

Im Wettbewerb agieren statt reagieren

Spitäler stehen vor grossen Herausforderungen, bald auch mitten im Wettbewerb. Zumindest dann wenn die Swiss DRG systematisch umgesetzt werden. Das heisst fit zu werden oder zu bleiben, sich zu einem Partner im Markt zu entwickeln, mit dem weitere Akteure gerne zusammenarbeiten, der andere Leistungserbringer, mit denen er kooperiert, Zuweiser, Krankenversicherer und natürlich auch Patienten begeistert. Sich wettbewerbsorientiert zu verhalten, ist aber keineswegs einfach. Schon gar nicht, weil diese Tugend bislang nicht ausgesprochen verlangt wurde. Dennoch tun sich Anbieter jetzt leichter, die schon frühzeitig einen Gesinnungs- wie Strukturwandel eingeleitet haben.

Sich am Markt eindeutig zu positionieren, setzt Unternehmerteil und ein gerüttelt Mass an Initiative und auch Kreativität voraus. Keine Geiss schleckt es weg: Die Swiss DRG werden diesen Prozess beschleunigen. Sie dürften auch motivieren, denn wo Bewegung entsteht, wo sich schrittweise Marktstrukturen ausbilden, entstehen im Gleichschritt gewaltige Chancen. Im Vorteil ist dabei, wer die nahende neue Ordnung richtig einschätzt und ihre Elemente klar ortet. Oft ist die Meinung eines externen Fachmanns wertvoll. «clinicum» interviewte deshalb den Geschäftsführer der Vendus Schweiz, Helge Lewerenz, zu den bevorstehenden Änderungen im Schweizerischen Spitalmarkt.

Helge Lewerenz, Geschäftsführer, Vendus Schweiz



Welche Veränderungen haben die Einführung der DRG in anderen Spitalmärkten ausgelöst?
Helge Lewerenz: «Neben der Reduzierung der Verweildauer und der einhergehenden Kostenreduzierung ist im Wesentlichen die Steigerung der Wettbewerbsintensität, besonders in Ballungszentren mit hoher Versorgungsdichte spürbar. D.h. es besteht eine Notwendigkeit die Strategie noch stärker auf ein wettbewerbsorientiertes Umfeld auszurichten.»

Neue Perspektiven

Wie haben sich die Spitäler auf den gestiegenen Wettbewerbsdruck eingestellt?

«Für viele Spitäler in der Schweiz ist schon seit einiger Zeit klar, dass sie sich im Rahmen ihres Leistungsauftrags über eine Schwerpunktbildung deutlich positionieren müssen, um langfristig weiter bestehen zu können. Dazu gehört es aber auch diese Stärken zu kommunizieren, was Aufgabe der Marketing- und Kommunikationsabteilung ist, sondern auch von allen Mitarbeitern. Zudem haben einige Spitäler nun den zweiten Gesundheitsmarkt mehr im Fokus: Zusatzerlöse durch Wahlleistungen ausserhalb des KVG sind eine zusätzliche Einnahmequelle und schaffen Raum für neue Serviceangebote.»

Was zeichnet erfolgreiche Spitäler aus?

«Natürlich steht die Qualität der medizinischen Versorgung und Pflege im Vordergrund. Aber diese Höchstleistungen müssen eben auch dokumentiert und kommuniziert werden, um daraus eine Marke zu machen. Wenn zufriedene Patienten und Zuweiser das Spital immer zuoberst auf ihrer Wahlliste haben, werden sie auch eine nachhaltige Steigerung des Patientenstroms erfahren.»

Glaubhafte Strategie

Was macht ein gutes Spitalmarketing aus?

«Es muss eine ernstgemeinte und eine glaubhafte Strategie sein und nicht nur die Entwicklung von Logo, Broschüren und Internetauftritt. Die Veranke-

rung der Marketingstrategie geht über das gesamte Erscheinungsbild des Spitals bis hin zum Verhalten der Mitarbeiter. Das Ergebnis ist das Bild (Image) das in den Köpfen der Zielgruppe – also der ehemaligen und potentiellen Patienten sowie aller Ärzte – entsteht. Es ist oftmals aber auch die Summe der kleinen Dinge, die bei einer Dienstleistung für den Patienten den Unterschied ausmachen. Und Patienten werden immer anspruchsvoller, daher arbeiten wir mit unseren Kunden an solchen Themen wie Service-Exzellenz.»

Welche Rolle spielen dabei die Zuweiser?

«Die Zuweiser sind natürlich zentrale Entscheider oder zumindest Beeinflusser bei elektiven Eingriffen. Ihre Meinung als Vertrauensperson ist für viele Patienten ausschlaggebend. In unseren Projekten merken wir, dass der Kenntnisstand der Zuweiser über das Spital vollkommen unterschiedlich ist. Als Beispiel: Ein ehemaliger Spitalarzt, der nun niedergelassen ist, kennt das OP-Spektrum, die Ansprechpartner und die Abläufe komplett. Ein Arzt in einer neu übernommenen Praxis in der Peripherie muss erst über alle Belange informiert werden. Eine zielgerichtete Kommunikation an diese unterschiedlichen Zielgruppen trägt wesentlich zur Zufriedenheit der Zuweiser und damit zur potentiellen Fallzahlensteigerung unserer Kunden bei.»

Welche Herausforderungen haben Zuweiser bei der Kommunikation mit den Spitalern?

«Es sind oftmals schon die einfachen Dinge, die schwierig sind, wie die telefonische Erreichbarkeit der Spitalärzte bei Anfragen. Ein Zuweiser braucht dringend Auskunft, vielleicht wartet der Patient mit ihm und im Spital ist niemand zu erreichen. In vielen Fällen wird er den Patient in ein anderes Spital einweisen. Wir haben in einigen Universitätsspitalern mit einem neuen Erreichbarkeitsmanagement die Akzeptanz der Anrufer deutlich steigern können, nachdem zuvor viele Anrufe verloren gingen.»

Interview: Dr. Hans Balmer