Marketingcontrolling im Krankenhaus



Planung. Information. Kontrolle.

Dr. Christian Stoffers, Dr. Nicolas Krämer





Marketingcontrolling im Krankenhaus

Dr. Christian Stoffers und Dr. Nicolas Krämer unter Mitwirkung von Ulla Dahmen

1. Auflage 2018

© 2017 Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG, Kulmbach

Druck: Generál Nyomda Kft., H-6727 Szeged

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme sind unzulässig und strafbar.

Titelbild: © WONG SZE FEI - Fotolia

Illustrationen: Dr. med. Manfred Krause-Sternberg

www.ku-gesundheitsmanagement.de

ISBN: 978-3-947052-66-0

Inhaltsverzeichnis

	wort	
1	Rationale Unternehmensführung	11
1.1	Nachprüfbarkeit des Handelns	11
1.2	Marketing als Führungsinstrument	15
1.3	Controlling als Führungsinstrument	25
2	Marketingcontrolling im Krankenhaus	30
2.1	Marketingcontrolling als Schnittstellenthema	30
2.2	Marketing-Planung im Krankenhaus	37
2.3	Herausforderungen des Marketingcontrollings	44
3	Strategisches Marketingcontrolling	50
3.1	Marketingcontrolling als Führungsinstrument	50
3.2	Kennzahlengestütztes strategisches Marketingcontrolling	58
3.3 3.4	Methoden des strategischen Marketingcontrollings	64
	Marketingcontrolling	73
4	Operatives Marketingcontrolling	84
4.1	Marketingcontrolling in der operativen Planung	84
4.2	Marketingcontrolling beim Marketing-Mix	92
4.3	Marketingcontrolling als Ergebniskontrolle	102
5	Schlussbetrachtung und zehn Erfolgsregeln	127
Che	ckliste Marketingcontrolling im Krankenhaus	130
Glos	ssar	136
Abb	ildungsverzeichnis	143
	raturverzeichnis	
Stich	nwortverzeichnis	148
Auto	oren	152

3 Strategisches Marketingcontrolling

3.1 Marketingcontrolling als Führungsinstrument

In diesem Abschnitt werden die Instrumente beschrieben, die dem Marketingcontrolling zur Verfügung stehen. Hierbei werden unterschiedliche Führungssysteme und verschiedene Controlling-Methoden vorgestellt. Das Marketingcontrolling als Führungsgestaltung ist an der Planung im Krankenhaus maßgeblich zu beteiligen, um erfolgreich den Wandel hin zu einer Medizin 4.0 zu gestalten. Die Planfestlegungen selbst und damit die Entscheidungen haben jedoch durch das Management zu erfolgen.

"Management bedeutet zu 10% Strategie und zu 90% Umsetzung." Managementregel

Das Marketingcontrolling befähigt durch seine Systeme das Management, seine eigenen unmittelbaren Aufgaben bei der Steuerung des Geschehens wahrzunehmen. Das Marketingcontrolling ist damit funktional als Teil einer jeden Führungsaufgabe anzusehen. Damit das Marketingcontrolling seine Aufgabe für das Krankenhaus erfüllen kann, die Führungseffizienz zu erhöhen, bedarf es der Durchdringung des gesamten Management-prozesses durch das Controlling. Hierbei nutzt das Marketingcontrolling die vorhandenen Instrumente, insbesondere der äquivalenten Führungssubsysteme sowie der geeigneten Controlling-Methoden.

Besondere Aufmerksamkeit bei der Sicherung der Führungsrationalität durch das Marketingcontrolling erfahren Planungs-, Informationsversorgungs- und Kontrollsysteme. Diese nehmen neben den einzelnen Controlling-Methoden im Marketingcontrolling eine zentrale Stellung gegenüber weiteren Subsystemen der Führung wie Organisations-, Personalentwicklungs- und Wertesystemen ein.

Systeme oder Modelle der Führung

Systeme oder Modelle der Führung sind Gestaltungskonzepte des Krankenhaus-Managements, die etwas darüber preisgeben, wie Führung in Unternehmen vonstatten gehen sollte. Ein bedeutsames Kennzeichen dieser "Leitplanken" besteht darin, dass sie die funktionsbereichsbezogene Untersuchung zu Gunsten einer kompletten, bereichsüber-

greifenden Analyse des Führungsproblems aufgeben. Daher werden in ihrem Rahmen Aussagen über die Formulierung der Strategie, die Gestaltung der Organisationsstruktur, den Aufbau von Managementsystemen und über Managerprofile zur Verfügung gestellt. (Macharzina 1999, S. 489)

Das angewendete Führungssystem wird entscheidend von der Einstellung des Managements, aber auch von situationsbedingten Umweltdeterminanten bestimmt. Für den praktischen Einsatz im Krankenhaus bewirken die Führungssysteme eine einheitliche Handhabung von Führungsproblemen, eine Erhöhung der Transparenz und ein Herunterbrechen der Komplexität von Entscheidungsproblemen. Idealtypische Bestandteile von Führungssystemen sind: (Macharzina 1999, S. 489)

- · Aussagen über Zielsetzung, Prämissen und den Gestaltungsbereich,
- Aussagen über allgemeine Führungsprinzipien,
- Aussagen über Teilsysteme der Führung,
- Aussagen über den Einsatz von Führungsinstrumenten,
- Aussagen über das Anreiz- und Belohnungssystem,
- Aussagen über das Personalentwicklungssystem,
- Aussagen über die Gestaltung persönlicher Beziehungen sowie
- · Aussagen über soziale Strukturen.

In Marketingabteilungen von Kliniken bestehen regelmäßig besondere Führungsprobleme, da es bei den Personen im Marketing eine Zweiteilung in "Analytiker" und "Macher" gibt. Die verschiedenen Arbeitsbereiche - die Unterschiedlichkeit wird oft auch durch die Überspitzung in "Kalkül" und "Kreativität" ausgedrückt - machen nicht nur unterschiedliche Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen notwendig, sondern oft auch einen andersartigen Menschentyp und an diesen angepasste Führungssysteme. (Abb. 11)

■ Erschwerend kommt hinzu, dass sich Krankenhäuser mitunter nur eine der zwei Marketing-Typen leisten können. Oft ist es sogar keiner der Typen, wenn man sich Quereinsteigern aus anderen Berufsgruppen bedient.



Abb. 11: Identifizierte Problemfelder im Marketingcontrolling

Im Rahmen der effizienten Unternehmensführung kann auf ein gewisses Maß an Regelung nicht verzichtet werden, da sie zeit- und kostenintensiven Einzelfallregelungen durch ihren dauerhaften Charakter entgegenwirken sowie ein Lernen der Organisation erst ermöglichen. Grundlage hierfür ist die genaue Kenntnis über die Strategie, die vom Marketing verfolgt wird.



Checkliste: Marketing-Strategie

- ☐ Sind sämtliche in die strategische Marketing-Planung eingehenden Grundlagen und Annahmen explizit benannt?
- □ Sind die zugrunde gelegten Schlussfolgerungen hinsichtlich der langfristigen Marktentwicklung realistisch und sind sie durch zuverlässige Daten gestützt?
- Ergeben sich bezüglich einzelner Grundlagen und Annahmen grundsätzliche Widersprüche?
- ☐ Sind die Ziele im Marketing-Bereich vollständig ausformuliert oder existieren Ziellücken?
- □ Sind die geplanten Marketing-Ziele mit den Gesamtzielen des Krankenhauses abgestimmt?
- Entsprechen die Marketing-Strategien den langfristig zur Verfügung stehenden Ressourcen?
- □ Sind die Marketing-Ziele im Hinblick auf die Position des Gesundheitsunternehmens im Wettbewerb realistisch gesetzt?
- Welche Kernstrategie wird zur Verwirklichung der Ziele verfolgt und werden genügend Mittel zur Erfüllung der Ziele bereitgestellt?
- □ Ist der Einsatz der Marketing-Instrumente, der Mittel und der Maßnahmen angemessen?

Planungs- und Kontrollsysteme

Planungs- und Kontrollsysteme beinhalten alle generellen Regelungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung und -erfüllung im Bereich der Planung und Kontrolle. Ihnen werden Stellenbeschreibungen und Kontrollrichtlinien genauso zugeschrieben wie Ziel- und Kennzahlensysteme sowie Konzeptionen zum Einsatz von Planungs- und Kontrollmethoden. (Schwarz 2005, S. 35)

Unter integrierten Planungs- und Kontrollsystemen kann die geordnete und aufeinander abgestimmte Gesamtheit von verschiedenen Teilplänen und in die Arbeitsabläufe eingebauten Kontrollen verstanden werden. In der Literatur haben sich indes drei Aufbau- und Funktionsprinzipien von Planungs- und Kontrollsystemen herausgebildet:

- Mehrstufigkeit: Es existieren mehrere Teilpläne, welche über einen Gesamtplan abgestimmt werden. Hierbei können die Teilpläne horizontal und vertikal differenziert und klassifiziert werden. Eine vertikale Differenzierung liegt bei einem Über- und Unterordnungsverhältnis der Teilpläne vor. Bei einer horizontalen Differenzierung hingegen liegt kein Unterschied in der Priorität und somit also eine Gleichrangigkeit der Pläne vor.
- Koordination: Sie liegt bei der Abstimmung gleichrangiger Teilpläne vor. Bei der Abstimmung von über- und untergeordneten Teilplänen wird hingegen der in der Priorität geringer eingestufte Teilplan in den höher eingestuften integriert. Folglich ist eine Integration der Bereichsplanung in die Krankenhausplanung stets gewährleistet.
- Modifizierbarkeit: Es muss also eine Grundsatzentscheidung zum Anpassungsrhythmus getroffen werden, das heißt darüber, in welcher Frequenz diese Systeme geprüft, überarbeitet und fortgeschrieben werden müssen.

Nun wird auf einige Beispiele von Planungs- und Kontrollsystemen eingegangen werden.

Target Marketing: Target Marketing lässt sich in drei Basisschritte unterteilen: An erster Stelle steht die so genannte Marktsegmentierung, dann folgt die Zielmarktauswahl, letzter Schritt ist die Marktpositionierung. Das wesentliche Kriterium für die Unterteilung sind die Bedürfnisse der Patienten, Einweiser und anderer Akteure. So entstehen viele Gruppen, die in sich maximal homogen und nebeneinander maximal heterogen gemischt sind. Unter derartigen Unterteilungen reagieren die Gruppen auf verschiedenartige Marketingmaßnahmen. Die Gruppen unterscheiden sich ferner in Segmente und Nischen.

Der Zielmarkt, den ein Krankenhaus fokussiert, ist derjenige, den es sich auswählt. Ziele und Kompetenzen des Unternehmens spielen dabei eine ebenso große Rolle wie die

Attraktivität des jeweiligen Segments. Der letzte Schritt schließlich sieht die Markt- oder auch Produktpositionierung vor. Hierunter versteht man die jeweilige Stellung, die eine bestimmte Leistung im individuellen Wahrnehmungsraum der verschiedenartigen Adressaten einnehmen kann (Bruhn/Homburg 2001, S. 711)

Checklisten: Eine weitere Form der strukturellen Führung erfolgt durch Planungs- und Kontrollsysteme mittels Checklisten. Als Instrument können diese dabei erst dann als ein System betrachtet werden, sofern ihre Verwendung nicht isoliert, sondern integrativ entlang des Prozesses des strategischen Managements geschieht. Checklisten bieten durch ihre Fortschreibung die Möglichkeit des Lernens der Organisation, wodurch die Unternehmung dem Mitarbeiter ihr erworbenes Know-how hinsichtlich eines effektiven, methodischen beziehungsweise prozessualen Vorgehens zur Verfügung stellen kann. Die Professionalitätsvorteile der strukturellen Führung kann sich – muss jedoch nicht – der Mitarbeiter zur Problemlösung zunutze machen.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Im Gegensatz zu Checklisten ist der Mitarbeiter beim Steuern der Unternehmensprozesse anhand von Kennzahlen an deren Erreichen gebunden und wird meist auch nach dem Erreichten in Zielvereinbarungsgesprächen beurteilt. Kennzahlen sind entweder Verhältniszahlen oder absolute Zahlen, die in konzentrierter Form einen Überblick über die Leistung des gesamten Unternehmens oder einzelner Teilbereiche geben. Ihre Qualität kann anhand ihrer Erklärungs- und Prognosekraft sowie an ihrer Bewertungs- und Vorgabeeignung beurteilt werden. Werden interdependente Kennzahlen strukturiert zusammengefasst, so spricht man von Kennzahlensystemen. Ihr Zweck ist dadurch bestimmt, die Datenkomplexität erfolgsrelevanter Unternehmensfaktoren durch Zusammenhänge zu strukturieren und übersichtlich abzubilden. Wegen ihres hohen Grades an Integration der kausal verknüpften Teilpläne bilden Kennzahlensysteme das Fundament für eine schnelle und verlässliche Feedforward- und Feedback-Kontrolle sowie für diverse Methoden der computersimulierten Lösungsfindung.

Balanced Scorecard: Die Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1992) dient als Führungsinstrument zur Justierung der Organisation an strategischen Zielen in den verschiedenen Sichten (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter). Anders als Leitbilder mit ihren unscharfen Formulierungen beabsichtigt die Balanced Scorecard das Erreichen von strategischen Zielen mess- und nachprüfbar sowie über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu gestalten. Sie schärft dabei den Blick für die unterstellten Ursache-Wirkung-Zusammenhänge auch für nicht-finanzielle Indikatoren, wodurch sie für Krankenhausmitarbeiter, die in der Regel über ein hohes Maß an emotionaler und sozialer Kompetenz verfügen, besonders gut geeignet ist. Für jede Perspektive werden Kennzahlen ausgesucht, die die Annäherung an die strategischen Ziele messen. Die Herausforderung einer Marketing

Scorecard als Ableitung liegt in der Auswahl weniger und zugleich relevanter Kennzahlen, die sich im Idealfall in den verschiedenen Perspektiven auch unmittelbar beeinflussen (Abb. 12).



Checkliste: Marketing-Scorecard

- □ Wird jedes Marketing-Ziel in eine oder mehrere Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung übersetzt?
- □ Sind die Kennzahlen mit einem vertretbaren Aufwand bei der Datengewinnung und Datenauswertung messbar und durch das Marketing beeinflussbar?
- □ Sind für jede Kennzahl konkrete Zielwerte für die betrachtete Periode hinterlegt und Maßnahmen zur Erreichung der definierten Zielwerte geplant?
- □ Werden nach Abschluss einer Maßnahme oder nach Ablauf einer Planperiode Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt?
- □ Wird das Kennzahlensystem konstant gehalten, so dass eine Langzeitbetrachtung der Maßnahmen möglich ist?



Abb. 12: Marketing-Scorecard

Informationssysteme

Neben Systemen zur Planung und Kontrolle des Handelns eines Krankenhauses stellen Informationssysteme eine bedeutsame Säule des strategischen Marketingcontrollings dar. Ein Informationssystem besteht aus der Gesamtheit aller Personen, technischen Einrichtungen und Verfahren, die Entscheidungsträgern zur Gewinnung, Zuordnung, Analyse, Bewertung und Weitergabe von zeitnahen, zutreffenden und relevanten Informationen zur Verfügung stehen. (Kotler/Bliemel 1999, S. 181) Software-Lösungen, die eine Auswertung von Big Data gestatten, gehören selbstverständlich dazu.

■ Bei den "Informationsextrakten" handelt es sich häufig um periodische, standardisierte Berichte mit größtmöglicher Aktualität und Korrektheit, die verdichtete und zentralisierte Informationen über sämtliche Geschäftsaktivitäten einer Unternehmung enthalten. Ein Management-Informationssystem ist ein wichtiger Bestandteil eines Management-Unterstützungssystems.

Zur Bestimmung des objektiven Informationsbedarfs des Krankenhaus-Managements bedient sich der Controller der Informationsbedarfsanalysen, wobei zwischen deduktiven und induktiven Analyseverfahren differenziert werden kann. Bei den Informationsbedarfsanalysen basiert der Informationsbedarf auf expliziten Aufgabenanalysen, wohingegen bei letztgenannten Analysemethoden Beobachtungen und Befragungen der Entscheidungsträger durchgeführt werden. Es ist jedoch ratsam, eine kombinierte induktiv/deduktive Vorgehensweise zu wählen, um Subjektivitätstendenzen der induktiven Vorgehensweise sowie mangelndes individuelles Eingehen auf den Entscheidungsträger durch deduktive Analyseverfahren zu verhindern.

Scharfe Abgrenzung erfahren Marketing-Informationssysteme hinsichtlich ihrer Eigenschaften gegenüber kundenorientierten Informationssystemen. In deren Zentrum steht, wie bereits die Begrifflichkeit verspricht, die Interaktion mit dem individuellen Kunden beziehungsweise Angehörigen der jeweiligen Anspruchsgruppe. Damit sind diese Systeme überall dort vonnöten, wo das Management 1:1-Marketing betreibt. Charakteristisch für solche Informationssysteme ist insbesondere der hohe Detaillierungsgrad in der Markterfassung und -abbildung, der es ihnen ermöglicht, jederzeit und mit geringem Aufwand eine Vielzahl an Merkmalen eines potenziellen individuellen Patienten, aber auch der Konkurrenten des Krankenhauses abzurufen sowie qualitative und quantitative Erfolgsdaten bis hin zum Einzelkunden zuzuordnen.



Checkliste: Informationsbeschaffung

- □ Sorgt das Marketing-Informationssystem für genaue, ausreichende und rechtzeitige Informationen über Entwicklungen auf dem Markt?
- □ Ist das Marketing-Planungssystem durchdacht, und kann es überhaupt Wirkung entfalten?
- Werden die Pläne und Budgets unter Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter erarbeitet?

Werden bei der Ausarbeitung der Pläne Alternativen für das Krankenhaus ernsthaft geprüft? ☐ Sind die Pläne und Budgets in sich schlüssig und aufeinander abgestimmt? ☐ Finden die Kontrollverfahren in regelmäßigen Abständen statt, so dass eine Beurteilung des Fortschritts bei der Erfüllung der Ziele möglich ist? □ Wird die Entwicklung einzelner Abteilungen und deren Beitrag zum Gesamtergebnis regelmäßig systematisch überprüft? □ Werden die einzelnen Kostenarten im Bereich des Marketings systematisch hinterfragt und überprüft? Systeme oder Modelle der Führung sind Gestaltungskonzepte des Krankenhaus-Managements, die etwas darüber vermitteln, wie Führung in Unternehmen vollzogen werden sollte. Planungs- und Kontrollsysteme beinhalten alle generellen Regelungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung und -erfüllung im Bereich der Planung und Kontrolle. Ein Informationssystem besteht aus der Gesamtheit aller Personen, technischen Einrichtungen und Verfahren, die Entscheidungsträgern zur Gewinnung, Zuordnung, Analyse, Bewertung und Weitergabe von zeitnahen, zutreffenden und relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Charakteristisch für kundenorientierte Informationssysteme ist insbesondere der hohe Detaillierungsgrad in der Markterfassung und -abbildung.

3.2 Kennzahlengestütztes strategisches Marketingcontrolling

Kennzahlensysteme bilden das Fundament für eine schnelle und verlässliche Feedforward- und Feedback-Kontrolle sowie für diverse Methoden der computersimulierten Lösungsfindung im Krankenhaus. In diesem Abschnitt werden die Anforderungen an ein kennzahlengestütztes strategisches Marketingcontrolling beschrieben, auch wird eine Abgrenzung zwischen operativer und strategischer Analyse vorgenommen.

"If you can't measure it, you can't manage it."

Robert S. Kaplan

Kennzahlen ermöglichen es dem Krankenhaus-Management, quantitative Sachverhalte in konzentrierter Form darzustellen. Aufgrund ihres Informationscharakters, ihrer Quantifizierbarkeit und der spezifischen Form ihrer Informationswiedergabe vermögen sie es, einen schnellen und konzentrierten Überblick über komplexe betriebliche Sachverhalte zu geben. Diese verdichtete Form der Informationsbereitstellung dient der Unterstützung von Management-Entscheidungen und gehört zu den zentralen Aufgaben eines Krankenhaus-Controllings. Die Verdichtung oder Aggregation erfolgt mit dem Ziel, den Umfang der bereitzustellenden Einzelinformationen zu reduzieren, so dass insbesondere bei komplexen Sachverhalten ein "Overload" an Informationen verhindert wird und sich dem Entscheidungsträger eine vertiefende Informationsversorgung bei Bedarf nach Detailinformationen über einen individuell anzulegenden top-down-Analysepfad eröffnet. (Abb. 13)

Kennzahlen schließen die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung. Die Grundstruktur wird auf strategischer Ebene vorgegeben. Auch die Tiefe der Analyse wird dort bestimmt. "Gelebt" wird der Umgang mit Kennzahlen jedoch auf operativer Ebene. Als Reihen dienen sie schließlich der Reflexion innerhalb des strategischen Marketingcontrollings.

Autoren



Dr. Christian Stoffers

Dr. Christian Stoffers leitet das Geschäftsführungsreferat Kommunikation & Marketing der St. Marien-Krankenhauses Siegen gem. GmbH, einem integrierten Gesundheitsunternehmen mit circa 2.000 Mitarbeitern. Er ist stv. Vorstandsvorsitzender des Zentrums für die Digitalisierung der Wirtschaft Südwestfalen und Dozent im Studiengang Medizinische Informatik an der Universität Siegen. Zuvor zeichnete er als Pressesprecher für die Vorstandsabteilung Public Relations der Impress Software AG, Hannover/Boston, verantwortlich.



Dr. Nicolas Krämer

Dr. Nicolas Krämer ist seit 2014 Kaufmännischer Geschäftsführer der Städtische Kliniken Neuss – Lukaskrankenhaus – GmbH. Davor war er als Kaufmännischer Direktor im Katholischen Hospitalverbund Hellweg, als Bereichsleiter Finanz- und Rechnungswesen in der Kaiserswerther Diakonie in Düsseldorf sowie bei KPMG/BearingPoint als Unternehmensberater tätig. Er promovierte über strategisches Kostenmanagement im Krankenhaus und hält verschiedene Lehraufträge, u.a. an der Dresden International University. Nicolas Krämer hat über 50 Publikationen verfasst. U.a. ist er Autor sowie Herausgeber des Buches "Krankenhausmanagement 2.0", das ebenfalls in der Mediengruppe Oberfranken erschienen ist.



Verfasser des Geleitwortes Priv.-Doz. Dr. med. Sören Eichhorst

Priv.-Doz. Dr. med. Sören Eichhorst ist Partner bei McKinsey & Company, Leiter des McKinsey Hospital Instituts und Co-Leiter der europäischen Healthcare Practice von McKinsey. Als Geschäftsführer leitet er die Orphoz GmbH & Co. KG, eine Tochtergesellschaft von McKinsey für die Beratung von Krankenhäusern und öffentlichen Verwaltungen. Der Facharzt für Innere Medizin hat langjährige Erfahrung als Krankenhausgeschäftsführer und Ärztlicher Direktor eines privaten Klinikunternehmens. Priv.-Doz. Dr. med. Eichhorst lehrt an der Universität München.



Karikaturen
Dr. med. Manfred Krause-Sternberg

Dr. med. Manfred Krause-Sternberg ist Facharzt für Frauenheilkunde und Geburtshilfe sowie Verfasser zahlreicher Karikaturen zu Themen aus dem Gesundheitswesen. Auch für das Gesundheitsbarometer von KPMG und die Mitarbeiterzeitung des Lukaskrankenhauses Neuss arbeitet er in diesem Metier



Mitarbeit Ulla Dahmen

Ulla Dahmen ist Pressesprecherin der Städtische Kliniken Neuss – Lukaskrankenhaus – GmbH. Die Journalistin arbeitete zuvor als Tageszeitungsredakteurin in verantwortlicher Position, zuletzt als Redaktionsleiterin der Westdeutschen Zeitung in Wuppertal und dem Rhein-Kreis Neuss.



Dr. Christian Stoffers, Leiter Geschäftsführungsreferat Marketing, St. Marien-Krankenhaus Siegen gem. GmbH



Dr. Nicolas Krämer, Kaufmännischer Geschäftsführer, Städtische Kliniken Neuss – Lukaskrankenhaus GmbH

Rationalität im Marketing

Marketing ist bis heute noch nicht richtig in den Krankenhäusern angekommen. Gleiches gilt eigentlich dort auch für das Controlling, das mehr einer Vergangenheitsbewältigung denn einer zukunftsgewandten Führungsfunktion gleicht. Gemeinsam haben beide Bereiche nicht nur ihr Aufkommen Anfang der 2000er Jahre, sie repräsentieren auch betriebswirtschaftliche Philosophien, die sich nicht in einzelne Abteilungen delegieren lassen; es sind jeweils originäre Managementthemen. Dieses Buch schlägt die Brücke zwischen diesen "Zwillingen" und verknüpft praxisbewährte Konzepte des Marketings mit jenen des Controllings. Es entsteht ein Marketing-Controlling.

In diesem neuen Bereich besteht der größte Handlungsbedarf aus Perspektive der Krankenhaus-Praxis in der Bereitstellung von handlungsorientierten Alternativen hinsichtlich eines Erfolgsausweises des Marketings insgesamt, der Kontrolle des Marketing-Mix, einer intelligenten Budgetierung der einzelnen Instrumente, einem differenzierten, übersichtlichen Reporting sowie einem Controlling der entwickelten Marken. Auch Marketing-Audits im Sinne einer kompletten Prüfung des Engagements steht oft im Vordergrund. Gleichzeitig gilt es, die Besonderheiten auf den Märkten für medizinische Leistungen zu berücksichtigen.

Das Buch Marketingcontrolling verfolgt eine doppelte Zielsetzung: Einerseits wird darauf hingearbeitet, ein in sich geschlossenes, stimmiges System eines Marketingcontrollings im Krankenhaus zu entwickeln, das alle zentralen Engpässe der Rationalität eines marktorientierten Managements berücksichtigt. Andererseits soll punktgenau auf jene Themenkomplexe eingegangen werden, die aus Perspektive der Krankenhaus-Praxis relevant sind und bisher nicht genug berücksichtigt werden. Es ist ein Leitfaden für das Krankenhaus-Management, Marketing- und Controllingleiter und weitere Führungskräfte in der Praxis.



