

Schnellschüsse treffen selten ins Schwarze



Auch PR- und Marketing-Maßnahmen müssen strategisch geplant werden

Foto: Bilderbox

Viele Krankenhausmanager in Deutschland haben in den letzten zehn Jahren erkannt, dass Marketing und Public Relations unerlässlich sind, wenn sich ein Haus am Markt gut positionieren und effizient arbeiten will. 1995 waren die Führungskräfte in Krankenhäusern noch der Meinung, ihr Krankenhaus habe eine Monopolstellung, so dass Marketing nicht notwendig sei. 2005 wird im „stärker werdenden Verdrängungswettbewerb Kundenorientierung zum strategischen



Rita Wilp, PR-Fachfrau und Journalistin, Göttingen

Erfolgsfaktor.“ (Klinikstudie von Dr. Alexander G. Mayer „Marktorientierung deutscher Krankenhäuser“, **ku** Special Nr. 32, 01/2006, S. 22) Um diese Kundenorientierung auch gezielt umzusetzen, Mitarbeiter, Zuweiser und Patienten besser anzusprechen, Vertrauen zu schaffen und höhere Wirtschaftlichkeit zu erzielen, ist ein strategisches Kommuni-

PR und Marketing müssen genauso sorgfältig bedacht werden wie die gesamte Strategie eines Krankenhauses. Ein strategisches Kommunikationskonzept ermöglicht eine zielgenaue Ansprache der relevanten Gruppen, den Einsatz der richtigen Mittel und die Erfolgskontrolle der Maßnahmen.

kationskonzept der richtige Weg. Diesen Weg der strategisch geplanten Public Relations ist z. B. das Klinikum Bremerhaven-Reinkenheide bereits seit den 90er Jahren konsequent gegangen. Vom Leitbild über Imagebroschüre und Intranet bis zur Bandenwerbung im Eisstadion, das Klinikum Bremerhaven-Reinkenheide ist vielfach präsent (Healthcare-Marketing 12/06, S. 14 bis 16, www.wilp-pr.de/download). Ein strategisches Konzept kann entweder mit einem externen Dienstleister, der Kompetenz in Sachen Gesundheitskommunikation nachweisen kann, oder mit eigenen Mitarbeitern, die über Fachwissen im Bereich Public Relations verfügen, erarbeitet und umgesetzt werden. In jedem Fall muss ein Kommunikationskonzept über festgelegte Meilensteine verfügen. Dazu gehören:

- Analyse der IST-Situation (SWOT – Strength – Weakness – Opportunities – Threats)

- Zielformulierung und Zielgruppendefinition
- Botschaften und Strategie
- Maßnahmen
- Kommunikationsmittel
- Zeit- und Kostenplan
- Evaluation

Die Punkte sollten für ein umfassendes Konzept detailliert untersucht, mit Leben gefüllt und schriftlich festgehalten werden. Damit haben Sie dann ein „Handbuch“ Ihrer Kommunikationsstrategie. Vorteil: ALLE Beteiligten können sich auf das schriftlich festgelegte Konzept berufen und die Gefahr von Schnellschüssen in der Kommunikation wird wesentlich geringer. Auch in Krisensituationen gibt es ausreichend Hilfestellung.

Analyse

Strategische Kommunikation beginnt mit einer detaillierten Analyse der derzeitigen IST-Situation:

- Wird ein Leitbild umgesetzt?
- Über welche Ressourcen verfügt

das Haus (Mitarbeiterzahl, Qualifikation)?

- Welche Dienstleistungen werden angeboten („Produktpalette“, Portfolio)?
- Welche Konkurrenten gibt es? Wie stark sind sie?
- Gibt es eine Öffentlichkeitsarbeit?
- Welche politischen Rahmenbedingungen sind wichtig?

In einem externen Workshop, der die Entscheidungsträger zusammenbringt, werden diese und weitere Fragen beantwortet. Dessen Leitung durch einen externen pr-fachkundigen Moderator hat sich hier vielfach als effektiv erwiesen. Danach folgt die SWOT-Analyse (Strength – Weakness – Opportunities – Threats) der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Hauses. Hierbei sollte jedes Haus offen mit den tatsächlichen Stärken und Schwächen umgehen. Ergebnis eines solchen Workshops könnte z. B. sein:

„Unser Krankenhaus verfügt über engagierte Mitarbeiter und eine gute Marktposition (Stärken). Die Anzahl der hauptsächlich zuweisenden Ärzte ist in einigen Gebieten zu niedrig. Ebenso sind Mitarbeiter unzufrieden mit der Arbeitssituation (Schwächen). Darauf wollen wir mit neuen Dienstleistungen und verstärkter Kommunikation reagieren (Chancen). Zu den Risiken zählt die unsichere finanzielle Lage des Hauses.“
Anschließend sollte ein Resümee den Anspruch an das strategische Kommunikationskonzept festlegen, z.B.:
„Wir werden unsere Dienstleistungen erweitern, z.B. durch einen Shuttle-Service, der Patienten und Angehörige aus entfernt gelegenen Städten in unser Haus bringt. Wir werden die Kommunikation mit den Medien verstärken und monatlich mindestens eine Presseinformation herausgeben. Diese werden schon vorher an die Mitarbeiter kommuniziert, so dass eine transparente Kommunikation für mehr Vertrauen in unser Haus und unsere Dienstleistungen sorgt. Wie wollen innerhalb des Jahres einen 25 Prozent höheren Bekanntheitsgrad in der Region erreichen.“

Ziele und Zielgruppen

Anschließend werden die quantitativen Ziele formuliert, die erreicht werden sollen. Diese müssen zeitlich begrenzt und objektiv messbar sein, also z.B.:

- Wir möchten innerhalb eines Kalenderjahres 30 neue Patienten in der Orthopädie behandeln.
- Wir möchten innerhalb eines Kalenderjahres drei von unseren Geringeinweisern zu Haupteinweisern machen.
- Wir möchten innerhalb eines Kalenderjahres ein Umsatzplus von 20 Prozent erreichen.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen die relevanten Zielgruppen angesprochen werden. Für ein Krankenhaus können das folgende sein:

- Mitarbeiter/innen und deren Angehörige
- Patienten und Patientinnen und deren Angehörige
- Zuweiser/innen
- Medien und Journalisten
- Zulieferer
- Dienstleister
- Multiplikatoren (z.B. Lehrer, Berufsschüler etc.)

Botschaften und Strategie

Um für die Ziele und Zielgruppen auch die richtigen und effektiven Maßnahmen planen und durchführen zu können, muss man wissen, was in den Zielgruppen vorgeht. Was denken und fühlen die Menschen in diesen Zielgruppen, wenn sie mit dem Haus in Kontakt kommen, und was sollen sie dann tun? Welche Botschaft soll entstehen?

Ein Beispiel:

Zielgruppe: Journalisten und Medien
Was soll ein Journalist in Bezug auf das Krankenhaus denken?

„Ich werde regelmäßig und zuverlässig mit Informationen versorgt!“

Was soll er in Bezug auf das Krankenhaus fühlen?

„Die Informationen beruhen auf der Wahrheit, sie sind ausreichend und hintergründig. Ich werde offen und nachhaltig informiert.“

Was soll er in Bezug auf das Krankenhaus tun?

„Ich befrage, auch bei negativen Gerüchten, zunächst die Geschäftsführung und hole von unterschiedlichen verlässlichen Quellen Informationen ein.“

Maßnahmen

Wurde die Strategie „Ausbau der Informationsversorgung an die Medien“ festgelegt, können gezielt Maßnahmen geplant werden. Dafür stehen unterschiedliche Kreativtechniken zur Verfügung, wie zum Bei- ►

Transparenz



In Folge der Ausgliederung von Leistungsbereichen in eigenständige Gesellschaften und die Gründung von neuen Gesellschaften, zum Beispiel für medizinische Versorgungszentren, gewinnen Fragen der Konzernrechnungslegung im Krankenhausunternehmen immer mehr an Bedeutung.

Dieses Buch wendet sich an Praktiker, die mit Rechnungslegungsfragen täglich konfrontiert werden. Neben den branchenspezifischen Grundlagen der Rechnungslegung, widmet sich das Buch verstärkt bisher in der Fachliteratur wenig behandelten Themen wie Konzernrechnungslegung, Abschlussprüfung aus der Sicht des Krankenhausmanagements und Erteilung von Bescheinigungen. Darüber hinaus wird es eine kurze Einführung in die IFRS als internationale Rechnungslegungsstandards geben.

Hoher Wert wird auf die gute Lesbarkeit gelegt. Schaubilder und Beispiele illustrieren die Texte.

*Prof. Dr. Volker Pentler / Wolfgang Kohler:
Rechnungswesen transparent
Januar 2007, DIN A 5,
kartoniert, 272 Seiten
ISBN 978-3-938610-39-8
Einzelpreis: 24,50 Euro*

Fax-Antwort an 092 21-94 93 77

Ich bestelle ___ Exemplar(e)

Rechnungswesen transparent
Externe Rechnungslegung und Prüfung
von Krankenhausunternehmen

Adresse:

Datum / Unterschrift

ku 4/07

spiel Mindmapping, Metaplan oder das Arbeiten mit Bildern. Vor allem in Gruppen werden damit erstaunliche Ergebnisse erzielt.

Um Medien gut und regelmäßig zu versorgen, ist ein detaillierter Presseverteiler notwendig. Dieser enthält Name, Adresse, e-mail, Telefonnummer, Faxnummer, Redaktionsschluss, Wünsche der Journalisten, wie die Information gesendet werden soll und die Verbreitung des Mediums. Die Information, die versendet wird, sollte den journalistischen Standards entsprechen und über Schlagzeile, Unterzeile sowie einen ersten Absatz verfügen, der alle „W-Fragen“ beantwortet (Wer? Was? Wann? Wie? Warum? Wo? Von wem?). Weitere Maßnahmen, um die Informationspolitik zu verbessern, könnten z. B. sein:

- Interviewangebot mit Ärzten, die die Schwerpunkte des Hauses vertreten
- ein Benefiz-Lauf mit Krankenhausmitarbeitern für einen guten Zweck
- Erstellung einer Broschüre für Patienten und Mitteilung an die Journalisten

Diese Liste ist beliebig zu erweitern.

Kommunikationsmittel

Kommunikationsmittel müssen gezielt ausgewählt und eingesetzt werden. Sie orientieren sich an der Zielgruppe und daran, wie diese zu erreichen ist. Kontakt zu Journalisten bekommt man am Besten über Pressemitteilungen und persönliche Gespräche. Für beide Vorgehensweisen gibt es Richtlinien, die die Arbeitsbedingungen der Journalisten bestmöglich berücksichtigen. So sollte man Kontakt zu Journalisten dann aufnehmen, wenn ein konkreter Anlass besteht, nicht vor zehn Uhr in Redaktionen anrufen, Pressemitteilungen nach journalistischen Kriterien aufbauen etc.

Für die Zielgruppe der Patienten wäre wieder eine Hausbroschüre sinnvoller. Diese kann bei Aufnahme oder bereits vom einweisenden Arzt an den Patienten weitergegeben werden. In einem Flyer können ein Tag der offenen Tür oder Vortragsabende zu allgemeinmedizinischen Themen angekündigt werden. Im Corporate Design des Hauses erstellt wird er z.B. in Apotheken oder anderen zentralen Stellen der Stadt ausgelegt und versendet.

Zeit- und Kostenplan

PR- und Marketingmaßnahmen brauchen ein eigenes Budget und Personal. Sollte ein externer Dienstleister mit der Erstellung und Umsetzung eines PR-Konzeptes beauftragt werden, so ist dieses zu berücksichtigen. Die Struktur des Budgets kann ein Krankenhaus nach unterschiedlichen Kriterien bestimmen:

- Pro Jahr gibt es eine Summe, die sämtliche Aktivitäten abdeckt. Hierbei ist es sinnvoll, nach Festlegung der Maßnahmen, mehrere Angebote für die jeweils geplanten Aktionen einzuholen.
- Es sollen z.B. 200 Patienten im laufenden Jahr mehr behandelt werden. Hierfür wird pro Patient eine Summe X veranschlagt, um dieses Ziel zu erreichen.

In dem Budget müssen folgende Leistungen enthalten sein:

- Beauftragung einer Agentur für die Konzepterstellung, eigenes Personal
- Grafik- und Druckleistungen für Broschüren
- Kosten für sämtliche geplanten Events, z.B. eine Vortragsveranstaltung

Evaluation

Um die durchgeführten Maßnahmen auch beurteilen zu können, muss der Erfolg gemessen werden.

Dafür eignen sich folgende Maßnahmen:

- Erfassen von Besucherzahlen
- Anzahl der Veröffentlichungen in Zeitungen
- Anrufer beim Medizin-Infotelefon
- Anzahl von versendeten Broschüren an Interessierte
- Mediadaten von Zeitungen, in denen Anzeigen geschaltet wurden

All diese genannten Meilensteine eines strategischen Kommunikationskonzeptes bilden, schriftlich niedergelegt, ein Handbuch Ihrer Kommunikationsstrategie. Es schützt vor Schnellschüssen, fördert eine nachhaltige Kommunikation und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg. ■