitik, würde im wahrsten Sinne des Wortes bedeuten, dass zweifelsfrei Mitarbeiter zielorientiert und gewissenhaft ihre Aufgaben durchführen müssen. Letztendlich müssen Führungskräfte aber auch dieses genehmigen und sie dazu anleiten. Somit müssen Mitarbeiter von ihren Führungskräften auch ein Stück weit motiviert und informiert werden, damit auch eine gewissenhafte zielbestrebte Aufgabenübernahme erfolgen kann. Kurz erwähnt wäre es möglich, einfache „soft-skills“ , wie Freundlichkeit, Herzlichkeit und Einfühlvermögen<sup>162</sup> bei der Zielvereinbarung und der Vermittlung von Werten und Missionen seitens des Führungspersonals zu beachten.<sup>163</sup> Um im Krankenhaus ein gutes repräsentatives Bild nach außen hin zu kommunizieren, müssen Mitarbeiter gegenüber Patienten dienstleistungs- und patientenorientiert fungieren, um Interesse wie Wohlfühlen und Zufrieden sein zu wecken. Eine Erweiterung des internen Marketings, wie bereits in Punkt 5.4 erwähnt, zeigt nochmals die vier Phasen, die für die Integration notwendig sind.

Die erste Phase besteht aus einer verbindlichen Aufgabe, die dem Management vorgibt, dass patientenorientierte Strategien gegenüber den Untergeordneten verständlich gemacht und auch selbst willentlich ausgeübt werden müssen, um nicht nur als Vorbildfunktion, sondern zusätzlich als Motivationsfunktion zu fungieren. Die zweite Phase richtet sich besonders an die Mitarbeiter und gibt ihnen die freie Möglichkeit über Vor- und Nachteile zu reden. Denn die Mitarbeiter sind äußerst wichtig, da sie im ständigen Kontakt zu den Patienten stehen. Es muss sowohl eine Vertrautheit als auch eine Akzeptanz aufgebaut werden<sup>164</sup>, um ihnen dann die Möglichkeit zu geben neue Erfah-

---

<sup>160</sup>[vgl.Kreyer 2001, 516]

<sup>161</sup>[vgl. Korff 2012, 177]

<sup>162</sup>[Korff 2012, 186]

<sup>163</sup>[vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 61 f.]

<sup>164</sup>[vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 205]

rungen anzugehen und zu erlernen.<sup>165</sup> In einem Dienstleistungsunternehmen, somit auch in einer Klinik soll über die Kundenorientierung nicht nur diskutiert werden, sondern auch diese umgesetzt werden. Genau dieser Punkt soll den Mitarbeitern bei der Implementierung des internen Marketings verständlich gemacht werden. Desweiteren soll auf die Wichtigkeit und den hohen Stellenwert der Mitarbeiter deutlich gemacht werden, denn diese sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensziele und der Kundenzufriedenheit. Hierfür bieten sich Trainingsseminare und -schulungen an, um auch gemeinsame Ziele zu erarbeiten.<sup>166</sup> Denn gemeinsam festgelegte Ziele sind die grundlegenden Fundamente, die nicht nur Menschen und Mitarbeiter eine Steuerungsrichtung vorgeben, sondern auch die Arbeitsmotivation und gleichzeitig Effizienz steigern.<sup>167</sup> Sobald im Anschluss der Implementierungsphase die gemeinsamen langfristigen Ziele, die zum Klinikerfolg beitragen sollen, inkludiert sind, sollte jeder einzelne Mitarbeiter sich in einer Art und Weise verpflichtet fühlen, hinter der Unternehmensphilosophie der jeweiligen Klinik zu stehen und sein Engagement sowie Motivation gegenüber den Patienten und Stakeholdern ausstrahlen. Es resultiert die "Verpflichtung der Mitarbeiter" Phase. Daraus lässt sich schließen, dass der Grundgedanke mit sozialen und ethischen Werten eines Klinikleitbildes auch in der Klinik bei jedem einzelnen im Kopf konsolidiert und auch zu spüren sein muss, um somit auch patientenorientiert zu handeln. Mitarbeiter können bei eventuellen Abneigungen oder Unsicherheit auch durch materielle und immaterielle Anreize motiviert werden. Beispielsweise könnte es ein Aufstieg oder eine berufliche Weiterbildung beinhalten. Eine weitere wichtige Motivationsfunktion liegt in einer Übertragung von verantwortungsbewussten Aufgabenbereichen. Die immateriellen Reize könnten Prämien oder Provisionen sein.<sup>168</sup>

### 5.7 Kommunikationspolitik in der Klinik

Spricht man vom Dienstleistungsmarketing, so stellt sich parallel die Frage, wie soll ein Dienstleister, wie das Krankenhaus, sein positives Markenimage sichtbar machen und zugleich den Patienten seine Versprechen in puncto qualitativer medizinischer Qualität, sowie über eine freundliche und motivierte Unternehmenskultur und ein breites Spektrum von hervorragenden Serviceleistungen, bis hin zum perfekten Ambiente für den Patienten? Ein Krankenhaus muss seine Patienten zunächst als Kunden sehen. Aus einer oberflächlichen Patienteninteraktion werden schließlich selektierte Kundenwünsche und -bedürfnisse. D.h., dass die Aufgabe oder besser gesagt die Mission der Klinik darin besteht, den Patienten nach seinen Idealvorstellungen eines Krankenhausaufenthaltes zu behandeln, damit ein positives Klinikerlebnis assoziiert werden kann.<sup>169</sup> Bevor jedoch die Erklärung der einzelnen innovativen Kommunikationsinstrumente erwähnt wird, ist festzuhalten, dass der

---

<sup>165</sup>[vgl. Hoefert (Hrsg) 2007, 279]

<sup>166</sup>[vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 205]

<sup>167</sup>[vgl. Hoefert (Hrsg) 2007, 278]

<sup>168</sup>[vgl. Ennker / Pietrowski 2009, 206]

<sup>169</sup>[vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 129]

Hauptgedanke der Kommunikationspolitik darin besteht, konkret formulierte Kommunikationsziele den Zielgruppen zu übertragen.<sup>170</sup>

---

<sup>170</sup>[vgl. Bruhn 2013, 363]

## 6 Indikatoren für das Alleinstellungsmerkmal

### 6.1 Markenidentität

Um an Punkt 3.2, Klinik als Marke, anzuknüpfen, ist es für eine Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern von Bedeutung, dass ein Dienstleistungsunternehmen sich identifizieren und positionieren kann. Denn genau daraus folgt der Nutzen der Kunden, der Transparenz in Orientierung und Vertrauen schafft und eine einzigartige Beziehungs- und Qualitätsebene aufbaut.<sup>171</sup> Um auch die Erfolgsgeschichte der Fluggesellschaft Lufthansa nochmal kurz zu erwähnen, besteht der Erfolg letztendlich an den Kernwerten der Marke Lufthansa, die klar definiert sind und sich im Laufe der Zeit nicht verändern. Der Wettbewerb erfordert eine neue Strukturierung und orientiert sich somit an der Marktorientierung, was den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden entspricht (Kundennähe).<sup>172</sup> Die Fragen Wer bin ich, Wie bin ich, Was biete ich, Wie trete ich auf, geben Aufschluss bezüglich der Markenidentität und heben das Alleinstellungsmerkmal hervor.<sup>173</sup> Eine direkte Überlappung auf das Krankenhaus lautet dann wie folgt:

- Was leistet die Klinik (Was biete ich)
  - Hervorragende Medizin ist in den Kliniken unumgänglich, somit besteht die Möglichkeit über innovative medizinische Leistungen und Verfahren zu kommunizieren, sowohl auch verkürzten Wartezeiten.<sup>174</sup>
- Wie gibt sich die Klinik (Wie bin ich)
  - Hier kann man auch die gleichen Werte wie die Lufthansa verwenden, nämlich Perfektion, die sich sowohl in Effizienz und Verantwortungsbewusstsein, als auch in Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit widerspiegeln.<sup>175</sup> Hier spielen die Wünsche und Bedürfnisse der Patienten eine wichtige Rolle und sollten berücksichtigt werden. „Es spiegelt Grundziele, Werte und Normen wieder, enthält Aussagen zu Menschenbild, Kooperation, Mitbestimmung und Führungsstil ebenso wie die Regeln der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation sowie Führungsgrundsätze.“<sup>176</sup>
- Wodurch differenziert sich die Klinik (Wer bin ich)

---

<sup>171</sup>[vgl. Meffert / Burmann / Koers 2005, 826]

<sup>172</sup>[vgl. Meffert / Burmann / Koers 2005, 823+825]

<sup>173</sup>[vgl. Meffert / Burmann / Koers 2005, 828 f.]

<sup>174</sup>[vgl. Papenhoff / Platzköster 2010, 96]

<sup>175</sup>[vgl. Meffert / Burmann / Koers 2005, 829]

<sup>176</sup>[Eiff / Stachel 2007, 29]

- Neben den Leistungsaspekten kann eine Klinik auch durch ihren Standort punkten, der z.B. in einer ruhigen Umgebung liegt.<sup>177</sup> Hier muss die Klinik sich durch ihren einzigartigen Ruf, dem sogenannten USP bei den Patienten verankern. Ein USP beläuft sich desweiteren auf eine Kundensegmentierung. D.h., dass eine Klinik genau diesen Kundennutzen erkennen muss und sich somit beispielsweise Fußballer aufgrund ihres hohen Verletzungsrisikos durch Vorträge, die auf präventive Maßnahmen basieren oder ggf. die möglichen Behandlungs- und Operationsmöglichkeiten aufklären kann. Dabei steht Fachpersonal und beispielsweise ein renommierter Chefarzt im Vordergrund, der eine schnelle, unkomplizierte und gleichzeitig für den Patienten ersichtliche Verständniserklärung des operativen Eingriffs darstellt<sup>178</sup>. So, wie die Lufthansa Airline No.1 mit ihrem Claim "There`s no better way to fly" wirbt,<sup>179</sup> könnte sich daraus der Claim für die Klinik "There`s no better way to get a better medical treatment" ableiten.
- Welche Signale sendet die Klinik (Wie trete ich auf)
- Beim Auftritt geht es vielmehr um die sichtbare Darstellung, oder sozusagen dem "Aha-Effekt" , hier ist das Wort-Bild Verhältnis ein wichtiger Anhaltspunkt. So muss eine Klinik, wenn Differenzierungspunkte jedoch vorab festgelegt worden sind, die sich hinsichtlich der besseren Leistung, dem besonderen Service oder auch dem makellosen Ambiente unterscheiden, gleichermaßen der visuelle Auftritt in Farbe, Logo und Design jederzeit widererkennbar sein.<sup>180</sup> Man kann hier auch kurz erwähnen, dass ein Claim wie "There`s no better way to get a better medical treatment" nicht nur ein wichtiger Motivationspunkt ist, sondern einer Klinik die Möglichkeit bietet, sich über das jeweilige Symbol zu diesem USP-Claim, egal wann und wo, einen positiven Aha-Effekt bei den Patienten hervorzurufen. Um allerdings genau diese Markenidentität und die gesamte Unternehmensphilosophie einer Klinik positiv nach außen zu repräsentieren, bedarf es ebenso die richtige Auswahl an Kommunikationsinstrumenten und das Ausfindig machen der relevanten Zielgruppen. Denn wenn es einer Klinik gelingt nicht nur diese Versprechen theoretisch umzusetzen, sondern diese auch erlebbar zu machen, dann wird genau dieses Erlebnisbild durch die Instrumente zu der Zielgruppe transportiert und die Klinik kann sich unter den schwierigen Bedingungen zu den Siegern zählen.

---

<sup>177</sup>[vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 35]

<sup>178</sup>[vgl. Schindler / Schindler / Vagts 2007, 657]

<sup>179</sup>[vgl. Meffert / Burmann / Koers 2005, 828]

<sup>180</sup>[vgl. Nemeč / Fritsch 2013, 36]

## 6.2 innovative Kommunikationsinstrumente

Bei der Betrachtung des Alleinstellungsmerkmals im obigen Punkt 6.1 resultiert sich für eine Klinik ein spezifisches USP. Ein Erfolgsstatus baut sozusagen lediglich auf dem USP auf, der aber wiederum von den Kommunikations- bzw. Marketingzielen, die eine Klinik langfristig als Wettbewerbsvorteil festlegt, getragen wird. Darüber hinaus bestimmt das Management die hierzu notwendigen relevanten Kommunikationsinstrumente, die zum Schluss die Vermittlung klar definierter Unternehmensziele als Botschaft an seine Zielgruppen beabsichtigt. Für die Inanspruchnahme stehen mehrere verschiedene Kommunikationsinstrumente zur Verfügung, jedoch gilt es für das Krankenhaus die passenden und notwendigen zu selektieren. Desweiteren wird zwischen Werbemitteln und Werbeträgern unterschieden. Wählt man beispielsweise die Zeitung als Werbeträger, so bietet sich gleichzeitig die Möglichkeit, das dazu passende Werbemittel in Form einer Anzeige zu schalten.<sup>181</sup> Die nachfolgende Tabelle visualisiert vorerst die verschiedenen Kommunikationsinstrumente mit jeweils drei beispielhaften Werbeträgern, die für die Übertragung einer Botschaft in Frage kommen.

---

<sup>181</sup>[vgl. Kreutzer 2010, 330]



<b>Kommunikationsinstrumente</b>	<b>Werbeträger</b>
Mediawerbung	Fernsehwerbung ; Radiowerbung ; Printwerbung
Verkaufsförderung	Direkte konsumentengerichtete Vkf. ; Indirekte konsumentengerichtete Vkf. ; Handelsgerichtete Vkf.
Messen u. Ausstellungen	Universal-messen ; Fachmessen ; Branchenmessen
Direkt Marketing	Passives Direkt Marketing ; Reaktionsorientiertes Direct Marketing ; Interaktionsorientiertes Direct Marketing
Sponsoring	Sportsponsoring ; Sozio – und Umweltsponsoring ; Kultursponsoring
Social Media – Kommunikation	Bewertungsportale ; Webforen ; Virtuelle Netzwerke
Event Marketing	Markenorientiertes Event Marketing ; Anlassbezogenes Event Marketing ; Anlass – und markenorientiertes Event Marketing
Persönliche Kommunikation	Direkte Persönliche Kommunikation ; Indirekte Persönliche Kommunikation
Public Relations	Gesellschaftsbezogene,- Unternehmensbezogene, - und Leistungsbezogene Public Relations

*Tabelle 1: Erscheinungsformen von Kommunikationsinstrumenten<sup>182</sup>*

<sup>182</sup>[Bruhn 2013, 322]

Sowohl die Autoren A.Lüthy, U.Buchmann aus ihrem Fachbuch, Marketing als Strategie im Krankenhaus, als auch die Meinung der Autoren Achim W. Schindler, N. Schindler und D. Vagts aus dem Literaturfachbuch Marketing im Krankenhaus, sind der Auffassung, dass für eine Klinik der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, Direkt-Marketing, das Sponsoring<sup>183</sup> und das Online-Marketing<sup>184</sup> eine wesentliche Rolle spielen. Fokussiert soll allerdings in dieser Arbeit das Online-Marketing im nächsten Kapitel betrachtet werden. Desweiteren lässt sich aus der Tabelle „Wirkung und Kosten von Kommunikationsmaßnahmen“ aus dem Fachbuch Klinikmarketing mit Web 2.0 festhalten, dass alle kommunikationsrelevanten Instrumente sowohl einen sehr geringen Kostenaufwand aufweisen,<sup>185</sup> als auch Marketingziele, wie Beeinflussung des Images, Beeinflussung der Einstellung und zuletzt Beeinflussung des Verhaltens in Bezug auf die Wahl der Klinik prädestinieren.<sup>186</sup>

### 6.3 Definitionen der Kommunikationsinstrumente für die Klinik Direct Marketing

Um Direct Marketing zu initiieren benötigt es den Einsatz sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen, mit dem Ziel, einen unmittelbaren Kontakt zum Empfänger sicherzustellen. Somit ist es auch möglich, dass durch eine passive Ansprache (Werbebriefe oder Flugblätter), ein Unternehmen lediglich sein Leistungsangebot repräsentieren möchte.<sup>187</sup> Als relevant auch für das Krankenhaus stellt sich aus der Literatur Kommunikationspolitik von M.Bruhn die Abbildung 10-11“Kriterien zur Typologisierung des Direct Marketing“(S.406) das Interaktionsorientierte Direct Marketing dar. Das Interaktionsorientierte Direct Marketing bietet sowohl den höchsten Akzeptanzgrad, als auch die engste Kundenbindung<sup>188</sup> im Vergleich zu den beiden anderen Werbeträgern, wie in Abbildung 6.2 einzu- sehen ist. Allerdings ist eine sogenannte Database von großer Relevanz. Denn daraus lassen sich kundenrelevante Daten nicht nur speichern, sondern ermöglichen diese systematisch, beispielsweise hinsichtlich Aktualität, zu analysieren und spezifisch bei der Ansprache via Dialogmarketing auf die Zielgruppe anzupassen.<sup>189</sup> Wenn somit eine Klinik auf sein besonderes Leistungsangebot aufmerksam machen möchte, kann es die Nutzung des E-Mailings als auch des klassischen Mailings, per Brief bevorzugen. Ein persönliches Telefongespräch und die Versendung einer SMS über das revolutionäre Smart Phone<sup>190</sup> öffnen die Möglichkeit neue Kunden zu gewinnen und die bereits vor-

---

<sup>183</sup>[vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 144]

<sup>184</sup>[vgl. Schindler / Schindler / Vagts 2007, 657]

<sup>185</sup>[vgl. Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 39]

<sup>186</sup>[vgl. Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 33 f.]

<sup>187</sup>[vgl. Bruhn 2013, 405 f.]

<sup>188</sup>[vgl. Bruhn 2013, 406]

<sup>189</sup>[vgl. Mahrtdt 2009, 65]

<sup>190</sup>[vgl. Schramm 2013, 45]

handenen zu begeistern.<sup>191</sup> Meines Erachtens eröffnet das Dialogmarketing neue Trends und Chancen hinsichtlich einer erlebbaren Klinikmarke und zielt gleichzeitig darauf ab, die Kundenbindung zu verstärken.

#### 6.4 Definition der Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit, im engl. auch Public Relations genannt, ist ein weiteres wichtiges Kommunikationsinstrument, welches das Ziel verfolgt, zu den gesamten Anspruchsgruppen, auch Stakeholder genannt,<sup>192</sup> ein signifikantes Verhältnis nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern mitunter Verständnis und Vertrauen zu wichtigen Zielgruppen zu gewinnen.<sup>193</sup> Im Fokus stehen die zu behandelnden Patienten, geordnet nach ihrem Krankheitsfall. Dennoch können andere wichtige Zielgruppen die Bekanntheit und die Besonderheit einer Klinik erheblich beeinflussen und dürfen nicht unberücksichtigt bleiben. Dazu zählen sowohl zuweisende Ärzte, Angehörige und der Freundeskreis eines Patienten, als auch Bürger, Meinungsmultiplikatoren und Experten, die über Gesundheitsspezialisiertes Wissen verfügen<sup>194</sup>, wie aus dem medizintechnischen und pharmazeutischen Bereich. Weiterhin dürfen Kooperationspartner, wie z.B. Ergo- und Physiotherapeuten und natürlich die Krankenkassen, der MDK (medizinische Dienst der Krankenkassen) und die Medizinjournalisten nicht fehlen.<sup>195</sup> Für eine Klinik würde es bedeuten, Glaubwürdigkeit und Vertrauen auszustrahlen. Hinsichtlich muss somit eine Klinik mit sachgerechten Daten und Fakten die Glaubwürdigkeit in die Öffentlichkeit initiieren, um das vorhandene Leistungsangebot und die Besonderheit präsentieren zu können.<sup>196</sup> Nicht nur der Autor Niclas Mahrtdt bekräftigt die crossmediale Mediennutzung als erfolgreich hinsichtlich eines erwünschten positiven Images, sowie eine harmonisch pflegerische Beziehung,<sup>197</sup> sondern auch die Autoren A.Lüthy und U.Buchmann vertreten die gleiche Auffassung. Sie präferieren die Integration der Crossmedia Kommunikation damit, dass eine Werbebotschaft dementsprechend gestaltet werden muss, dass diese auf mindestens drei unterschiedlichen Medien auf ihre Art und Weise wiederzuerkennen sein muss. Denn erst dann ermöglicht es dieser Wiedererkennungswert dem Kunden die strategischen Ziele, sowie Absichten des Unternehmens transparent sehen zu können.<sup>198</sup> Für das Krankenhaus bedeutet es, dass hierzu die klassische Pressemitteilung in zwei unterschiedlichen Formen verwendet werden kann. Zum einen kann dies

---

<sup>191</sup>[vgl. Mahrtdt 2009, 65]

<sup>192</sup>[vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 876]

<sup>193</sup>[vgl. Bruhn 2013, 418]

<sup>194</sup>[vgl. Bonfadelli / Friemel 2006, 26]

<sup>195</sup>[vgl. Korff 2012, 180 f.]

<sup>196</sup>[Lüthy / Buchmann 2009, 131]

<sup>197</sup>[vgl. Mahrtdt 2009, 77]

<sup>198</sup>[vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 131]

über eine medizinische Fachpresse oder auch über die allgemeine Publikumspresse ablaufen, wobei bei der Publikumspresse die Gedanken des medizinischen Hintergrunds näher erläutert werden müssen. Instrumente wie die eigene Klinik-Homepage müssen dem Level der heutigen Zeit entsprechen. Eine Klinik sollte seinen Patienten Sicherheit, Vertrauen und Orientierung bereits im Vorfeld einer Behandlung ausstrahlen, dies kann intern sowohl über Patientenbroschüren und -zeitungen, als auch durch einen produzierten internen Film über die Klinik von statten gehen.<sup>199</sup> Eine Pressekonferenz kann darüber hinaus auch in Anspruch genommen werden, wenn wichtige Neuigkeiten zu verkünden, als auch Krisensituation zu bewältigen sind. Der Vorteil besteht darin, dass durch direkten und persönlichen Kontakt zur Presse und Journalisten eine langfristige Kooperation zustande kommen kann.<sup>200</sup> Ein „Tag der offenen Tür“ erlaubt es den Zielgruppen darüber hinaus, das Unternehmen hautnah und persönlich zu erleben.<sup>201</sup> So können sich z.B. infolgedessen Patienten und Mitarbeiter in einer ruhigen stressfreien Atmosphäre kennenlernen. Dadurch werden Image und der Bekanntheitsgrad erweitert und gleichzeitig gepflegt. Dies ermöglicht wiederum, den bereits bestehenden Patientenstamm zu verstärken oder sogar neue Patienten an die jeweilige Klinik zu akquirieren.<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup>[vgl.Nemec / Fritsch 2013, 89 f.]

<sup>200</sup>[vgl.Nemec / Fritsch 2013, 84 f.]

<sup>201</sup>[vgl.Kreutzer 2010, 357]

<sup>202</sup>[vgl.Schramm 2013, 39 f.]

## 6.5 Definition des Sponsorings

Sobald bestimmte Personen, aber auch Organisationen durch Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Tätigkeit einer Dienstleistung seitens eines Unternehmens unterstützt werden, so spricht man vom Sponsoring. Im Gegenzug erhält der Sponsor eine Gegenleistung, die wiederum den Namen des Unternehmens in der Öffentlichkeit, Pressemitteilungen oder Anzeigen publiziert wird. Ziel dabei ist es, die unternehmenseigene Marke und das Markenbild zu stärken und aufzubauen.<sup>203</sup> Ein weiterer wichtiger Aspekt, weshalb Sponsoring als ein wichtiges Kommunikationsinstrument zu betrachten ist, liegt darin, dass bei Anlässen und Ereignissen des jeweiligen Sponsor-Partners die passende Zielgruppe vertreten ist. Die Zielgruppe wird quasi von der unternehmerischen Unterstützung des Sponsors polarisiert und es findet folglich eine positive Assoziation in Bezug auf das Image der Marke statt.<sup>204</sup> Ebenso zitiert der Geschäftsführer Hendrik Fischer von Advant Planning, ein Bericht aus dem Sponsoring Fachverband Faspo: „Eine nachhaltige Ausrichtung im Kontext von Sponsoring kann momentan noch zu einem echten Wettbewerbsvorteil führen. Mittelfristig wird dies jedoch zum relevanten Standard werden“. Desweiteren geht aus dem Medienbericht hervor, dass sogar 61 % der Sportinteressierten ein großes Interesse an Nachhaltigkeit zeigen, welches auch in ihrer Konsumeinstellung wiederzuerkennen ist.<sup>205</sup> Aber auch im Sport Sponsoring kann eine Klinik tätig werden und somit die finanzielle Unterstützung, als auch die medizinische Versorgung der Spieler gewährleisten. Als Dankeschön, ist jedes Trikot eines Spielers mit dem Namen der Klinik bedruckt.<sup>206</sup> Ein Beispiel hierzu aus der Praxis, liefert Red Bull. Hier assoziieren die Befragten z.B. mit dem Sprung von Felix Baumgartner, der aus einer Höhe von 39.045 den freien Fall bezwungen hat, die Bekanntheit, Authentizität und die emotionalen Aspekte des Getränkeherstellers. Dieses und weitere Sponsorenaktivitäten erklären auch den ersten Platz im Ranking. Denn auch hier lässt schnell aus der Veröffentlichung von dem deutschen Sponsoring Index von Serviceplan Sponsoring & Live and Sky Network anhand der veröffentlichten Kennzahlen durch den Akteur Faspo, der im anwendungs- und zielorientiertem Sportsponsoring tätig ist<sup>207</sup>, relativiert mit einem Wachstum von drei Prozent auf 17 Prozent die Bedeutung des Sport Sponsoring im Media- und Kommunikations-Mix.<sup>208</sup> Für das Krankenhaus kann auch das Social Sponsoring von Bedeutung sein, wenn es um die Verbesserung des Images geht. Desweiteren kann sich das Krankenhaus über sein medizinisches Know-How und durch seine relevanten Kontaktmöglichkeiten zu Pflegern, Mitarbeitern, Psychologen, Therapeuten oder auch Sozialpädagogen im Social Sponsoring profilieren.<sup>209</sup>

---

<sup>203</sup>[vgl. Kotler / Armstrong / Wong 2011, 879]

<sup>204</sup>[vgl. Mahrtdt 2009, 89]

<sup>205</sup>[vgl. faspo 2013]

<sup>206</sup>[vgl. Busse / Schreyögg / Gericke 2006, 170]

<sup>207</sup>[vgl. faspo]

<sup>208</sup>[vgl. Faspo 2013] /

<sup>209</sup>[vgl. Lüthy / Buchmann 2009, 179]

## 7 Online-Kommunikation in der Klinik

### 7.1 Warum Internet für eine Klinik?

Für jeden Laien eröffnet das Internet in der heutigen Zeit einen erheblichen Vorteil, wenn es darum geht, nicht nur Produkte zu suchen, sondern sich auch über das gesuchte äußerst genau zu informieren, hinsichtlich Qualität und Preis. So sind auch medizinische Angebote, sowohl für den Laien, als auch für den Patienten jederzeit durch das Internet greifbar. So ergab bereits im Oktober 1998 eine Umfrage (Eysenbach/Ryoung/Diepgen 1999), dass 15% der männlichen, als auch 27% der weiblichen Internetnutzer, in regelmäßigen Abständen, sogar täglich, auf medizinische Informationen im Internet präsent sind, so die Autoren aus ihrem Buchausschnitt von Gesundheits- und Medizinmarketing.<sup>210</sup> Der interessierte Patient wird somit zum Spezialisten. Die Tatsache liegt auf der Hand, denn ein Patient setzt gewisse Maßstäbe bezüglich einer medizinischen Behandlung und im Vorfeld selbstverständlich eine sachgerechte, verständliche Aufklärung voraus. Zwar kann er die Qualität einer Behandlung im Internet aufgrund seines Mangels an medizinischem Wissen nicht genau beurteilen, dennoch eröffnet ihm das Internet neue Wege sich unabhängig vom Arzt zu informieren. Allerdings ist die Abhängigkeit vom Arzt, der seine Rolle als Informant hat, weiterhin als unabdingbar anzusehen.<sup>211</sup> Auch ein Artikel aus dem deutschen Ärzteblatt (Krankenhaus im Internet: Der emotionale Empfang ist wichtig, 2009) untermauert die Bedeutung des digitalen Zeitalters. Die Praktizierung medizinischer Onlineaktivitäten, befürwortet ebenfalls die Leiterin des Resorts Wissenschaft und Medizin des Hamburger Magazins "Stern", Dagmar Gassen. Dieses Fürsprechen entspringe daraus, dass auch bereits die Gruppe der "Best Ager" mit 44,9 % den Zugang zum Gesundheitsbereich im Internet ausübe. Desweiteren applaudiert Sie für die Betreuung einer Suchmaschinenoptimierung, da 62% der Patienten die Suche nach einer geeigneten Behandlung in einem Krankenhaus über die Suchmaschine durchführen. Das Verbesserungspotenzial liege letztendlich darin, dass bei einer Eingabe jeweils mit den Begriffen "Klinik" und "Hüftoperation", sich eine Klinik erst vergeblich an achter Rangordnung auffinden lassen würde, hinter gesundheitsrelevanten Foren, wie z.B. aus der Apotheke. Der Patient wird somit beim Anklicken anstatt zur gewünschten Seite der Klinik Homepage auf eine Unterseite verwiesen.<sup>212</sup>

Desweiteren sind Patienten zum bequemen Kunden geworden und stellen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen somit auch gewisse Erwartungen an die Kliniken. Um jedoch im Nachhinein bei der Einweisung in eine Klinik keine Enttäuschung zu erleben, weil erwünschte Serviceleistungen, wie

---

<sup>210</sup>[vgl.Kreyer 2001, 136]

<sup>211</sup>[vgl.Kreyer 2001, 136 f.]

<sup>212</sup>[vgl.Menzler 2009]

z.B. ein neuer LED-Fernseher oder ganz platonisch gesagt ein eigener PC im Stationszimmer nicht vorhanden ist, informieren sich Patienten zuvor, ob eine Klinik gewisse Ansprüche erfüllen kann oder nicht. Hier bieten sich das Internet und das Intranet als eine hervorragende Informationsplattform an, die jederzeit dem Patienten die Möglichkeit bietet, sich sachlich zu informieren.<sup>213</sup>

## 7.2 Suchmaschinenoptimierung

Wie bereits im Abschnitt 7.1 dargestellt, wird die Nutzung der Suchmaschinenoptimierung ein weiteres wichtiges Kriterium für eine Klinik sein. Daraus ist abzuleiten, dass selbst wenn eine Website hervorragend aufgebaut ist, aber schwer aufzufinden ist, der Nutzensvorteil zum Wettbewerb verfällt. Auch die Akquisition möglicher Patienten ist auf diesem Wege behindert. Die Website der Klinik sollte demnach so passend aufgebaut und programmiert sein, wie es den Erfordernissen der Suchmaschine entspricht.<sup>214</sup> Sogenannte Crawler oder Spider dienen als Datensammler beispielsweise bei Google dazu, dass permanent relevante Informationen aus dem gesamten Netz, ausschließlich nur Text, von den Crawlern erfasst werden. Diese werden in einem Archiv gespeichert und werden dann für das erwünschte Ergebnis bei einer Suche aufgerufen. Mit Ausnahmen, hat jede Suchmaschine auch in diesem Sektor seine Geheimrezeptur in Bezug auf die Platzierung einer Website. Auch Google, das z.B. zehn von neun Internetsuchern bevorzugen. Somit kann sich das Ranking einer Website trotz des gleichen Suchwortes, von der anderen deutlich um hunderte Plätze unterscheiden, da jede Suchmaschine individuelle Parameter und äußerst komplexe Algorithmen für die Suche verwendet. Dennoch gilt festzuhalten, dass je öfter eine gesuchte Website von anderen Seiten verlinkt wird und somit automatisch eine deutlich höhere Präsenz aufweist, auch dementsprechend ein positiveres Ranking in der Ergebnissuche mit sich bringt.<sup>215</sup> Über sogenannte Keywords wird der Rezipient, wie z.B. im Punkt 7.1 "Klinik" und "Hüftoperation", die er über die Suchmaschine "Google" eingeben kann zur Website der Klinik verwiesen. Es lohnt sich jedoch für jedes wichtige Keyword eine zusätzliche Landing Page zu gestalten. D.h., dass der Suchende exakt durch die Eingabe seines gewünschten Keywords in der Suchmaschine, wie z.B. "Hüftoperation", direkt auf die von der Klinik thematisierte Landing Page "Hüftoperation" gelangt und nicht irgendwo ganz salopp gesagt in einem Veranstaltungportal der jeweiligen Klinik umherirren muss, bevor er seiner Suche mächtig wird.<sup>216</sup>

---

<sup>213</sup>[vgl.Kreyer 2001, 146]

<sup>214</sup>[vgl.Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 54]

<sup>215</sup>[vgl.Schramm 2013, 84 f.]

<sup>216</sup>[vgl.Schramm 2013, 96]

### 7.3 Web 1.0 und Web 2.0

Die bereits erwähnten "Crawler" in Punkt 7.2. eignen sich lediglich für die Auffassung von Textinhalten. Der restlich ersichtliche Teil einer Website, wie z.B. einer Videobotschaft, als auch Bilder und Design, wird vom Crawler nicht verarbeitet.<sup>217</sup> Deshalb ist die visuelle Darstellung einer Klinikhomepage nach wie vor ein unverzichtbares Element. Das Web 1.0 stellt dem Patienten die Möglichkeit dar, sich über eine Klinik im Internet zu informieren. Hierzu muss der Patient lediglich auf die Seite der Klinik klicken.<sup>218</sup> Die Klinik bietet im Gegenzug einen Mehrwert für den Patienten, indem Sie ihm die hierzu notwendigen Informationen liefern. Hier spricht man auch von Usability, d.h. wie benutzerfreundlich die Seite der Klinik gestaltet ist. Die Seite muss sozusagen alle Informationen, die die Wünsche und Bedürfnisse der Patienten hinsichtlich ihres Aufenthalts und der Behandlung in einer Klinik zufriedenstellen beinhalten. Hierzu zählen die Behandlung, allgemeine medizinische Themen, Kontaktdaten, die Vor-/Nachsorge, das Klinikpersonal, die Aufnahme, das allgemeine Klinik-Ambiente und die Verpflegung in der Klinik.<sup>219</sup> Da PR-Arbeit in den Krankenhäusern von großer Wichtigkeit ist und eine hohe Reichweite auf den Bekanntheitsgrad begünstigt, lohnt es sich auch eine Pressemitteilung auf der eigenen Klinik-Homepage, dem sog. Web-Pressroom zu veröffentlichen. Zudem besteht auch die Möglichkeit, die Pressemitteilung zeitgleich in PR-Portalen zu publizieren, um die Steigerung der Bekanntheit und dem Image, ergänzend positiv zu beeinflussen. Mögliche Portale wären z.B. fair-news.de, opepr.de und presseanzeiger.de.<sup>220</sup> Das Web 2.0 hingegen ermöglicht es sowohl einem Unternehmen (Klinik), als auch Personen, darunter Patienten, niedergelassene Ärzte oder auch Klinikbetreiber sich gegenseitig auf informationellem Wege auszutauschen. Daraus resultiert eine öffentliche und zugleich offene Konversation.<sup>221</sup> Der engl. Begriff Word of Mouth (im dt. Mund zu Mund-Kommunikation)<sup>222</sup> stellt den Typus der interaktiven Kommunikation des Web 2.0 dar. Daraus leitet sich der Begriff der sozialen Medien ab, indem wie bereits erwähnt, Meinungen zu Unternehmen, Produkten und Dienstleistern veröffentlicht werden, um sich somit gegenseitig mit Erfahrungen und fundierten Informationen auszutauschen.<sup>223</sup> Der Bundesverband für Informationswirtschaft und Telekommunikation und neue Medien e.V. BITKOM, veröffentlichte eine repräsentative Umfrage, die im Zeitraum Dezember 2011 und Januar 2012 stattgefunden hat. Dabei mussten sich insgesamt 723 Unternehmen im Rahmen der Befragung zum Thema "Social Media in deutschen Unternehmen" stellen. Bezüglich auf die Frage, ob Social Media für das jeweilige Unternehmen eine eher untergeordnete oder bedeutende Rolle spiele, waren insgesamt 332 Unternehmen angesetzt. Dabei antworteten mit 62 % der 302 von 332 Unter-

---

<sup>217</sup>[vgl.Schramm 2013, 84]

<sup>218</sup>[vgl.Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 52]

<sup>219</sup>[Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 53]

<sup>220</sup>[vgl.Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 58]

<sup>221</sup>[vgl.Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 60]

<sup>222</sup>[vgl.Gabler Wirtschaftslexikon]

<sup>223</sup>[vgl. Belvederesi – Kochs 2013, 19]



nehmen, die 1 von 499 Mitarbeitern beschäftigten, dass Social Media künftig zunehmen werde und daher eine essentielle Rolle für ein erfolgreiches Unternehmen spiele. Die Prognose der restlichen 30 Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigten, stieg nochmals um 27 % an. Somit stimmen 89 % der restlichen Befragten dafür, dass Social Media künftig von immenser Bedeutung im Unternehmen sein wird. Ein weiterer wichtiger Befund bei dem 227 Unternehmen auf die Bedeutung von Social Media befragt wurden, resultierte nicht nur mit 66 prozentiger Wahrscheinlichkeit die Relevanz hinsichtlich der Benutzung des Social Media im Dienstleistungsgewerbe, sondern das Top-Ranking zwischen Handel und Baugewerbe.<sup>224</sup> Bevor jedoch das Thema und die einzelnen Träger des Social Medias aufgezeigt werden, sollen kurz die relevanten Formen für die Nutzung der interaktiven Kommunikation definiert dargestellt werden.

**7.3.1.** Ein Blog ist eine Art Tagebuch, indem Personen eigene Texte, Bilder und Videos, darunter auch Links zu diversen Webangeboten veröffentlichen. Ein Blog für ein Unternehmen wird als Corporate Blog bezeichnet.<sup>225</sup> Werden sogar beim bloggen öfters Beiträge zu ähnlichen Themen täglich neu veröffentlicht, wird dies durch die Suchmaschine Google hinsichtlich der Auffindbarkeit von Webseiten belohnt.<sup>226</sup> Corporate Blogs helfen dem Unternehmen nicht nur kundenorientierter zu agieren, sondern auch Kontakte zu Experten oder evtl. neuen Kooperationspartner zu gewinnen.<sup>227</sup>

**7.3.2.** Mikroblogs bieten aufgrund ihrer kurzen Art im SMS-Format von ca.140 Zeichen, prägnante Beiträge.<sup>228</sup>

**7.3.3.** Social Sharing-Plattformen erlauben es Internetnutzern Videos und Bilder hochzuladen, welche anschließend von anderen Gleichgesinnten bewertet, kommentiert und sogar heruntergeladen werden können. z.B. myvideo.de oder youtube.com<sup>229</sup>

**7.3.4.** Bei der Nutzung von Consumer Communities, können Nutzer, die eine Dienstleistung in Anspruch genommen oder ein Produkt erworben haben, persönliche Erfahrungen und Erlebnisse, für andere Nutzer öffentlich sichtbar machen. Ebenfalls kann hier jeder bewerten und auch seine Meinung vertreten. Bsp. klinikbewertungen.de, das rund 3000 Kliniken online bereitstellt.<sup>230</sup>

---

<sup>224</sup>[vgl. Bitkom 2012, 19]

<sup>225</sup>[vgl. Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 61]

<sup>226</sup>[vgl. Belvederesi – Kochs 2013, 53]

<sup>227</sup>[vgl. Hilker 2012, 145]

<sup>228</sup>[vgl. Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 62]

<sup>229</sup>[vgl. Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 62 f.]

<sup>230</sup>[vgl. Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 64]

**7.3.5.** Social Networks begünstigt die Pflege der Freundschaft zu Bekannten und Freunden. Dabei können auch ganz private Informationen veröffentlicht werden, Bsp facebook.com, xing.de, google, usw.<sup>231</sup>

**7.3.6.** Online-Diskussionsforen eignen sich besonders gut um z.B. eine Erkrankung zu thematisieren. Dabei können sich ebenfalls Betroffene miteinander austauschen und von den Meinungen und Erfahrungen profitieren, z.B. medizin-forum.de.<sup>232</sup>

**7.3.7.** Wikis bestehen daraus, dass unterschiedliche Nutzer ihr Wissen bündeln und es dann wie ein lexikonähnliches Nachschlagewerk publik machen. Auch medizinische Wikis, wie pflegewiki.de und arztwiki.de ermöglichen die Einsicht zu diversen medizinischen Themengebieten.<sup>233</sup>

## **7.4 Die POST-Methode**

Eine verblüffende Ähnlichkeit zum klassischen Marketing-Mix, weist die sog. strategische POST-Methode für das Social-Web von Charlene Li und Josh Bernoff auf. Im Zusammenhang der strategischen Umsetzung für das Social Web, werden ebenfalls vier charakteristische Durchführungsschritte, wie people, objectives, strategy und technology näher erläutert.

**7.4.1.** Hier gilt es die Zielgruppe zu definieren (people) und äußerst genau zu untersuchen, in welchen Social-Media-Kanälen die Zielgruppe am meisten vertreten ist. Denn nur so lässt sich eine möglichst hohe Ansprache erreichen.<sup>234</sup> Zudem sollten die Zielgruppen, hinsichtlich ihres Nutzerstatus, wie Kreative, Kritiker, Sammler, Mitmacher, Zuschauer und Inaktive bei der Auswahl berücksichtigt werden.<sup>235</sup>

**7.4.2.** Unter (objectives) meinen Li und Bernoff, dass fünf Erfolgskriterien notwendig sind, um eine strategische Bindung zu potenziellen Kunden aufbauen zu können. Durch Zuhören(1) wird der Blick für Probleme und Themen der jeweiligen Zielgruppe erkennbar. Zudem bekommt man nicht nur Feedback bezüglich Einstellung auf die Unternehmensmarke, sondern auch Referenzen hinsichtlich Wettbewerber und Krisen.<sup>236</sup>

---

<sup>231</sup>[vgl.Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 64 f.]

<sup>232</sup>[vgl.Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 66 f.]

<sup>233</sup>[vgl.Brandstädter / Ullrich / Haertel 2013, 67]

<sup>234</sup>[vgl.Hilker 2012]

<sup>235</sup>[vgl.Hilker 2012, 48]

<sup>236</sup>[vgl.Hilker 2012, 49]

**7.4.3.** Ebenfalls ist Kommunikation(2) unabdingbar und erfordert Engagement. Sich engagieren bedeutet auch eine Verhaltensweise anzunehmen, die bereits etliche Nutzer des Social Media praktizieren, z.B. zu den sozialen Netzwerken beitreten, durch Videobotschaften auf sich aufmerksam machen, Blogs erarbeiten, oder auch eigene Brand-oder Produkt-Community aufbauen.<sup>237</sup>

**7.4.4.** Stichpunkt Motivation(3) trägt ebenfalls effektiv dazu bei, dass der eigene Kundenstamm als Botschafter des viralen Marketings (Mund – zu Mund Propaganda), den Nutzen einer Marke verkündet. Denn Empfehlungen von Kunden, die bereits positive Erlebnisse mit der Marke erlebt haben, wird mehr Glauben geschenkt als der klassischen Werbung.<sup>238</sup>

**7.4.5.** Durch Foren, Wikis und Blogs unterstützen(4) sich Kunden nicht nur gegenseitig, sondern tragen sie dazu bei, dass Unternehmen dadurch auch enorm an Geld und Zeit sparen, da z.B. keine Hotlines oder Call-Center benötigt werden. Gerade für Unternehmen, die für einen Laien schwer zu identifizierte Produkte anbieten, aber dennoch die Kunden an den Herstellungsprozessen mitwirken lassen möchten, ist die Interaktion oder Unterstützung von den Mitarbeitern zu den Kunden unabdingbar.<sup>239</sup>

**7.4.6.** Die Unternehmen sollen ihre Kunden in jegliche wichtigen Prozesse des Unternehmens integrieren(6). Denn das Social Web ermöglicht es dem Kunden Bsp. innovative Prozesse schneller und effizienter an die Öffentlichkeit zu bringen, als die hausinterne F&E (Forschung und Entwicklung). Dabei kann auch ein Kunden-Feedback schneller und besserer positive Ausstrahlung auf das Image des Unternehmens verleihen, als eine Umfrage oder Studie. Meiner Meinung nach ist ebenfalls dieser Prozessvorgang, gerade in Krankenhäusern, der hauptsächlich mit medizinischem Fachwissen durchläuft, ebenfalls nicht wegzudenken. Denn hier können Krankenhäuser nicht nur dem Patienten als Übersetzer dienen, sondern ihnen auch das Gefühl vermitteln, dass sie nicht nur ein wichtiger Bestandteil der Krankenhausmarke sind, sondern auch als Kunden betrachtet werden.

**7.4.7** Bei der (Strategy) wird dem Unternehmen auch die Möglichkeit geboten, dass Kommunikationskanäle in die verschiedenen sozialen Medien mit einzubeziehen. Hier soll auch sozusagen ein Perspektivenwechsel stattfinden, hinsichtlich der Unternehmen – Kunden Beziehung. Je besser der Kunde integriert und behandelt wird, desto positiver wirkt es sich auf das Image und die strategischen Ziele aus.<sup>240</sup>

**7.4.8** Der letzte Punkt (Technology) beruht darauf, dass der Dreh- und Angelpunkt bei Unternehmen nicht nur bei klassischen Kommunikationsinstrumenten stattfinden soll, sondern ein Einfüh-

---

<sup>237</sup>[vgl.Hilker 2012, 49]

<sup>238</sup>[vgl.Hilker 2012, 49]

<sup>239</sup>[vgl.Hilker 2012, 50]

<sup>240</sup>[vgl.Hilker 2012, 50]

lungsvermögen zu entwickeln ist, das sowohl zum Nutzer, als auch zu unaufhaltsamen neuen Technologien und neuen Trends resultieren soll.<sup>241</sup> Darunter fallen die Punkte 7.3.1 bis 7.3.7, in denen bereits kurz die möglichen Social-Media –Elemente erläutert wurden. In Anlehnung an das Schaubild von Li und Bernoff, würde es die Funktionen Ermöglichung der Teilhabe (Blog, Mikroblog und Social Sharing Plattformen), Aufbau von Netzwerken (Social Networks, wie facebook.com / xing.de / Google+), Organisation von Kollaboration(Wikis), Anregung von Diskussionen(Online-Diskussionsforen) und Verbreitung von Inhalten(Consumer Communities) für die Unternehmen einschließen.<sup>242</sup>

### 7.5 Social Media im Krankenhaus

Die Eckdaten der Studie von BITKOM entsprechen gleichermaßen der Studie von BIG direkt gesund und dem F.A.Z. Institut. Denn hier wurden im Jahre 2012 insgesamt, 1079 Personen zum Thema Social Media im Gesundheitssektor befragt. Daraus erging, dass sich mehr als die Hälfte der deutschen bezüglich gesundheitsrelevanten Fragen über das Social Media informieren. Die Abbildungen visualisieren sowohl, dass Frauen mit 54 % zu 37% im Vergleich zu den Männern dominieren, als auch, dass die stärkste Nutzungsaktivität von der Altersgruppe 18 bis 59 einhergeht. Im Rahmen der Befragung hinsichtlich der Nutzung im Social Media Web, steht bei den Nutzern die einfache Verwendung, Meinungsvielfalt bis hin zur Einholung konkreter Tipps an oberster Stelle.<sup>243</sup> Social Media Marketing soll dazu beitragen, dass Leistungen oder auch Produkte in sozialen Netzwerken publiziert werden, um somit eine mögliche Verbindung zu potenziellen Kunden oder Geschäftspartnern aufzubauen oder auch aufrechtzuerhalten.<sup>244</sup>

### 7.6 Mögliche Netzwerke für das Krankenhaus

Es gilt zu beachten, dass Online – Marketing für die Krankenhäuser in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen wird. Das Internet hat sich vom pragmatischem Web 1.0 zum Web 2.0 gewandelt und somit die interaktive Online Kommunikation ins Leben gerufen. Bereits viele Unternehmen profitieren vom Social Web, allerdings ist der Gesundheitssektor noch nicht in den Bereich des Möglichen eingetreten.<sup>245</sup> Die Chancen stehen dennoch für die Krankenhäuser sehr gut, so die Autoren A.Lüthy und C.Stoffers. Sie befürworten sozusagen das integrieren des Social Web. Denn so kann

---

<sup>241</sup>[vgl.Hilker 2012, 50 f.]

<sup>242</sup>[vgl.Hilker 2012, 51]

<sup>243</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 16 f.]

<sup>244</sup>[vgl.Weinberg 2012, 8]

<sup>245</sup>[vgl.Lüthy / Buchmann 2009, 147 + 150]

die bekannte betrübte und eher distanzierte Kommunikation von Patient zu Arzt oder Patient zum Pfleger deutlich reduziert werden.<sup>246</sup>

Zusammenfassend stehen für das Krankenhaus insgesamt 6 der wichtigsten Social-Media Kanäle zur Verfügung. Aufgrund des enormen Informationsflusses über Social Media, ist es nicht möglich jeden einzelnen Kanal zu beschreiben, da es sowohl den Umfang dieser Arbeit, als auch das Thema bei weitem sprengen würde. Daher wird lediglich ein kurzes praktisches Beispiel zu einigen wichtigen Kanälen angegeben.

- 1) Facebook ist nicht nur das bekannteste, sondern zugleich mit ca. einer Milliarden Nutzern auch das größte. Hier nutzt beispielsweise bereits das St.Marien-Krankenhaus den sogenannten Tool "Google Docs" und verknüpft die Auswertung der Fragen mit Facebook.<sup>247</sup> Solche Netzwerke zeichnen sich besonders aus, aufgrund ihrer hohen emotionalen Bindung, auch für ein Krankenhaus. Ein Krankenhaus könnte hier auch eine Plattform erstellen und den Patienten die Möglichkeit bieten, sich gegenseitig auszutauschen, worauf hier relevante Informationen für das Krankenhaus zustande kommen.<sup>248</sup>
- 2) Bei Twitter spricht man auch von sog. Mikroblogs, weil der versendete Inhalt auf 140 Zeichen beschränkt ist. Vorteil: Der Nutzer muss sich nicht ständig in seinem Account anmelden, wie man es von herkömmlichen E-Mail Accounts kennt.<sup>249</sup> Die Klinik kann kurze interessante Themen veröffentlichen, wie z.B. die Eröffnung eines Pflegeheims am Klinikum oder die Neueinstellung eines bekannten Chefarztes. Somit hatte die Claveland Clinic neben Aufklärung diverser Gesundheitsfragen auf der Facebookseite, innerhalb eines Jahres die Zahl der Follower von 50.000 auf 110.000 Menschen erhöhen können. Dies brachte mehr Termine und einen besseren Besuch auf der Klinikhomepage.<sup>250</sup>
- 3) Bei Youtube hätten die Kliniken auch die Möglichkeit verschiedene Videoabschnitte ins Netz zu stellen. Da aus Krankenhaussicht der Channel eher auf Spaß ausgerichtet ist, ist der Übergang noch eher mit Angst verbunden. Dennoch kann eine Klinik auf die eigene Klinikhomepage ein Video bereitstellen, dass durchaus relevant sein kann und mit einem Link auf Youtube.com vermerken.<sup>251</sup>

---

<sup>246</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 12]

<sup>247</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 179]

<sup>248</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 30]

<sup>249</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 27 f.]

<sup>250</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 206 f.]

<sup>251</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 28]

- 4) Wikis haben für das Krankenhaus ebenfalls potenzial wie das bekannte Wissensonlineportal Wikipedia, indem User ihre eigenen Inhalte veröffentlichen können. So können auch im medizinischen Bereich, Einweiser und Ärzte durch das veröffentlichen relevanter Gesundheitsthemen auf sich und zugleich auf die Klinik aufmerksam machen. Voraussetzung ist, dass die Akteure motiviert und engagiert sind.<sup>252</sup>
- 5) Blogs tragen ebenfalls positiv dazu bei, dass neue Patienten akquiriert werden können. Sie können das Image des Krankenhauses beeinflussen, aber auch hier sollte die Klinik die Blogs aktualisieren, da ständig neue Gesundheitsthemen im Umlauf sind. Bei der Umsetzung ist es jedoch wichtig die Zielgruppe und die Absichten des Blogs festzulegen und diese im Rahmen eines Marketingkonzeptes durchzuführen.<sup>253</sup>
- 6) Ebenfalls bekommen Menschen, die die Leistung eines Krankenhauses in Anspruch nehmen müssen oder wollen, auf bekannten Bewertungsportalen, wie Qualitätskliniken.de, Auskunft über die medizinische Qualität, Patientensicherheit – und Zufriedenheit und Einweiserzufriedenheit der jeweiligen Klinik. Die Gestaltung der Homepage ist ebenfalls sehr benutzerfreundlich und zielt auf die Informationswünsche der evtl. möglichen Patienten ab.<sup>254</sup> Auch in Zukunft werden sich Kliniken versuchen auf ein besseres Ranking in der Bewertungsplattform zu positionieren, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Auch aufgrund der immer besseren Transparenz auf den Gesundheitsportalen, denn Transparenz ist einer von vielen Wünschen der Patienten.<sup>255</sup>

---

<sup>252</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 29]

<sup>253</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 27]

<sup>254</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 198 f.]

<sup>255</sup>[vgl.Lüthy / Stoffers(Hrsg) 2014, 202]

## 8 Direkter Vergleich der drei größten Kliniken in Deutschland

### 8.1 Wer zählt zu den Top drei der Kliniken?

Zunächst gilt es festzuhalten, dass bei Beginn der Bachelorarbeit bereits die gewollte Übernahme durch den privaten Klinikbetreiber Fresenius an der Rhön Klinik in vollem Gange war. Allerdings wurde das Übernahmeangebot debattiert und am 3. September 2012 wurde offiziell verkündet, dass es zum vorläufigen Übernahmestopp seitens Fresenius kommt. Die bittere Ausgangslage war auf den Klinikbetreiber Asklepios zurückzuführen, der es bei der Annahmefrist tatsächlich schaffte 5,01 Prozent der Rhön Aktien zu erwerben. Daraufhin verschwand die angesetzte 90 prozentige Aktienquote, die von Fresenius angesetzt wurde und damit auch das Übernahmeangebot, so die Mitteilung aus [aerzteblatt.de](http://aerzteblatt.de).<sup>256</sup> Die beschwichtigende Nachricht hielt allerdings nicht an, so geht aus einer Pressemitteilung aus der Berliner Morgenpost, vom 14.09.2013 wiederum hervor, dass die Unternehmenstochter Helios zum Krankenhausgiganten aufwachsen wird. Insgesamt will Helios 43 Kliniken, sowie 15 medizinische Versorgungszentren im Wert von 3,07 Milliarden Euro von Rhön kaufen. Demzufolge könnte sich beim größten privatem Klinikbetreiber mit insgesamt 117 Kliniken ein Umsatz von knapp 5,5 Milliarden Euro ergeben.<sup>257</sup> Ein Telefonat mit Dr. Kai G. Klinger, Head of Investor Relations in Bad Neustadt ergab zudem, dass das endgültige Closing des bereits unterschriebenen Vertrages zwischen Helios und der Rhön AG, bis Ende des Monats vom Bundeskartellamt zunächst rechtlich überprüft werde und erst dann die Übernahme erfolge.

### 8.2 Fresenius/ Helios Klinik

Der Gesundheitskonzern Fresenius gliedert sich insgesamt in fünf Kategorien ein, wobei vier davon den Fokus lediglich auf die medizinische Versorgung legen. Zudem hat jeder Sektor eine eigene Homepage. Desweiteren ist interessant, dass zu den vier medizinischen Bereichen auch jeweils eine Videobotschaft vorhanden ist, die dem Besucher Akzeptanz und Transparenz des jeweiligen Bereiches visualisieren. Die Bereiche sollen kurz dargestellt werden.<sup>258</sup>

⇒ Fresenius Medical Care kümmert sich um Dialysepatienten, sprich Patienten mit Nierenversagen. Auf der Seite werden sogar Informationen für Fachkreise und Patienten veröffentlicht. Auch das Krankheitsbild und die Funktion der Niere werden dargestellt.<sup>259</sup>

---

<sup>256</sup>[vgl. Flintrop 2012]

<sup>257</sup>[vgl. Berliner Morgenpost 2013]

<sup>258</sup>[vgl. fresenius]

<sup>259</sup>[vgl. fresenius medical care]

- ⇒ Fresenius Kabi ist einer der führenden Anbieter hinsichtlich Ernährung, Infusionen, Arzneimitteln und Medizinprodukten.<sup>260</sup>
- ⇒ Fresenius Helios ist eines der größten medizinischen Klinikgruppen, mit dem Fokus auf akutmedizinische Patientenversorgung und medizinische Rehabilitation<sup>261</sup>
- ⇒ Fresenius Vamed konzentriert sich auf Planung und Verwirklichung von Neu-, Umbau – und Sanierungsvorhaben von Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen, was eine bessere Infrastruktur mit sich bringen soll.<sup>262</sup>
- ⇒ Fresenius Netcare ist im Bereich Healthcare und Pharma tätig. Hier werden bestmögliche und effiziente im IT-Bereich gestaltet.<sup>263</sup>

Zudem ist Fresenius / Helios im Social Web, wie Facebook, Twitter, Youtube und Xing präsent.<sup>264</sup> Bei genauer Betrachtung ist sofort zu erkennen, dass der Konzernriese unter den Kliniken die Macht und Möglichkeiten des Social Web voll und ganz ausnutzt. Auch hier muss nochmals deutlich betont werden, dass die Analyse des Klinik Konzerns nur mit Einschränkungen möglich ist, da alle relevanten Informationen einen erheblichen Umfang haben und die Grenzen dieser Arbeit überschreiten würden.

### 8.3 Rhön-Klinikum

Sofort auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass die Gestaltung der Website und die zur Verfügung stehenden Auswahlmöglichkeiten für den Patienten deutlich eingeschränkt sind, im Vergleich zu der Fresenius / Helios Klinik. Dennoch präsentiert sich die Klinik offen und leitet durch einen Link, falls es der Patient möchte, direkt auf die Berichts – und Analyseplattform Qualitätskliniken.de. Die Wichtigkeit dieses Merkmals wurden bereits unter dem Punkt 7.5. Abs. (6) erläutert. Hier können Patienten auch Bilder, wie bei Fresenius / Helios, von den jeweiligen Kliniken auf Wunsch betrachten.<sup>265</sup> Die Rhön Klinik verfügt über eine WebEPA, die es ermöglicht, Patientenorientiert zu arbeiten. Dies ist eine elektronische Plattform, die jederzeit einen interaktiven Austausch von Patientendaten, sowie dessen Befund und Diagnose zwischen Haus- und Fachärzten ermöglicht. Hier soll unter anderem der organisatorische Prozess schneller und transparenter verlaufen und ebenso Doppeluntersuchungen vermieden werden.<sup>266</sup> Das Kliniklogo entsprang aus der Silberdistel, einer

---

<sup>260</sup>[vgl.fresenius-kabi]

<sup>261</sup>[vgl.fresenius]

<sup>262</sup>[vgl.vamed]

<sup>263</sup>[vgl.fresenius]

<sup>264</sup>[vgl.fresenius]

<sup>265</sup>[vgl.rhoen-klinikum]

<sup>266</sup>[vgl.rhoen-klinikum]



Pflanze. Mit ihr verbindet die Rhön-Klinik den Einklang zwischen Mensch, Natur und Gesundheit.<sup>267</sup> Die Präsenz des Klinikkonzern im Social Media Web, im Vergleich zur Fresenius / Helios Klinik war trotz Recherche nicht ausfindig zu machen.

#### 8.4 Asklepios-Klinik

Die Asklepios – Klinik ist bei Facebook & Twitter und ebenso auf der Informationsplattform Qualitätskliniken.de vertreten. Desweiteren bietet die Klinik auf der hauseigenen Homepage sogar eine App mit dem Namen “Leben retten” für Smartphone. Auf Wunsch kann sogar für eine Herzdruckmassage der notwendige Takt vorgegeben werden.<sup>268</sup> Desweiteren wird der Besucher durch einen geeigneten Link sofort beim Anklicken auf den Youtube-Channel gelotst.<sup>269</sup> Falls Orientierungs- und Suchkriterien, die ein Patient ggf. im Vorfeld aus Neugier oder Interesse bezüglich seines Krankheitsbildes erfahren möchte, vorhanden sind, präsentiert die Asklepios Klinik sogar diverse Videos zu den unterschiedlichsten Fachthemen aus der Medizin.<sup>270</sup> Qualität, Patienten -,orientierung und -Qualität wird bei Asklepios ganz groß geschrieben.<sup>271</sup> Hier kommt auch die bekannte KTO-Zertifizierung (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen) zum Einsatz.<sup>272</sup> Ebenfalls ist ein Radioservice auf der Homepage vorhanden. Hier kommuniziert die Klinik mit ihren Experten interessante Beiträge zu Hörfunkjournalisten.<sup>273</sup> Es lässt sich zusammenfassen, dass der Klinikkonzern Fresenius / Helios nicht nur den größten Umsatz im Jahr 2012 mit 3.200 Mio. € erwirtschaftet hat, sondern auch von seinem medizinischen Know How und Vielfältigkeit an medizinischen Ansprüchen Wettbewerbern deutlich im Vorteil ist.<sup>274</sup> Der private Klinikträger Rhön landet somit mit einem Umsatz von 2.864,9 Mio.€ auf dem zweiten Rang<sup>275</sup> Die dritte Position sichert sich die Asklepios knapp vor dem Rhönkonzern Klinik mit einem Umsatz von 2.641,471 Mio.€. <sup>276</sup>

---

<sup>267</sup>[vgl.rhoen-klinikum]

<sup>268</sup>[vgl. asklepios]

<sup>269</sup>[vgl. asklepios]

<sup>270</sup>[vgl. asklepios]

<sup>271</sup>[vgl. asklepios]

<sup>272</sup>[vgl. asklepios]

<sup>273</sup>[vgl. asklepios]

<sup>274</sup>Geschäftsbericht fresenius 2012 : Umsatz nach Unternehmensbereichen 2012

<sup>275</sup>Geschäftsbericht rhoen – klinikum 2012 : Konzernlagebericht

<sup>276</sup>Geschäftsbericht Asklepios-Kliniken 2012 : Konzernabschluss

## 9 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren

Zu Beginn der Bachelorarbeit zum Thema Klinikmarketing : Kommunikationspolitik der Klinikkonzerne, war mir zunächst das Ausmaß der Wichtigkeit über Kommunikationspolitik und Marketing im Krankenhaus nicht bewusst. Zum einen bestand die Denkweise darin, dass man ganz selbstverständlich dachte, Patienten seien von Krankenhäusern abhängig und sie deswegen von alleine in eine Klinik kommen, um sich behandeln zu lassen. Diese Behauptung ist jedoch binnen kurzer Zeit aufgrund des hohen Informationsflusses aus den Monographien, sowie durch die Veröffentlichung wichtiger Artikel aus dem World Wide Web verschwunden. Krankenhäuser lassen sich nämlich genauso wie jedes andere Unternehmen, dass eine Leistung erbringt, als Dienstleister einstufen. Dies wurde mir besonders an dem Beispiel von Lufthansa bewusst. Hier kommuniziert die renommierte Fluggesellschaft ihre festgelegten Kernwerte, wie Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit, die im Abschnitt 6.1. bereits erwähnt wurden. Gleichermäßen trifft es auch auf das Krankenhaus zu. Somit liegen die Erfolgsfaktoren auf den Wünschen und Bedürfnissen der Patienten. Ein Krankenhaus sollte seinen Patienten wie einen Kunden behandeln. Alle Prozesse die in einem medizinischen Eingriff integriert sind, müssen reibungslos und effizient verlaufen. Dem Patienten muss der Eindruck vermittelt werden, er sei in besten Händen. Es gibt unzählige Gründe dafür, jedoch muss sich eine Klinik zunächst das Bewusstsein dafür schaffen, was erreicht werden soll. Hier spielt die Identität eine ganz wichtige Rolle. Diese Punkte wurden bereits in Abschnitt sechs erläutert. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist natürlich die Unternehmenskultur. Denn welcher Mitarbeiter oder Chefarzt möchte oder kann in einer disharmonischen Klinikkultur die festgelegten Werte, wie bsp. hervorragende medizinische Aufklärung, Freundlichkeit und Sympathie verkörpern, wenn intern das reinste Chaos herrscht. Deshalb muss zunächst intern ein Umdenken stattfinden. Jeder einzelne Beteiligte, der maßgeblich an der Behandlung eines Patienten und Führung der gesamten Krankenhausstruktur beteiligt ist, muss sich die Frage stellen: Wer bin ich?, Wie bin ich?, Was biete ich? Wie trete ich auf?. Sicherlich beeinträchtigt der finanzielle und gesetzgebende Druck die einheitliche Funktionsweise einer Klinik, doch wenn eine Klinik weiterhin am Markt fungieren will, muss sie alle notwendigen Register in betracht ziehen, die zur Verfügung stehen und darf sich nicht ausruhen. Online Kommunikation in der Klinik ist auch ein unabdingbarer Punkt, den eine Klinik berücksichtigen sollte. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass sich Patienten im Vorfeld über das Krankenhaus informieren. Alleine der Aufbau der eigenen Klinikhomepage ist somit von immenser Bedeutung. Die Klinik kann hier bereits mit ihrem innovativen Auftritt, wie es bsp. bei der Fresenius- Klinik zu erkennen ist, nicht nur zum Eyecatcher werden, sondern auch das Interesse des Patienten bereits im Vorfeld wecken und so auf sich aufmerksam machen. Ebenfalls konnte ich feststellen, dass Social Media und ihre möglichen Netzwerke auch für eine Klinik sehr wichtig sind und zukünftig immer wichtiger werden. Nicht umsonst ist Fresenius deshalb auf Ranking No.1 und hat das Potenzial des Internet bereits genutzt. Aus den Recherchen kann ich nur äußern, dass Marketing und Kommunikationspolitik als ein ganzheitliches Konzept betrachtet werden müssen. Denn gerade die großen Betreiber präsentieren die Idealvorstellung der Medizin. Gerade bei Fresenius konnte ich feststellen, dass jeder Bereich seinen eigenen Vorstellungen und Werten entspricht. Dadurch kann jede Abteilung ihren Schwerpunkt präziser darstellen und vermittelt auf ihrem Gebiet Glaubwürdigkeit

und Kompetenz. Ich denke, dass auch öffentliche Träger eine Chance haben sich in ihrer Region gegenüber ihren Wettbewerbern durchzusetzen. Man sagt oftmals auch Benchmarking dazu. Dies würde bedeuten, dass die "kleinen" Kliniken sich durchaus ein Bild machen und ggf. vergleichen können, wie ein Klinikriese, in dem Fall die Fresenius – Klinik, sich am Markt präsentiert. Es gilt dennoch spannend abzuwarten wie sich der Krankenhaussektor künftig entwickeln wird. Ich denke, dass das Sprichwort "tue Gutes und rede darüber" vielen Kliniken zeigt, dass marktorientierte Strategien auf den Wünschen und Bedürfnissen der Patienten beruhen. Ohne Kommunikationspolitik nach außen wird es einer Klinik nicht gelingen sich zu profilieren. Insofern kann die beste Medizin oder Unternehmenskultur nicht auch gleichzeitig den Erfolg der Klinik garantieren, wenn der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten nicht erfolgt.

## 10 Literaturverzeichnis

1) rheinisch, westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (Pressemitteilung vom 22.12.2008)  
<http://www.rwi-essen.de/presse/mitteilung/19/> , Einsichtnahme: 27.10.2013.

2)Kliniksprecher.de ( Das Portal für Krankenhauskommunikation , Artikel vom 23.10.2013; Auszug aus der f&w Fachzeitschrift 05/2013  
<http://www.kliniksprecher.de/kommunikation-mal-wieder-der-schluessel-zum-erfolg/> , Einsichtnahme: 27.10.2013.

3)rotthaus.com, Strategien für den gesundheitsmarkt  
[http://www.gqmg.de/Dokumente/Jahrestagung\\_2007/fohlen/gqmgkompakt/klinikakademie-qm-marketing-basics-m.pdf](http://www.gqmg.de/Dokumente/Jahrestagung_2007/fohlen/gqmgkompakt/klinikakademie-qm-marketing-basics-m.pdf), Artikel vom 15.03.2007; Auszug der gqmg  
Einsichtnahme: 30.10.2013.

4)<http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/umfrage-patienten-sind-zufrieden-mit-deutschen-krankenhaeusern-a-873547.html>, Artikel vom 18.12.2012 ; Auszug aus dem Spiegel online, Einsichtnahme: 05.11.2013.

5)<http://www.spiegel.de/fotostrecke/patienten-sind-mit-deutschen-krankenhaeusern-zufrieden-fotostrecke-91103.html> 18.12.2012, Einsichtnahme 05.11.2013.

5.1.) <http://www.spiegel.de/fotostrecke/patienten-sind-mit-deutschen-krankenhaeusern-zufrieden-fotostrecke-91103-2.html> ,Einsichtnahme 05.11.2013

5.2. <http://www.spiegel.de/fotostrecke/patienten-sind-mit-deutschen-krankenhaeusern-zufrieden-fotostrecke-91103-3.html> ,Einsichtnahme 05.11.2013

6)<http://www.aerzteblatt.de/archiv/38812/Marketing-im-Krankenhaus-Christliches-Profil-als-Chance> Auszug aus dem aerzteblatt, Einsichtnahme: 07.11.2013

7)<http://www.galileon.de/Down/MarketingVi07.pdf> , Marketing im Krankenhaus, Einsichtnahme 07.11.2013

8)[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser/GrunddatenKrankenhaeuser2120611107004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser/GrunddatenKrankenhaeuser2120611107004.pdf?__blob=publicationFile) ,Einsichtnahme 09.11.2013

9)<http://www.das-erfolgreiche-krankenhaus.de/patientenkommunikation-und-marketing.html>, Einsichtnahme 12.11.2013

10)<http://www.netdokter.de/Gesund-Leben/Krankenhaus/Wissen/Krankenhaeuser-in-Deutschland-11207.html>, Einsichtnahme 12.11.2013

- 11) [http://www.dkgev.de/media/file/14371.DasKrankenhaus-08-13\\_DKG-Positionen.pdf](http://www.dkgev.de/media/file/14371.DasKrankenhaus-08-13_DKG-Positionen.pdf),  
Einsichtnahme am 13.11.2013
12. [http://www.planet-wissen.de/alltag\\_gesundheit/psychologie/entscheidungen/index.jsp](http://www.planet-wissen.de/alltag_gesundheit/psychologie/entscheidungen/index.jsp),  
Einsichtnahme am 14.11.2013
13. [http://www.g16.net/fileadmin/kundendaten/Zentrale\\_Inhalte/Downloads/Oeffentlichkeitsarbeit\\_und\\_Markenbildung\\_in\\_Kliniken.pdf](http://www.g16.net/fileadmin/kundendaten/Zentrale_Inhalte/Downloads/Oeffentlichkeitsarbeit_und_Markenbildung_in_Kliniken.pdf),  
Einsichtnahme 18.11.2013
14. <http://books.google.de/books?id=FW5HzNO99KoC&pg=PA58&lpg=PA58&dq=Dachmarke+im+Krankenhaus&source=bl&ots=YXCO11XPrW&sig=ryizP9xHYSisvmbldrOBuFYyfzqo&hl=de&sa=X&ei=iUCKUsTglcGh4gSV2YD4Aw&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=Dachmarke%20im%20Krankenhaus&f=false>,  
Einsichtnahme am 18.11.2013
15. <http://books.google.de/books?id=oYHQ-U2lxoMC&pg=PA84&lpg=PA84&dq=Mehrmarkenstrategie+Krankenhaus&source=bl&ots=0vN44BFBAy&sig=PZpQ7K1mIPMA70XKGqy-hA-biao&hl=de&sa=X&ei=bxikUoyoMsnE4gTZi4HICQ&ved=0CFQQ6AEwBg#v=onepage&q=Mehrmarkenstrategie%20Krankenhaus&f=false>,  
Positionierung einer Dienstleistungsmarke im Gesundheitswesen, Einsichtnahme am 18.11.2013
16. <http://www.freitag.de/autoren/richardhoerner/privatisierung-von-kliniken-patientenglueck>,  
Einsichtnahme am 21.11.2013
17. <http://www.noz.de/deutschland-welt/niedersachsen/artikel/427823/kirche-dominiert-krankenhaus-markt-im-nordwesten#lightbox&17028&0>,  
Einsichtnahme am 21.11.2013
18. [sueddeutsche wirtschaft.de](http://www.sueddeutsche-wirtschaft.de)
19. <http://www.bdpk.de/privatkliniken.php/aid/283/cat/20>,  
Einsichtnahme am 21.11.2013
20. [http://www.kommunikationsaudit.ch/pics/kommunikationsaudit\\_modell.pdf](http://www.kommunikationsaudit.ch/pics/kommunikationsaudit_modell.pdf),  
Einsichtnahme am 21.11.2013
21. <http://www.cyriax-brandconsulting.com/de/impulse-und-ideen/strategie/4676-funfschritt-therapie-zur-verbesserung-der-markenperformance-von-krankenhausern/>,  
Einsichtnahme am 21.11.2013
22. <http://www.medical-careerblog.de/3-fragen-an-kommunikationsberaterin-nicole-weider-zum-thema-krankenhausmarketing/>,  
Einsichtnahme am 21.11.2013
23. <http://www.gk-marketing.de/strategische-Kommunikation.htm>,  
Einsichtnahme am 21.11.2013
24. <http://www.medical-careerblog.de/3-fragen-an-kommunikationsberaterin-nicole-weider-zum-thema-krankenhausmarketing/>,  
Einsichtnahme am 21.11.2013
25. [http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1\\_01.html](http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1_01.html),  
Einsichtnahme am 22.11.2013
26. <http://www.lifepre.de/pressemitteilung/picker-institut-deutschland-ggmbh/Zufriedenere-Mitarbeiter-bessere-Patientenversorgung/boxid/441082>,  
Einsichtnahme am 22.11.2013
27. <http://www.lifepre.de/inaktiv/landesarztekkammer-hessen/Krankenhaeuser-Gute-Qualitaet-ist-nicht-beliebig-billig-zu-haben/boxid/456973>,  
Einsichtnahme 22.11.2013

28. <http://www.lifep.r.de/pressemitteilung/picker-institut-deutschland-ggmbh/Sind-Patienten-in-Deutschland-zu-anspruchsvollOE/boxid/398673> ,Einsichtnahme am 22.11.2013
29. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_20028\\_20029\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_20028_20029_2.pdf) , , Einsichtnahme am 22.11.2013
30. [http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1\\_05.html](http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1_05.html), Kommunikationen – und Konflikt im Rahmen der Lehraus – Weiterbildung, fünf kommunikationspsychologische Axiome,Einsichtnahme am 22.11.2013
31. [http://www.econbiz.de/archiv/k/uk/sgesundheit/un-bewertung\\_krankenhaus.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/k/uk/sgesundheit/un-bewertung_krankenhaus.pdf) ,Einsichtnahme am 22.11.2013
32. [http://www.bks.tu-berlin.de/WS0708/300108\\_Guenther.pdf](http://www.bks.tu-berlin.de/WS0708/300108_Guenther.pdf) , Transparenz im Krankenhaus : Was Patientenbefragungen zeigen und bewirken,picker institut Deutschland,Einsichtnahme am 23.11.2013
33. <http://lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/definition/>, Definition Kultur, Einsichtnahme am 25.11.2013
34. <http://anjastagge.wordpress.com/2012/02/25/anspruchgruppen-eines-krankenhauses-und-deren-ansprache/>, Einsichtnahme am 25.11.2013
35. [https://www.metrik.de/fileadmin/user\\_upload/Berichte/Anwendertag\\_2007/metrik\\_pressemeldung.pdf](https://www.metrik.de/fileadmin/user_upload/Berichte/Anwendertag_2007/metrik_pressemeldung.pdf), Krankenhäuser nutzen zunehmend Patientenbefragungen zur Qualitätssicherung-aber nicht alle setzen die Ergebnisse um, Einsichtnahme am 27.11.2013
36. [https://www.metrik.de/fileadmin/user\\_upload/Berichte/Anwendertag\\_2007/Vortrag\\_Prinz.pdf](https://www.metrik.de/fileadmin/user_upload/Berichte/Anwendertag_2007/Vortrag_Prinz.pdf), Die Kundenzufriedenheitsanalyse Geburt in der Helios Kliniken Gruppe ,Einsichtnahme am 27.11.2013
37. <http://www.zeitbluten.com/news/team-zitate/>, Einsichtnahme am 28.11.2013
38. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/rangliste-die-unsichersten-fluggesellschaften-der-welt/6166934.html?slp=false&p=21&a=false#image> ,Einsichtnahme am 28.11.2013
39. <http://www.bild.de/media/vw-testergebnisse-5058140/Download/3.bild.jpg> ,Einsichtnahme am 28.11.2013
40. <http://politik-wirtschaft.germanblogs.de/gutscheine-und-rabatte-als-marketingstrategie-wie-erfolgreich-sind-diese-mittel-wirklich/> ,Einsichtnahme am 05.12.2013
41. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-37BD57D7-459A29A5/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_33856\\_33857\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-37BD57D7-459A29A5/bst/xcms_bst_dms_33856_33857_2.pdf) Einsichtnahme am 18.12.2013
42. [http://www.abacho.de/uebersetzer-main/?from=eg&totranslate=There+is+no+better+way+to+get+a++medical+treatment+&r=Es+gibt+keine+bessere+Weise%2C+eine+bessere+%C3%A4rztliche+Behandlung+zu+bekommen%28erhalten%29&etr\\_send=](http://www.abacho.de/uebersetzer-main/?from=eg&totranslate=There+is+no+better+way+to+get+a++medical+treatment+&r=Es+gibt+keine+bessere+Weise%2C+eine+bessere+%C3%A4rztliche+Behandlung+zu+bekommen%28erhalten%29&etr_send=) ,Einsichtnahme am 20.12.2013
43. <http://www.arztdata.de/direktmarketing/direktmarketing.htm> ,Einsichtnahme am 29.12.2013
44. <http://www.faspo.de/de/insights/d/uid-4dfbdb3b-c6c1-90c3-19a7-de12c2028f3d.html>, Studie von Advant Planning, Nachhaltiges Sponsoring wird immer bedeutender, Einsichtnahme am 02.01.2014

45. <http://www.faspo.de/de/profil.html> ,Einsichtnahme am 02.01.2014
46. <http://www.faspo.de/de/insights/d/uid-8a5b99ac-791d-3a29-b853-fd0896de01d2.html>, Studie Sponsoring-Index 2013 der Agentur Serviceplan-Red Bull als erfolgreichster Sponsor in Deutschland, Einsichtnahme am 02.01.2014
47. <http://www.aerzteblatt.de/archiv/66249/Krankenhaus-im-Internet-Der-emotionale-Empfang-ist-wichtig> ,Einsichtnahme am 03.01.2014
48. <http://www.dgfm-ev.org/sites/default/files/DasKrankenhaus-05-10-S-419-426-web2-0.pdf> ,Einsichtnahme am 07.01.2014
49. [http://www.bitkom.org/files/documents/Social\\_Media\\_in\\_deutschen\\_Unternehmen\(4\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen(4).pdf), Einsichtnahme am 07.01.2014
50. <http://socialmedia24.eu/post-strategie-li-berhoff/>, Social Media für Unternehmen, Einsichtnahme am 08.01.2014
51. <http://www.aerzteblatt.de/archiv/129819/Krankenhausmarkt-Fresenius-wirft-das-Handtuch?s=Fresenius+flintrop> ,Einsichtnahme am 09.01.2014
52. <http://www.morgenpost.de/wirtschaft/article120018348/Geschichte-Uebernahme-Helios-wird-Deutschlands-Klinikriese.html> ,Einsichtnahme am 09.01.2014
53. [http://www.fresenius.de/documents/Auf\\_einen\\_Blick\\_2013.pdf](http://www.fresenius.de/documents/Auf_einen_Blick_2013.pdf), Geschäftsbericht 2012-Umsatz nach Unternehmensbereichen, Einsichtnahme am 10.01.2014
54. <http://www.fmc-ag.de/>, Einsichtnahme am 10.01.2014
55. <http://www.fresenius.de/305.htm> ,Der Gesundheitskonzern Fresenius Helios, Einsichtnahme am 10.01.2014
56. <http://www.asklepios.com/ergebnisqualitaet.Asklepios?ActiveID=1173>, Medizin & Innovation – Sichtbare Qualität / Patientenorientierung, Patientensicherheit und Behandlungsqualität, Einsichtnahme am 11.01.2014
57. [http://www.asklepios.com/Z\\_Qualitaetsmanagement.Asklepios?ActiveID=1175](http://www.asklepios.com/Z_Qualitaetsmanagement.Asklepios?ActiveID=1175) ,Einsichtnahme am 11.01.2014
58. [http://www.asklepios.com/KTO\\_Zertifizierungen.Asklepios](http://www.asklepios.com/KTO_Zertifizierungen.Asklepios),Medizin & Innovation-KTO-Zertifizierungen, Einsichtnahme am 11.01.2014
59. <http://www.asklepios.com/Radioservice.Asklepios?ActiveID=8931>, Einsichtnahme am 11.01.2014
60. <http://www.rwi-essen.de/presse/mitteilung/91/> (Pressemitteilung vom 28.06.2012), Einsichtnahme am 12.01.2014
61. [http://www.bdpk.de/media/file/454.PM\\_FACTBOOK.pdf](http://www.bdpk.de/media/file/454.PM_FACTBOOK.pdf) Pressemitteilung vom (25.02.2009),Einsichtnahme am 12.01.2014
62. <http://www.rwi-essen.de/presse/mitteilung/17/> ,Einsichtnahme am 12.01.2014
63. <https://www.thieme-connect.com/ejournals/abstract/10.1055/s-2007-990214>, Einsichtnahme am 13.01.2014
64. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15126-Der-Begriff-des-Marketing.html>, Einsichtnahme am 13.01.2014
65. [http://www.corporatelook.de/corporate\\_behavior.html](http://www.corporatelook.de/corporate_behavior.html), Corporate Behaviour in einem Unternehmen , Einsichtnahme 13.01.2014
66. <http://politik-wirtschaft.germanblogs.de/gutscheine-und-rabatte-als-marketingstrategie-wie-erfolgreich-sind-diese-mittel-wirklich/>, Einsichtnahme am 13.01.2014

67. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Fokus/Stichwort/Word-of-Mouth.html>, Einsichtnahme am 16.01.2014
68. [http://www.thalia.de/shop/de\\_ebook\\_start/suchartikel/social\\_media\\_und\\_online\\_kommunikation\\_fuer\\_das\\_krankenhaus/ISBN3-9546609-5-4/ID37643486.html?fftrk=1%3A1%3A10%3A10%3A1&jumpId=19447657](http://www.thalia.de/shop/de_ebook_start/suchartikel/social_media_und_online_kommunikation_fuer_das_krankenhaus/ISBN3-9546609-5-4/ID37643486.html?fftrk=1%3A1%3A10%3A10%3A1&jumpId=19447657), Einsichtnahme und Download des e-book am 07.01.2014
69. <http://www.fresenius-kabi.de/>,
70. <http://www.vamed.de/home>, Vamed Deutschland ,Einsichtnahme am 16.01.2014
71. <http://www.fresenius-netcare.de/144.htm>, Philosophie Gesundheit zählt – hohes Engagement für exzellente Lösungen, Einsichtnahme am 16.01.2014
72. <http://www.fresenius.de/4896.htm>, Fresenius im Social Web, Einsichtnahme am 16.01.2014
73. [http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka\\_2/deu/95553.html](http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka_2/deu/95553.html), Downloadcenter –Bildmaterial, Einsichtnahme am 16.01.2014
74. [http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka\\_2/deu/89709.html](http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka_2/deu/89709.html), WebEPA : Patientenorientierung 2.0, Einsichtnahme am 16.01.2014
75. [http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka\\_2/deu/33334.html](http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka_2/deu/33334.html), Unternehmenslogo rhöen-klinikum, Einsichtnahme am 16.01.2014
76. [http://www.asklepios.com/app\\_lebenretten](http://www.asklepios.com/app_lebenretten).Asklepios, Erste Hilfe auf ihrem Smartphone, Einsichtnahme am 16.01.2014
77. [http://www.asklepios.com/Social\\_Media](http://www.asklepios.com/Social_Media).Asklepios?ActiveID=21581, Asklepios und Social Media, Einsichtnahme am 16.01.2014
78. <http://www.asklepios.com/Gesundheitsvideos>.Asklepios?ActiveID=1023, Patient und Gesundheit-Gesundheitsvideos, Einsichtnahme am 16.01.2014
79. <http://www.asklepios.com/Radioservice>.Asklepios?ActiveID=8931, Presse – Radioservice, Einsichtnahme am 16.01.2014
80. [http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka\\_2/deu/download/RHOEN-KLINIKUM\\_AG\\_GB\\_Deutsch\\_2012.pdf](http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka_2/deu/download/RHOEN-KLINIKUM_AG_GB_Deutsch_2012.pdf), Geschäftsbericht rhoen – klinikum 2012-Konzernlagebericht-Ergebnisse und Prognose, Einsichtnahme am 16.01.2014
81. [http://www.asklepios.com/upload/Asklepios\\_Kliniken\\_Geschaeftsbericht\\_2012\\_23651.pdf](http://www.asklepios.com/upload/Asklepios_Kliniken_Geschaeftsbericht_2012_23651.pdf), Konzernabschluss S.70, Einsichtnahme am 16.01.2014
82. Philip Kotler / Gary Armstrong / Veronica Wong / John Saunders : Grundlagen des Marketings, München <sup>5</sup>2011.
83. Karl W.Lauterbach / Markus Lungen / Matthias Schrappe : Gesundheitsökonomie, Management und Evidence-based Medicine. Handbuch für Praxis, Politik und Studium, Stuttgart <sup>3</sup>2009.
84. Ralf T.Kreutzer: Praxisorientiertes Marketing.Grundlagen – Instrumente-Fallbeispiele, Wiesbaden <sup>3</sup>2010.
85. Heribert Meffert / Christoph Burmann / Martin Koers (Hrsg.) : Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden <sup>2</sup>2005.
86. Sabine Nemeč / Harald Jürgen Fritsch : Die Klinik als Marke. Markenkommunikation und – führung für Krankenhäuser und Klinikketten, Heidelberg 2013.
87. Harald Hungenberg / Torsten Wulf : Grundlagen der Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg <sup>3</sup>2007.



88. Manfred Bruhn : Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, München <sup>7</sup>2013.
89. Hans – Wolfgang Hoefert (Hrsg): Führung und Management im Krankenhaus. Göttingen [u.a.] <sup>2</sup>2007.
90. Rainer Salfeld / Steffen Hehner / Reinhard Wichels : Modernes Krankenhausmanagement. Konzepte und Lösungen, Berlin [u.a.] 2007.
91. Andreas J.W.Goldschmidt / Josef Hilbert : Krankenhausmanagement mit Zukunft. Orientierungswissen und Anregungen von Experten, Stuttgart 2011.
92. Anja Lüthy / Uta Buchmann : Marketing als Strategie im Krankenhaus. Patienten – und Kundenorientierung erfolgreich umsetzen, Stuttgart <sup>1</sup>2009.
93. Achim W.Schindler / Nicola Schindler / Dierk Vagts: Marketing im Krankenhaus – (K)ein Thema ? .Anästhesiologie-Intensivmedizin-Notfallmedizin-Schmerztherapie, Stuttgart, New York 2007.Download pdf S.656-660.
94. Ulrich Korff (Hrsg) : Patient Krankenhaus. Wie Kliniken der Spagat zwischen Ökonomie und medizinischer Spitzenleistung gelingt, Wiesbaden 2012.
95. Niklas Mahrtdt : Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden <sup>1</sup>2009.
96. Jürgen Ennker / Detlef Pietrowski : Krankenhausmarketing. Ein Wegweiser aus ärztlicher Perspektive „o.O“ 2009.
97. Reinhard Busse / Jonas Schreyögg / Christian Gericke (Hrsg) : Management im Gesundheitswesen, Heidelberg 2006.
98. Ingo Behrendt, Hans –Joachim König, Ulrich Krystek: Zukunftsorientierter Wandel im Krankenhausmanagement.Outsourcing-IT-Nutzenpotenziale-Kooperationsformen-Changemanagement, Heidelberg <sup>1</sup>2009.
99. Volker J.Kreyer (Hrsg): Handbuch Gesundheits – und Medizinmarketing. Chancen, Strategien und Erfolgsfaktoren, Heidelberg 2001.
  
- 100.Mike Papenhoff / Clemens Platzköster : Marketing für Krankenhäuser und Reha- Kliniken. Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen, Heidelberg 2010.
  
- 101.Mathias Brandstädter / Thomas W.Ullrich / Alexander Haertel : Klinikmarketing mit Web 2.0. Ein Handbuch für die Gesundheitswirtschaft, Stuttgart <sup>1</sup>2013.
  
- 102.Alexander Schramm : Online – Marketing für das erfolgreiche Krankenhaus. Website-SEO-Social Media-Werberecht, Heidelberg 2013.
  
- 103.Heinz Bonfadelli / Thomas Friemel : Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich. Grundlagen und Anwendungen, Konstanz 2006.
  
- 104.Claudia Hilker : Erfolge Social-Media-Strategien für die Zukunft. Mehr Profit durch Facebook, Twitter, Xing und Co., Wien 2012.
  
- 105.Rebecca Belvederesi – Kochs : Erfolge PR im Social Web.Das praktische Handbuch, Bonn <sup>1</sup>2013.

106. Tamar Weinberg (Deutsche Bearbeitung von Wibke Ladwig & Corina Pahrman) : Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co, Beijing [u.a] 2012.

107. A. Lüthy / Cristian Stoffers (Hrsg) : Social Media und Online-Kommunikation für das Krankenhaus. Konzepte-Methoden-Umsetzung, Berlin 2014 (e-book).

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname