



1



# Marketing im Krankenhaus

Dr. med. Gregor Viethen  
Am Hang 11  
24113 Kiel – Molfsee  
viethen@galileon.de

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



2

## Ihr Dozent



- 1980 - 1986 Studium Medizin in Pisa und Kiel
- 1987 – 1993 Arzt und Dozent (Statistik, Epidemiologie, Med. Informatik)
- 1994 – 2000 Qualitätsmanager Universitäten Lübeck und Marburg
- 2000 - Direktor Akademie für Medizin und Management
  
- Vorstand DGÄQ e.V.
- Wiss. Leiter QM Ärztekammer SH, SA, MV, SR
- GF Galileon Health Care Consulting GmbH
- ca. 120 Publikationen zum Thema „Management und Qualität“

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



3

## Experten und Einschätzungen - 1

"Das Fernsehen wird nach den ersten sechs Monaten am Markt scheitern. Die Menschen werden es bald satt haben, jeden Abend in eine Sperrholzkiste zu starren."

Darryl F. Zanuck, Chef der 20th Century-Fox, 1946



Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



4

## Experten und Einschätzungen - 2

"Der Gesundheitsmarkt wird schon in 2010 zerbröseln. 900 Krankenhäuser müssen geschlossen werden, damit Gesundheit bezahlbar bleibt.."

Professor Dr. Dr. Karl Lauterbach, 2003



Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



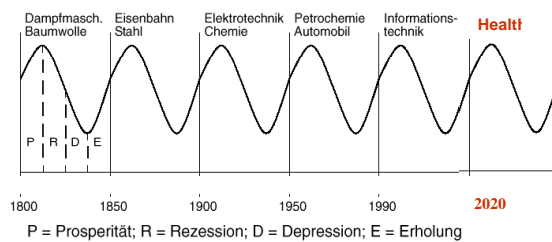
5

## Phasen und Paradigmen der Moderne

### Der fünfte Kontradieff:

- „Der nächste Konjunkturzyklus wird durch den **produktiven Umgang mit Information und Wissen**, d.h. durch die Informationstechnik bestimmt.“

⇒ Management von Information und Wissen gewinnt an Relevanz



Nikolai Dmyitriyevich Kondratieff, 1926

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



6

## Unser Dilemma

„Wir arbeiten in Strukturen von **gestern**,  
mit Methoden von **heute**,  
an Strategien von **morgen** –  
vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern  
die Strukturen von gestern gebaut haben  
und das Übermorgen innerhalb des Unternehmens  
nicht mehr erleben werden.“

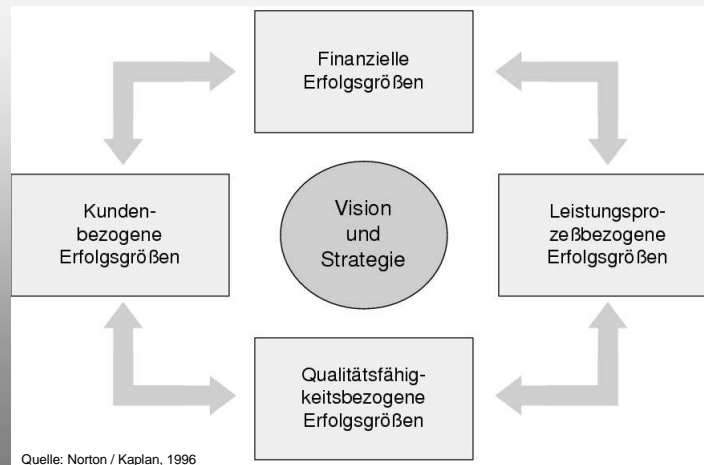
Quelle: Knut Bleicher

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



7

## Erfolgsgrößen im modernen Management



Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



8

## Seminarziel und Prinzipien

### Ziel

- Unternehmens-, Markt-, Kunden- und Wettbewerberanalysen kennen lernen
- Marketingziele und Marketing-Strategie entdecken
- Marketinginstrumente probeweise einsetzen

### Prinzipien

- Arbeiten mit Fallstudie
- Fragen als Stärke
- Offenes Feedback
- Kursteilnehmer/innen als Kunden
- Spaß am Kurs

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



9

## Gliederung

1. Begriffe; Unternehmens-, Markt-, Kunden- und Umweltanalyse
2. Marketingziele und Marketing-Strategien
3. Marketing-Instrumente
4. Dienstleistung und Marketing

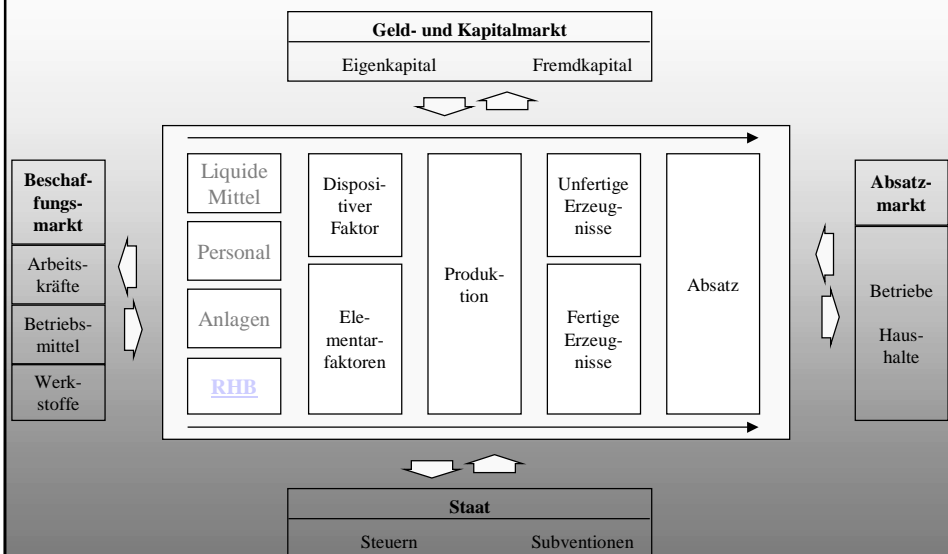
Fallstudie: Soft Drink

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



10

## Güter und Finanzbewegungen im Betrieb



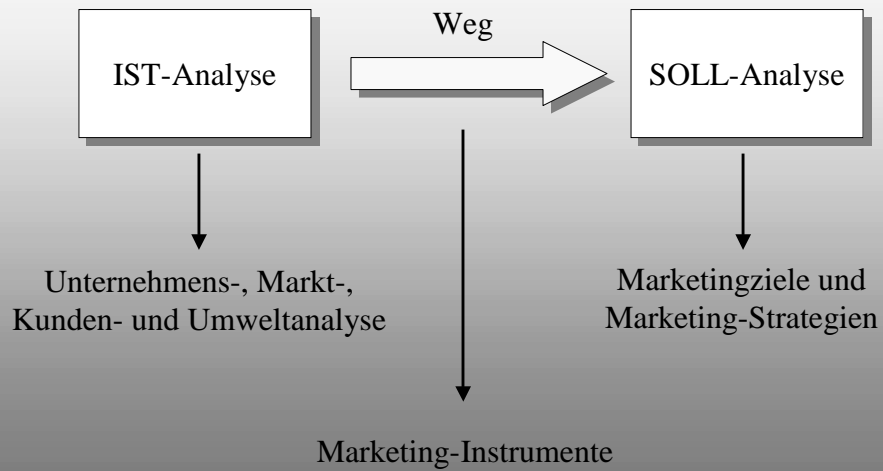
In Anlehnung an Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., S. 11

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



11

## Methodische Grundlage



Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



12

## Definition

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organisational objectives.,,

Marketing News, March 1, 1985, Vol. 19, No. 5, S. 1

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



13

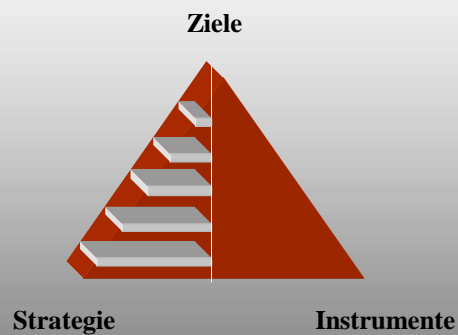
## Definition

Marketing (engl. auf den Markt bringen, Vermarktung)  
in der Wirtschaft: alle Versuche, die Bedürfnisse potenzieller Kunden sowie anderer Anspruchsgruppen in die Entscheidungen einer Organisation einzubeziehen  
dadurch sollen die gesetzten Ziele (wie z.B. das Überleben am Markt oder das Erzielen komparativer Wettbewerbsvorteile) besser erreicht werden.



14

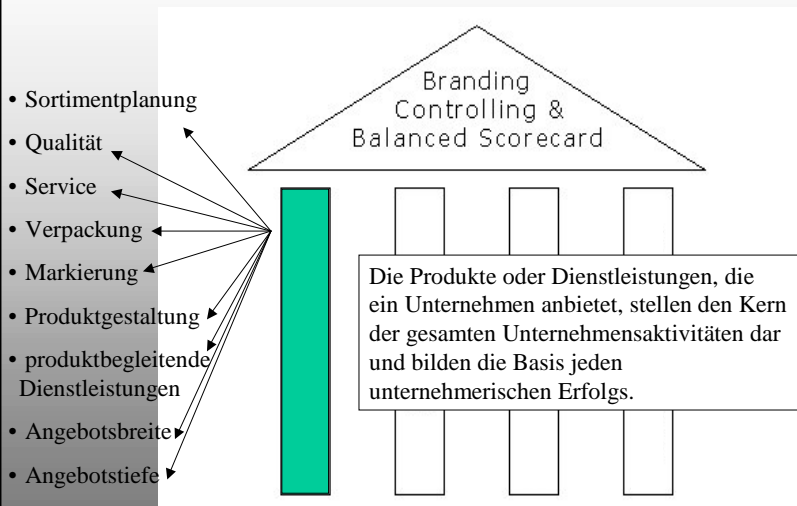
## Zukunftsfähigkeit durch Marketing



## Klassisches Marketing-Gebäude



## Marketing-Mix 4P: Product



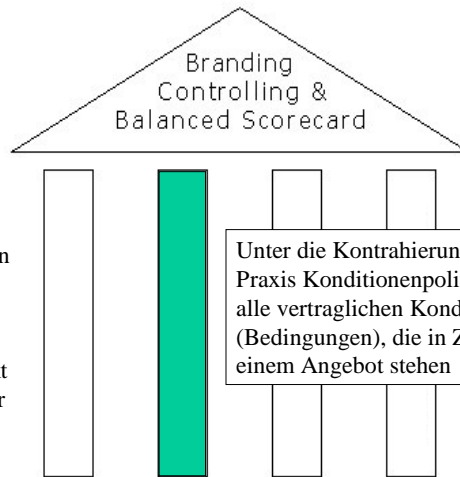


17

## Marketing-Mix 4P: Price

- Rabatte
- Boni
- Kredite
- Lieferungs- und Zahlungsbedingungen
- Achtung:

Der Preis richtet sich immer nach dem Markt = Anbieter, Nachfrager und Wettbewerber



Unter die Kontrahierungspolitik (in der Praxis Konditionenpolitik genannt) fallen alle vertraglichen Konditionen (Bedingungen), die in Zusammenhang mit einem Angebot stehen

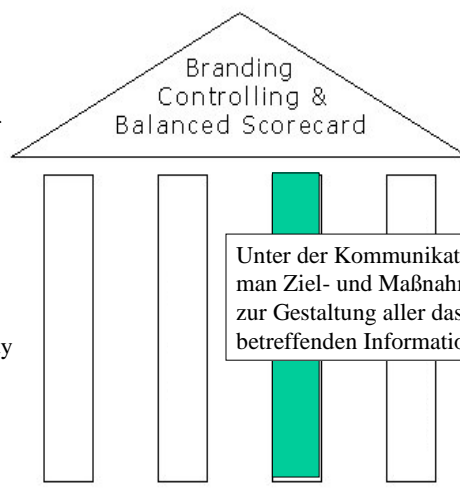
Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



18

## Marketing-Mix 4P: Promotion

- Werbung
- persönlicher Verkauf
- Sponsoring
- Messen
- Events
- Öffentlichkeitsarbeit
- CD, Corporate Identity



Unter der Kommunikationspolitik versteht man Ziel- und Maßnahmenentscheidungen zur Gestaltung aller das Produkt betreffenden Informationen

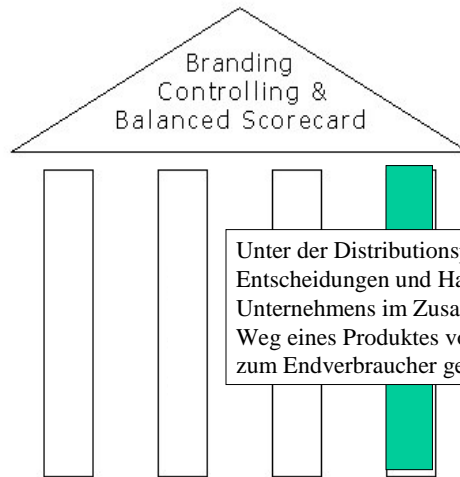
Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



19

## Marketing-Mix 4P: Place

- POS
- Großhandel
- Einzelhandel
- Internet
- Netzwerk



Unter der Distributionspolitik werden alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes vom Hersteller bis zum Endverbraucher getroffen.

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



20

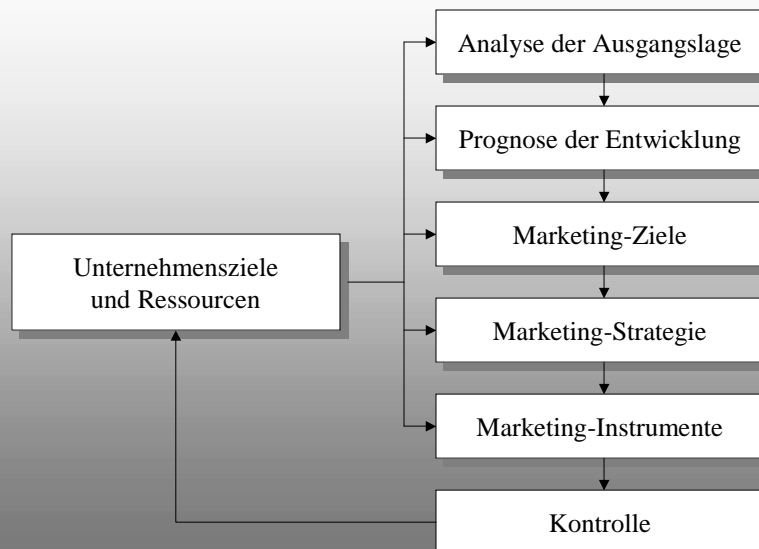
## Marketing-Mix 4P: weitere Ps

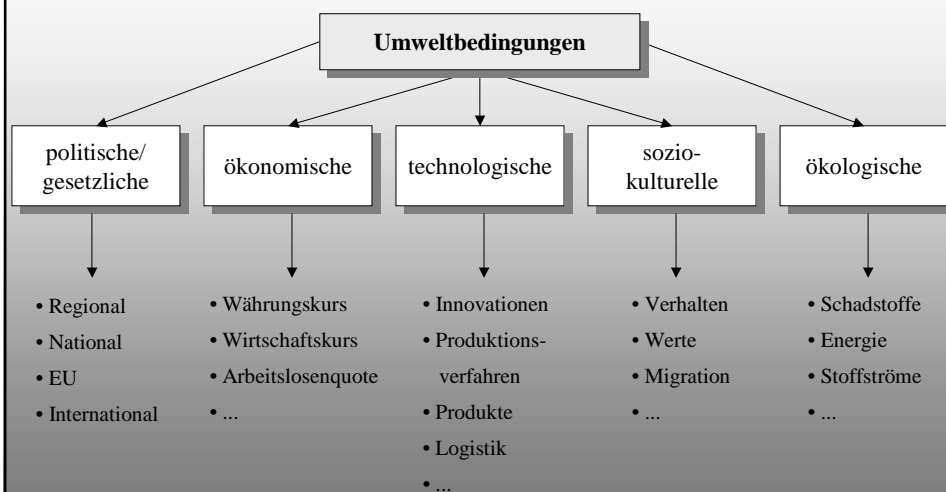
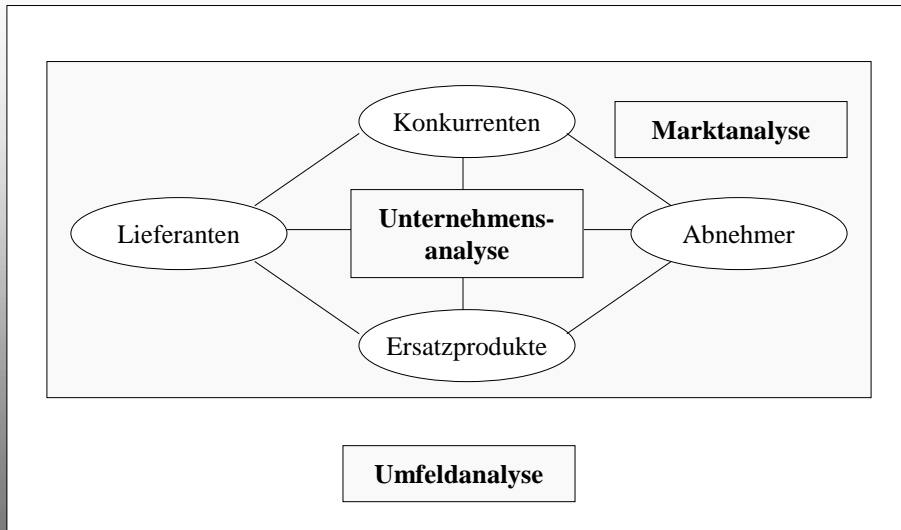
- Processes -> Prozessmanagement
- Packaging -> Verpackung
- People bzw. Persons -> Personalpolitik
- Politics -> Lobbying
- Physics -> Corporate Identity
- Physical Evidence -> Ladengestaltung usw.
- Personnel Politics
- Physical Facilities
- Public Voice - das Erscheinen in Blogs, Communities und durch Multiplikatoren.
- Product Positioning

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1

P

## Marketing Entscheidungsprozess





In Anlehnung an Bodenstern/Spiller1998



25

## Informationsquellen

	Interne Informationen	Externe Informationen
Eigenbeschaffung		
Fremdbeschaffung		

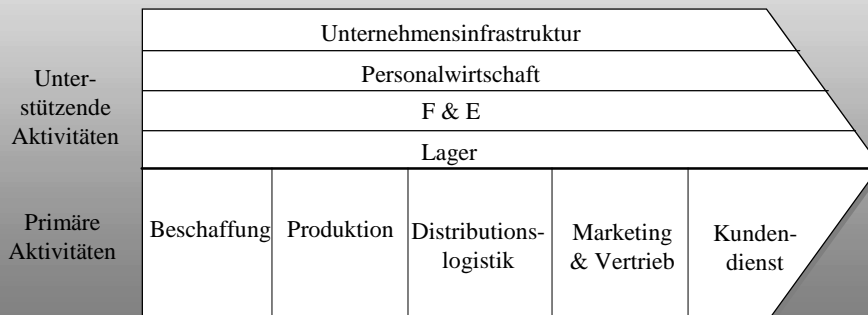
Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



26

## Unternehmensanalyse

- Kennzahlen
- Stärken-Schwächen-Profil
- Prozessanalyse

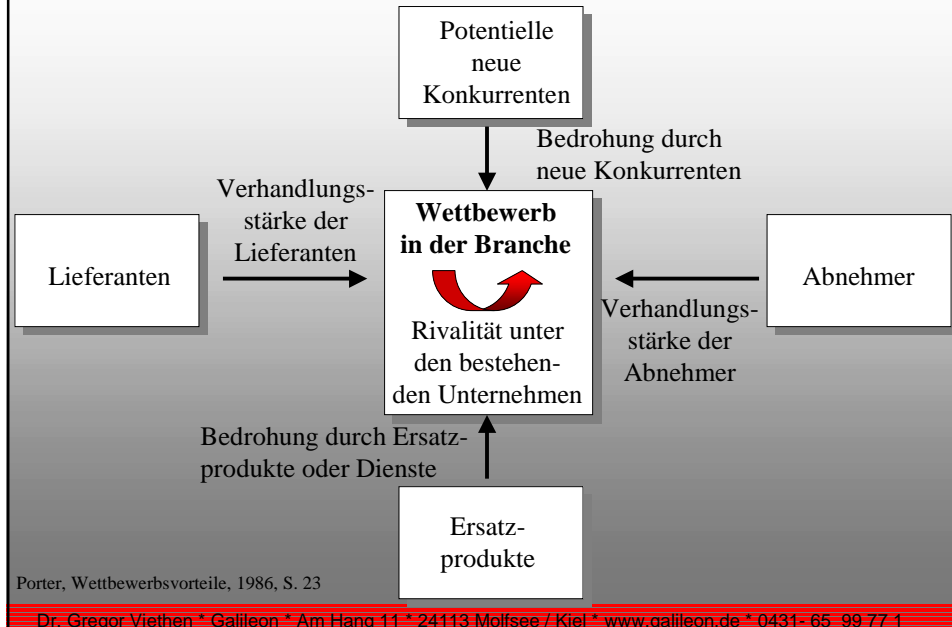


Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



27

## Strukturanalysen von Branchen



28

## Determinanten der Rivalität



- Branchenwachstum
- Fix- (oder Lager-) Kosten/Wertschöpfung
- Phasen der Überkapazität
- Produktunterschiede
- Markenidentität
- Umstellungskosten
- Konzentration und Gleichgewicht
- Komplexe Informationslage
- Heterogene Konkurrenten
- Strategische Unternehmensinteressen
- Austrittsbarrieren



29

## Eintrittsbarrieren

Potentielle neue Konkurrenten



Bedrohung durch neue Konkurrenten

**Wettbewerb in der Branche**  
  
Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

- Economies of scale
- Unternehmenseigene Produktunterschiede
- Markenidentität
- Umstellungskosten
- Kapitalbedarf
- Zugang zur Distribution
- Absolute Kostenvorteile
  - Unternehmensinterne Lernkurve
  - Zugang zu erforderlichen Inputs
  - Produktgestaltung
- Staatliche Politik
- Zu erwartende Vergeltungsmaßnahmen

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



30

## Determinanten der Abnehmerstärke

**Wettbewerb in der Branche**  
  
Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

← Verhandlungsstärke der Abnehmer

Abnehmer

### Verhandlungsmacht

- Abnehmerkonzentration gegen Unternehmenskonzentration
- Abnehmervolumen
- Umstellungskosten der Abnehmer im Vergleich zu denen des Unternehmens
- Informationsstand der Abnehmer
- Fähigkeit zur Rückwärtsintegration
- Ersatzprodukte
- Durchhaltevermögen

### Preisempfindlichkeit

- Preis/Gesamtumsätze
- Produktunterschiede
- Markenidentität
- Einfluß auf Qualität/Leistung
- Abnehmergewinne
- Anreize der Entscheidungsträger

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



31

## Determinanten der Substitutionsgefahr

### Wettbewerb in der Branche



Rivalität unter  
den bestehen-  
den Unternehmen



Bedrohung durch Ersatz-  
produkte oder Dienste

Ersatz-  
produkte

- Relative Preisleistung der Ersatzprodukte
- Umstellungskosten
- Substitutionsneigung der Abnehmer

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



32

## Determinanten der Lieferantenmacht

Lieferanten

Verhandlungs-  
stärke der  
Lieferanten

### Wettbewerb in der Branche

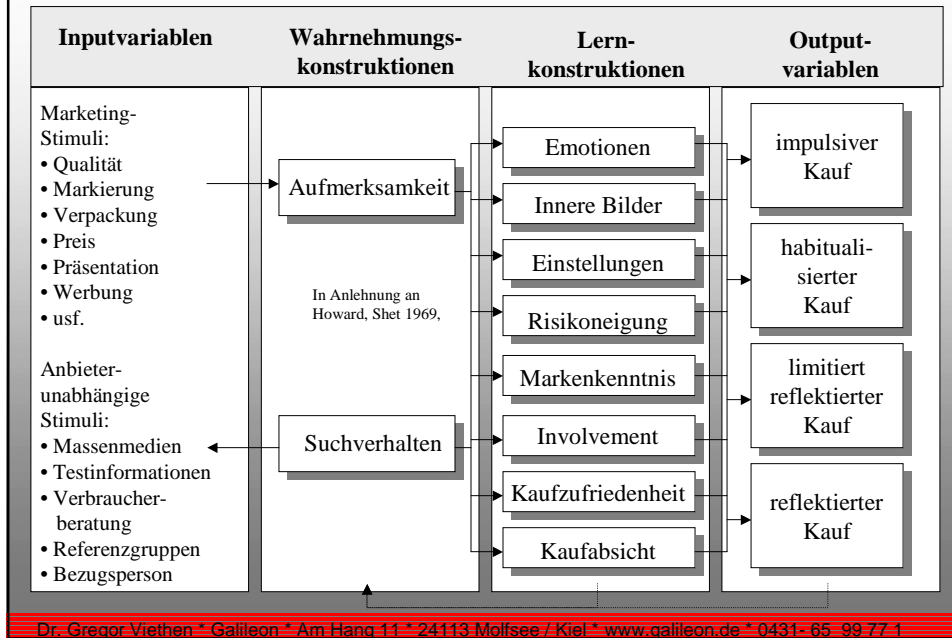


Rivalität unter  
den bestehen-  
den Unternehmen

- Differenzierung der Inputs
- Umstellungskosten der Lieferanten und Unternehmen der Branche
- Ersatz-Inputs
- Lieferantenkonzentration
- Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten
- Kosten im Verhältniss zu den Gesamtumsätzen der Branche
- Einfluß der Inputs auf Kosten oder Differenzierung
- Gefahr der Vorwärtsintegration im Vergleich zur Gefahr der Rückwärtsintegration durch Unternehmen der Branche

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1

## Kundenanalyse S-O-R




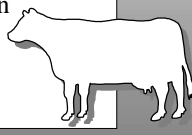


P

BCG-Portfolio

Marktwachstum

überdurchschnittlich  
unterdurchschnittlich

 <b>Question Marks</b> selektiv vorgehen	 <b>Stars</b> fördern, investieren
 <b>Poor Dogs</b> desinvestieren, liquidieren schlechter als die Hauptkonkurrenten	 <b>Cash-Cows</b> Position halten, ernten besser als die Hauptkonkurrenten




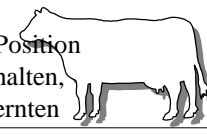
Hedley, 1977

Relativer Marktanteil

BCG-Portfolio (erweitert)

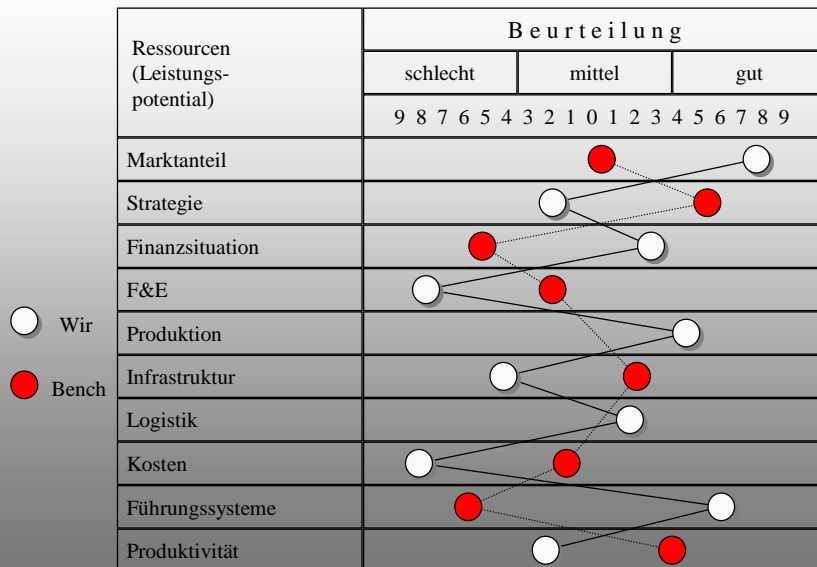
Markt  
wachstum

Über-  
durchschnittlich  
Unter-  
durchschnittlich  
Negativ

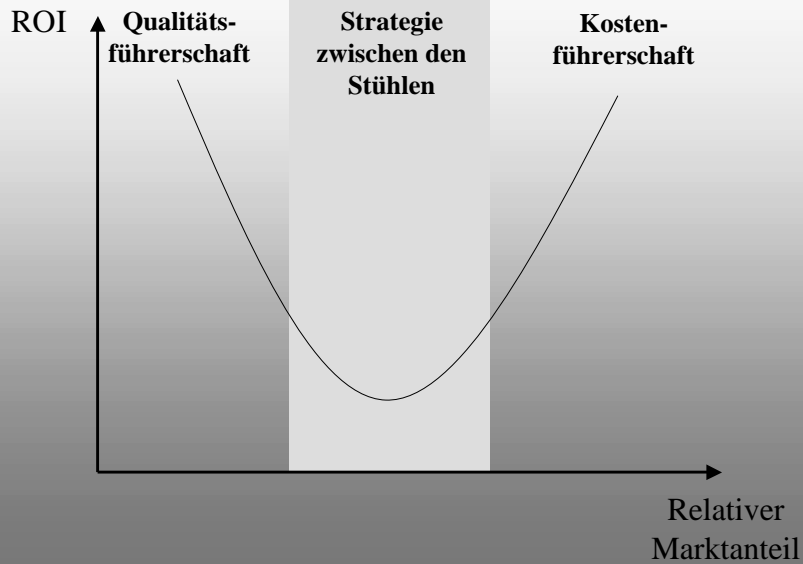
 <b>Question Marks</b> selektiv vorgehen	 <b>Stars</b> fördern, investieren
 <b>Poor Dogs</b> desinvestieren, liquidieren schlechter als die Hauptkonkurrenten	 <b>Cash-Cows</b> Position halten, ernten besser als die Hauptkonkurrenten
<b>Underdog</b> liquidieren schlechter als die Hauptkonkurrenten	<b>Bucket</b> Selektiv vorgehen besser als die Hauptkonkurrenten

Relativer  
Marktanteil

<b>S</b> trengths	→	Was können wir gut?
<b>W</b> eaknesses	→	Wo sind wir schwach?
<b>O</b> pportunities	→	Welche Chancen eröffnen sich uns?
<b>T</b> hreats	→	Welchen Bedrohungen müssen wir begegnen?



## Wettbewerbsstrategien



## Marktsegmentierung

### Marktsegmentierungskriterien

#### Sozio-ökonomische Kriterien

Soziale Schicht  
(Einkommen, Beruf, Schulbildung, ...)

Familienlebenszyklus  
(Familienstand, Zahl der Kinder, HH-Größe, Alter, ...)

Geographische Kriterien  
(Region, Stadt/Land, Wohnortgröße, ...)

#### Psychographische Kriterien

Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale  
(Aktivitäten, Interessen, Meinungen, Lebensstil, soziale Orientierung, ...)

Produktspezifische Kriterien  
(Wahrnehmungen, Motive, Einstellungen, Kaufabsichten, Involvement, ...)

#### Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens

Preisverhalten  
(Preisklasse, Sonderangebote, ...)

Mediennutzung  
(Art und Zahl der Medien, Nutzungsintensität, ...)

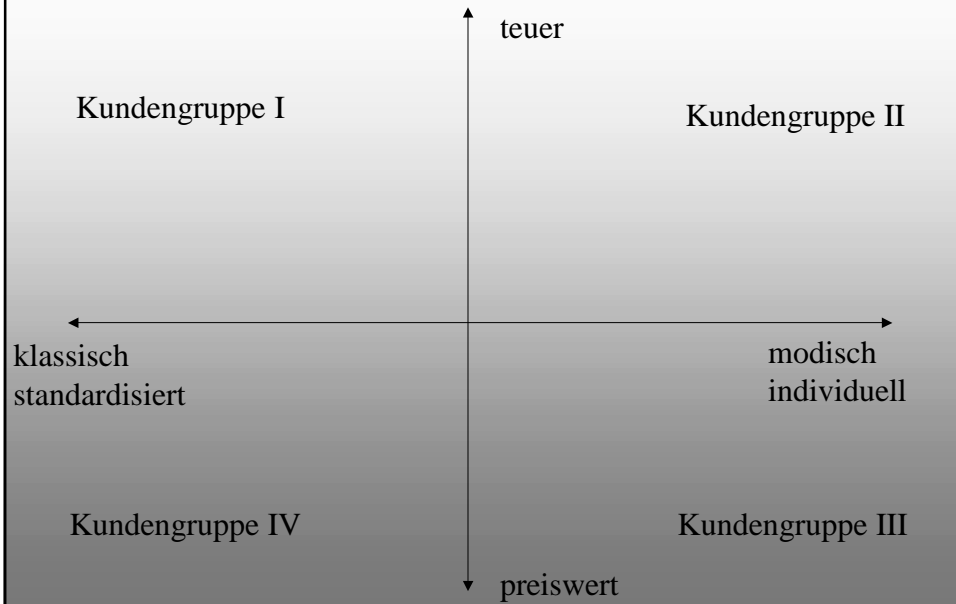
Einkaufsstättenwahl

Produktwahl



41

## Positionierung/Marktparzellierung



Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



42

## Ziele, Strategie und Instrumente

**Marketingziele = Wunschorte**  
(Wo wollen wir hin?)

**Marketingstrategie = Route**  
(Welchen Weg wollen wir einschlagen?)

**Marketinginstrumente = Beförderungsmittel**  
(Welches Verkehrsmittel wählen wir?)

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



## Hierarchie der Zielebenen

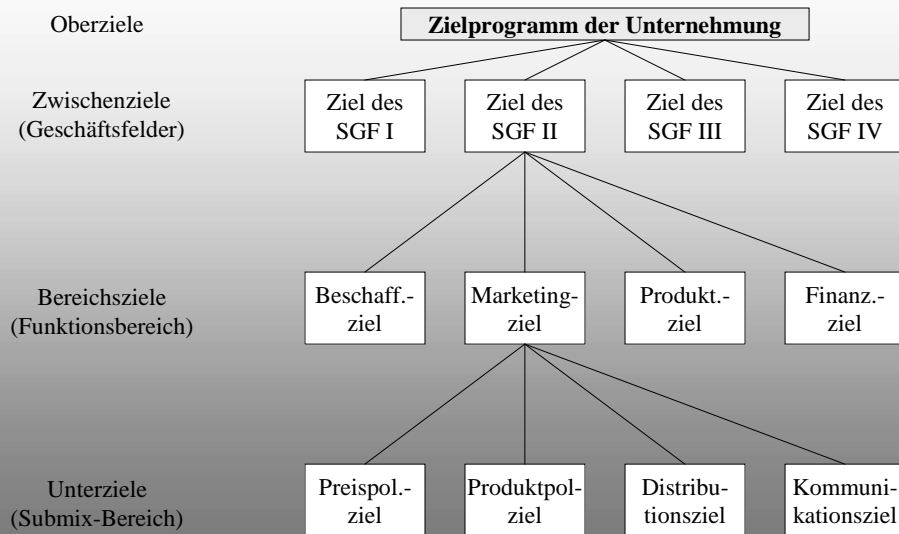


In Anlehnung an Becker 1998, S. 28

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



## Zielebenen im Marketing



In Anlehnung an Meffert 1994, S. 94

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



45

## Zielebenen im Marketing - strategisch

### Strategische Marketingziele können sein:

Entweder horizontale/vertikale Diversifikation oder Spezialisierung

### Beispiele für Marktdurchdringung (Penetration):

- Erhöhung der Produktverwendung und Markentreue bei bestehenden Kunden durch Cross-Selling
- Gewinnung bisheriger Nicht-Verwender
- Gewinnung neuer Kunden von Mitbewerbern.

### Beispiele für Markterschließung (Abschöpfung):

- Erschließung zusätzlicher, räumlicher Absatzgebiete
- Eindringen in andere Verwendungsbereiche
- Orientierung an neuen Zielgruppen.

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



46

## Zielebenen im Marketing - operativ

### Operative Marketingziele:

- Absatz
- Umsatz (Erlös)
- Marktanteil
- Deckungsbeitrag
- Bekanntheitsgrad
- Imagepositionierung
- Corporate Branding (Markenführung)
- ...

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileo.de](http://www.galileo.de) \* 0431- 65 99 77 1



47

## Marktfeldstrategie

Märkte/ Marktsegment Produkte/SGF	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

### Produkt (SGF)-Markt-Matrix

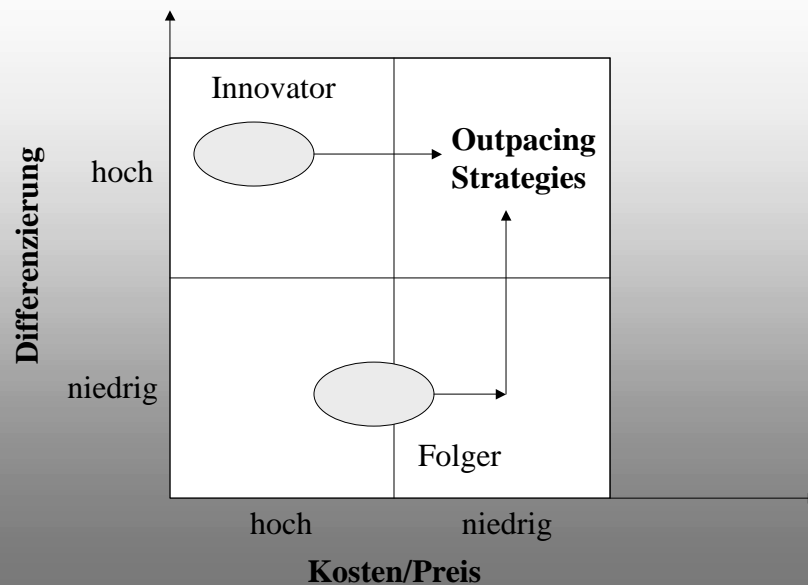
Ansoff 1966

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



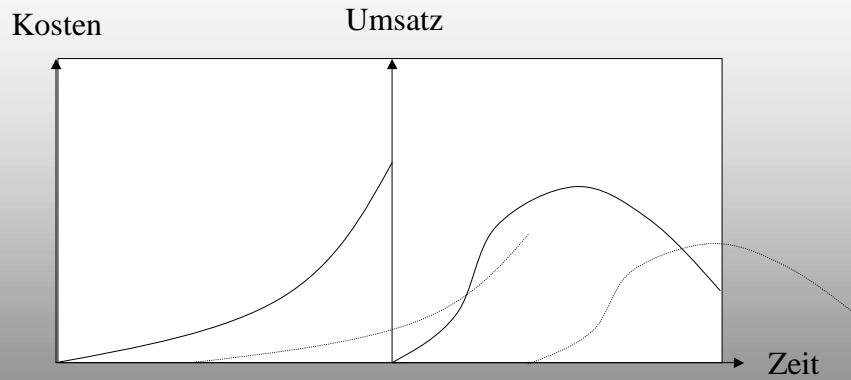
48

## Marktstimulierungsstrategie



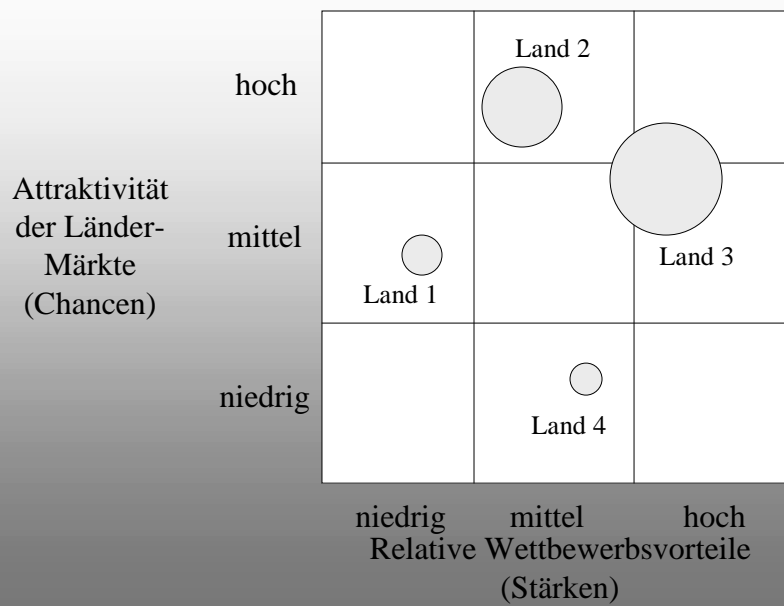
Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1

## Timingstrategie



Welche Vor- und Nachteile hat der Innovator?  
Welche Vor- und Nachteile hat der Folger?

## Marktarealstrategie

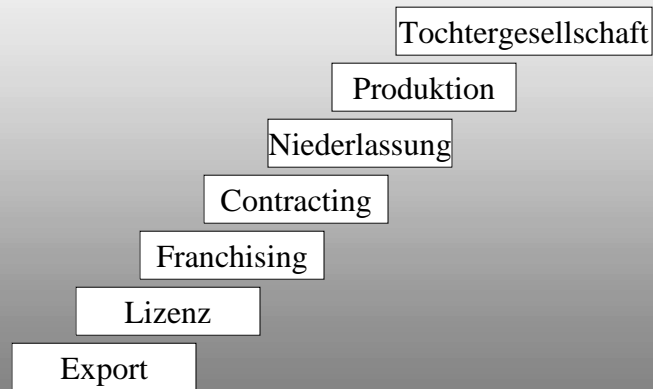




51

## Markteintrittsstrategie

Kapital-  
einsatz



Management-  
leistung

In Anlehnung an Meissner 1987

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



52

## Wettbewerbsstrategien

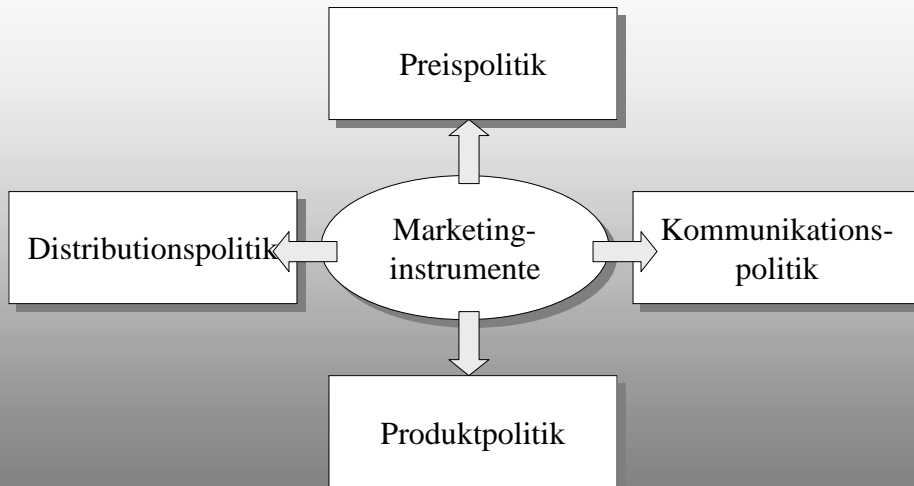
Wettbewerbs- ebene Verhaltens- dimension	Horizontal- verhältnis	Vertikal- verhältnis
Wettbewerbs- meidend	Kartelle/abgestimmtes Verhalten	Relationale Verträge
Wettbewerbs- stellend	Verdrängungs- strategien	Bargaining

### Das Spannungsfeld von Konflikt und Kooperation

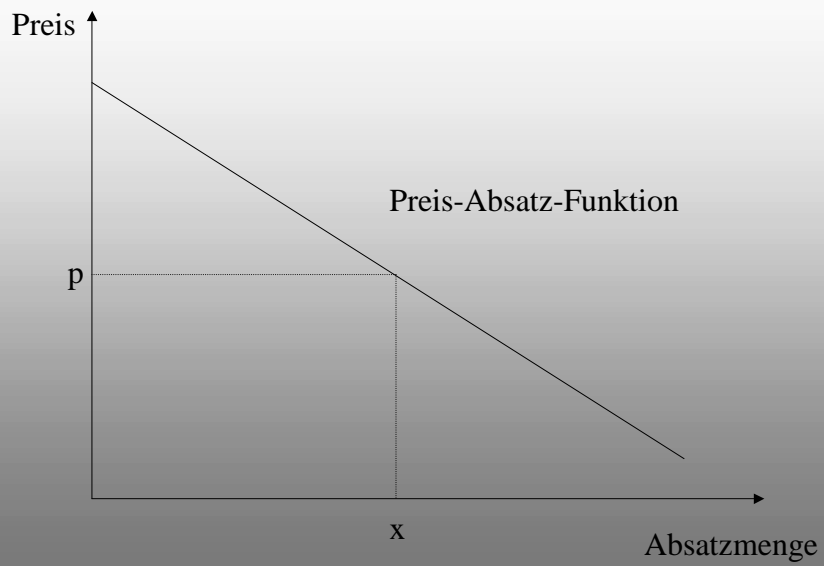
Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



## Marketing-Instrumente



## Preispolitik





## Preispolitik

1. Kostenorientierte Preispolitik  
(Kosten + Gewinn = Preis)
2. Nachfrageorientierte Preispolitik  
(Erzielbarer Preis – Kosten = Gewinn)
3. Wettbewerbsorientierte Preispolitik  
(Penetration versus Skimming)



## Produktpolitik

### Produktpolitische Handlungsfelder

- ↳ Qualität
- ↳ Markierung
- ↳ Verpackung
- ↳ Garantie und Gewährleistung
- ↳ Service und Kundendienst



59

## Produktentwicklungsprozess

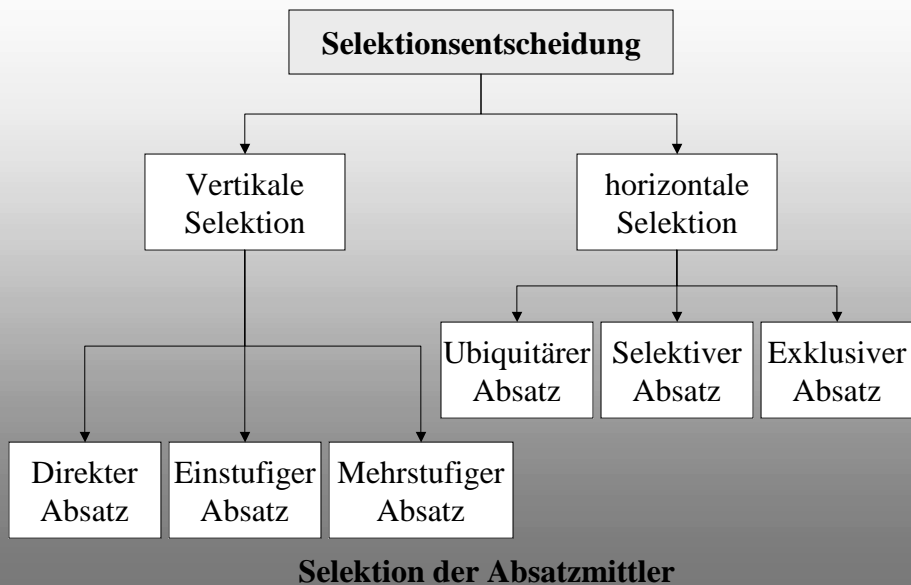
1. Analyse
2. Ideenfindung
3. Auswahlverfahren
4. Wirtschaftlichkeitsanalyse
5. Produktentwicklung
6. Produkttest und -einführung

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



60

## Distributionspolitik

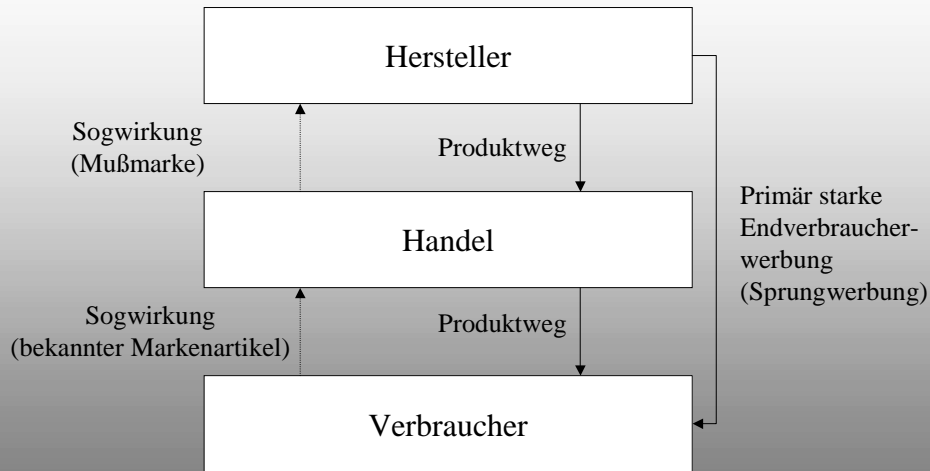


Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



61

## Distributionspolitik



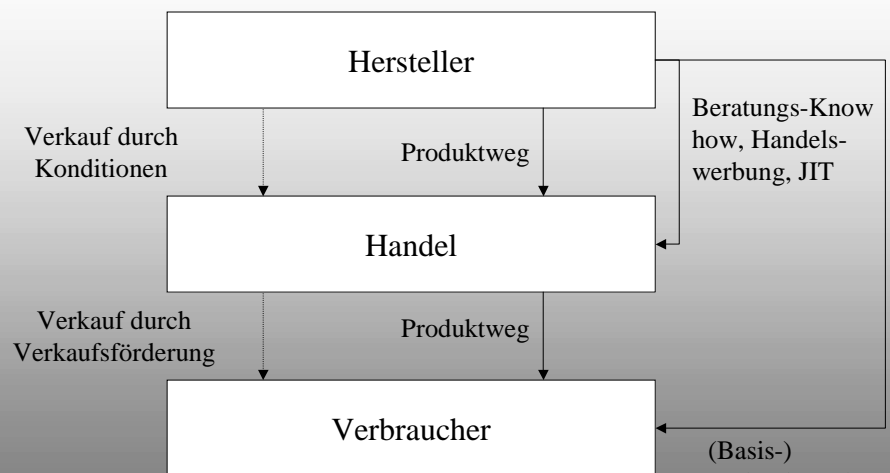
### Das Pull-Konzept

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



62

## Distributionspolitik



### Das Push-Konzept

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



63

## Koordinationsformen der Distribution



Dr. Gregor Viethen \* Galleon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galleon.de \* 0431-65 99 77 1



64

## Kommunikationspolitik

### Kommunikationspolitische Handlungsfelder

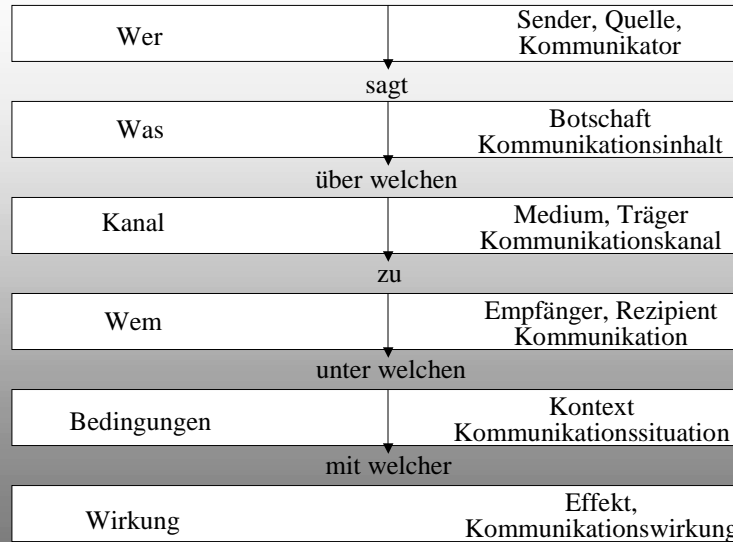
- ↪ Werbung
- ↪ Öffentlichkeitsarbeit
- ↪ Verkaufsförderung
- ↪ Sponsoring
- ↪ und andere

Dr. Gregor Viethen \* Galleon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galleon.de \* 0431-65 99 77 1



65

## Kommunikationspolitik



### Grundmodell der Kommunikation

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



66

## AIDA

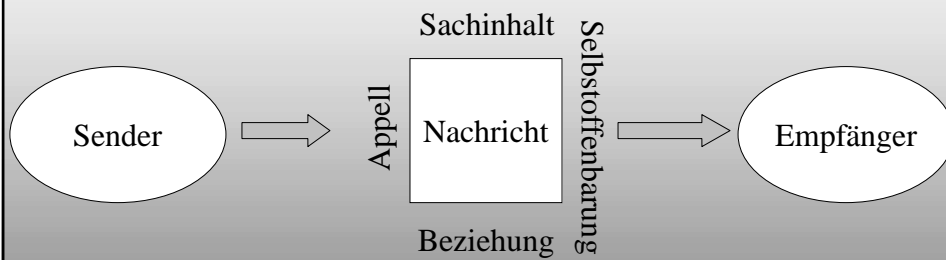
- A**ttention → Aufmerksamkeit auf sich ziehen
- I**nterest → Interesse wecken
- D**esire → Durst machen
- A**ction → Aktion fordern bzw. aufzeigen

Dr. Gregor Viethen \* Galileo \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileo.de \* 0431- 65 99 77 1



67

## Die vier Seiten einer Nachricht



Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1

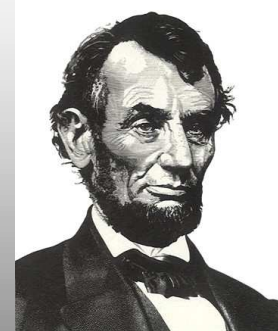


68

## Verhandlungen und Verhandlungsvorbereitung

„Wenn ich mich darauf vorbereite, mit einem Menschen zu argumentieren, verbringe ich ein Drittel meiner Zeit damit, über mich nachzudenken, und zwei Drittel damit, über ihn und was er wohl sagen wird nachzudenken.“

Abraham Lincoln



Perspektive wechseln und die Auffassung des Verhandlungspartners verstehen.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



## Ziel der Argumentation

Eine Argumentation ist eine zielgerichtete Information. Der Adressat soll zum Beispiel:

- seine Meinung ändern und somit ein bestimmtes Produkt kaufen
- neue Informationen, Fakten oder Zusammenhänge lernen (und behalten)
- Initiative ergreifen (ein Konzept erstellen, einen Plan ausführen, eine Entscheidung treffen)
- sein Verhalten ändern (kooperationsbereiter sein, Vereinbarungen/Termine einhalten usw.)
- seine Leistungsbereitschaft erhöhen
- als Kunde gewonnen werden
- ein Investitionsvorhaben genehmigen

Pelz, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 188

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



## Acquise: Die Expertenfalle

Die Aufgabe des Beraters ist es, dem Gesprächspartner durch Fragen und durch das Führen durch einen Beratungs- bzw. Problemlösungsprozess zu helfen, seine eigene Situation selbst zu sehen, seine Probleme zu definieren, die Auswirkungen zu erkennen, sich neue Ziele zu setzen, neue Problemlösungsmöglichkeiten zu entdecken bzw. auszuwählen, den idealen zukünftigen Zustand zu erkennen und auch zu definieren, wie er dieses alles in die Realität umsetzen wird.

Meine persönliche Erfahrung sagt mir: Je öfter und je stärker man in die Experten-Falle tappt, desto öfters und desto deutlicher bekommt am die Antwort: „Nein, das geht bei mir nicht!“

Offensichtlich haben es Menschen schwer, von anderen ... zu lernen. Menschen möchten gerne von sich selbst lernen, selbst entdecken

Czichos, Change Management, 1997, S. 164 f.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



## Einwände

Gründe für Einwände:

1. Sie sind ihm zu forsch oder gar unsympathisch
2. Er möchte die gute Beziehung zum Verkäufer der anderen Firma nicht abbrechen
3. Er ist zufrieden mit dem anderen Produkt
4. Er sieht keine Notwendigkeit, etwas Neues/Besseres einzukaufen
5. Er hat Sie nicht verstanden
6. Sie haben sich unklar ausgedrückt
7. Sie sprechen mit dem verkehrten Mann – eventuell kann er nicht entscheiden
8. Angst vor dem Neuen, Ungewohnten
9. Angst davor, wie er das seinem Chef oder seinen Mitarbeitern beibringt
10. Angst vor zusätzlichem Arbeitsaufwand
11. Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes, des ...
12. Etc.

**Der Kunde hat immer recht!**

Czichos, Change Management, 1997, S. 195

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



## Abschlusssignale

1. Der Kunde findet weitere Vorteile, die für eine Zusammenarbeit sprechen, und nennt diese gegenüber dem Verkäufer.
2. Der Kunde überlegt laut, wie er Ihren Auftrag am besten im eigenen Hause „weiterverkaufen“ kann. Dabei spielt insbesondere die richtige Vorteilsargumentation seinem eigenen Chef gegenüber ein Rolle.
3. Direkte Fragen nach dem Zeitpunkt der Anschaffung bestätigen auch, dass der Kunde sich bereits gedanklich als Besitzer versteht.
4. Köpersignale senden wichtige Bestätigungen. Zustimmendes Kopfnicken und ein eher gelöster Gesichtsausdruck verraten Interesse.
5. Zustimmende Bestätigung des Kunden durch verbale Äußerungen, wie „Das glaube ich auch“ oder „Das ist schon richtig, was Sie sagen.“
6. Detailfragen nach Technik, Lieferzeiten und Nachverkaufsunterstützung.
7. Die Bereitschaft, Informationen zu geben und an einer gemeinsamen Lösung mitzuarbeiten.

**Over-selling vermeiden!!!**

Czichos, Change Management, 1997, S. 193

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



73

P



74

## Dienstleistungsmarketing

### **Definition:**

Mit Dienstleistungsmarketing (auch Service Marketing) bezeichnet man in der Betriebswirtschaftslehre einen beziehungs- und wertorientierten Ansatz des Marketings der sich in erster Linie mit der Marketingproblematik von Unternehmen in den Dienstleistungsbranchen beschäftigt.



75

## Dienstleistungsmarketing

### Charakteristika:

- Der Kunde kauft ein immaterielles Gut, er erhält kein physisches Produkt.
- Es ist für den Kunden schwieriger, die Leistung und Qualität ähnlicher Dienstleistungen miteinander zu vergleichen als es bei physischen Produkten möglich ist.
- Die Dienstleistung kann auf dem Ruf eines einzelnen Mitarbeiters basieren.
- Produktion und Konsumtion der Dienstleistung fallen oft zusammen, d.h. der Kunde muss bei der Dienstleistungserstellung dabei sein (z.B. beim Frisör) oder zumindest einen Input geben (z.B. Unternehmensberatung).
- Eine Dienstleistung kann nicht zurückgegeben werden.
- Eine Dienstleistung ist nicht Lager-/Transportfähig.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



76

## Erweiterung des Marketing-Mix

- **Prozesse** Beschreibt alle Prozesse die zur Erstellung der Dienstleistung nötig sind, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen.
- **Personen** Jede Person die mit dem Kunden in Kontakt kommt, hat Einfluss auf die Zufriedenheit dessen mit der Leistung. Insbesondere das Auftreten und die (Fach-)Kompetenz sind in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung, da der Kunde häufig die eigentliche Dienstleistung nicht von den Personen trennt oder trennen kann.
- **Physischer Beweis** Weil die Dienstleistung nicht physisch greifbar ist, fehlen dem Kunden wichtige Kriterien zur Beurteilung der Qualität. Ersatzweise kann der Dienstleister versuchen, über geeignete Maßnahmen einen physischen Bezug herzustellen. Beispielsweise überreichen Versicherungsgesellschaften die Versicherungspolice häufig in verhältnismäßig aufwändig gestalteten Aktenordnern oder Reiseveranstalter händigen bedruckte T-Shirts an Touristen aus.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



## Besonderheiten

- Dienstleister können — im Gegensatz zu produktbasierten Unternehmen — nicht "auf Vorrat" produzieren, d.h. dass die nachhaltige Qualität der Dienstleistung von den Prozessen und den beteiligten Personen abhängt. Daher ist die Bildung von Zufriedenheit und Vertrauen von großer Wichtigkeit. Die Grundlage hierfür stellen geeignete Schulung des Personals und häufig auch die Schaffung einer aussagekräftigen Corporate Identity (Unternehmensidentität) dar.
- Dies gilt in besonderem Maße für diejenigen Dienstleister die aufgrund ihrer Tätigkeit unter Umständen sehr weitreichende Kenntnisse über die finanziellen und persönlichen Zusammenhänge des Kunden verfügen, wie beispielsweise Rechtsanwälte, Steuerberater, Versicherungen und Banken. Dabei lohnt es sich für die Unternehmen mit den Kunden eine längerfristige Kundenbeziehung einzugehen (Beziehungsmarketing).



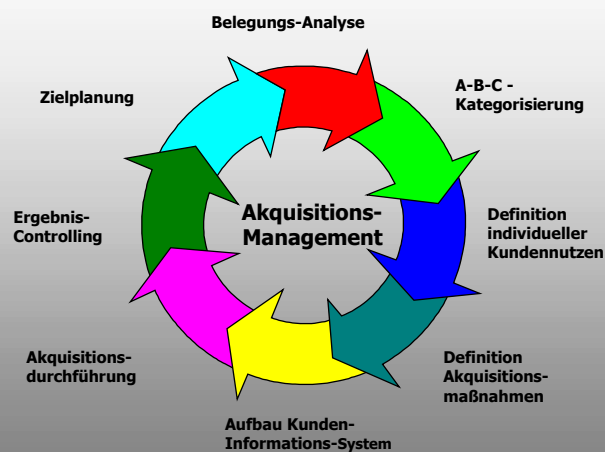
## Marken



Mit der Marke verbindet man Vertrauen, Glaubwürdigkeit, eine konstant hohe bzw. stetig steigende Leistungsqualität sowie ein einzigartiges Nutzenversprechen.



Die Etablierung von Marken ist als vertrauensbildende Maßnahme zu verstehen, die zur Stabilisierung und Ausweitung von Kunden- bzw. Patientenbeziehungen führt. Die Zielsetzung von Krankenhausmarken ist die aktive Beeinflussung der Auswahlentscheidung von Patienten, Einweisern und Kostenträgern.





81

## Werbung



Werbung im Gesundheitswesen unterliegt strengen Regelungen. Ärztliches Standesrecht und Heilmittelwerbegesetz setzen niedergelassenen Ärzten und Krankenhäusern enge Grenzen. Viele Beteiligte ziehen daraus die Konsequenz, ganz auf Werbung zu verzichten. Marketing-Experten halten dies für falsch. Der harte Wettbewerb im stationären Sektor erfordert nach seiner Auffassung ein Umdenken bei den Klinikmanagern: Wer auf Werbung verzichtet, gibt ein wichtiges Marketinginstrument aus der Hand.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



82

## Rehakliniken als Vorreiter



Besonders Rehakliniken und privat geführte Häuser haben längst erkannt, dass Werbung für Krankenhäuser, die im gesetzlichen Rahmen bleibt, hilfreich sein kann. „Gerade kommunale Krankenhäuser haben aber noch Nachholbedarf“, lautet die Einschätzung. Unter den Verwaltungsdirektoren der Kreiskrankenhäuser besteht Unsicherheit darüber, was erlaubt und was verboten ist. Bei der Gestaltung der Werbeanzeigen gibt es unter Marketing-Gesichtspunkten einige wichtige Grundsätze zu beachten

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



83

## Gesetze - Kliniken

### Rechtliche Probleme durch Werbebeschränkung gemäß Heilmittelwerbegesetz (HWG), Musterberufsordnung für Ärzte (MBO-Ä) und Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)

Obwohl in Literatur und Rechtsprechung zum medizinischen Werberecht eine Lockerung von den strikten Vorgaben bzw. Auslegungen vorgenommen wird und Einigkeit besteht, dass dem Informationsbedürfnis und – Interesse der Patienten nachgekommen werden muss, ist aufgrund des Umbruchs in der Rechtsprechung eine abschließende Beurteilung nicht eindeutig zu treffen.

Das Bundesverfassungsgericht hat in mehreren Entscheidungen klargestellt, dass für Kliniken nicht dieselben Werbebeschränkungen wie für selbständige Ärzte zu gelten haben, da die Gruppe der ärztlichen Inhaber von Kliniken in Folge des höheren sachlichen und personellen Aufwands und der laufenden Betriebskosten durch Werbebeschränkung auf typische Weise stärker belastet wird als die Gruppe der niedergelassenen Ärzte.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



84

## Gesetze - Ärzte

Für die ärztliche Tätigkeit eines niedergelassenen Arztes sind die jeweiligen Berufsordnungen auf Grundlage der Musterberufsordnung maßgebend; auch z. B. nach der Bayerischen Berufsordnung ist jede sachliche berufsbezogene Information zulässig, jede berufswidrige Werbung hingegen verboten. Die Berufswidrigkeit kann sich dabei unter Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweils gewählten Mediums insbesondere aus Form, Inhalt und Umfang der Darstellung ergeben. Berufswidrig ist insbesondere eine anpreisende, irreführende oder vergleichende Werbung. Diese Begriffe sind typische, aber beispielhafte Formen berufswidriger Werbung, weswegen die Aufzählung nicht abschließend ist. Eine abschließende Entscheidung kann erst durch Einzelfallentscheidungen von den Gerichten getroffen werden.

Nach den berufsrechtlichen Vorgaben ist auch eine berufswidrige Werbung durch Dritte, welche von dem Arzt geduldet oder veranlasst wird (mittelbare Werbung), verboten. Nach aktueller Einschätzung des Bundesverfassungsgerichts tritt eine nur mittelbare Bindung einer Klinik an das ärztliche Werbeverbot jedoch nicht ein, solange die Ärzte, denen die Werbung der Klinik zu Gute kommt, nicht in irgendeiner Form identifizierbar sind.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



85

## Heilmittelwerbegesetz § 11

Außerhalb der Fachkreise darf ein konkretes medizinisches Verfahren z. B. nicht beworben werden mit:

- »mit Gutachten, Zeugnissen, wissenschaftlichen oder fachlichen Veröffentlichungen sowie Hinweisen darauf,
- »mit Angaben, dass das Verfahren / die Behandlung ärztlich empfohlen oder geprüft ist oder angewendet wird,
- »mit der Wiedergabe von Krankengeschichten sowie Hinweisen darauf,
- »mit fremd- oder fachsprachlichen Bezeichnungen, soweit sie nicht in den allgemeinen deutschen Sprachgebrauch eingegangen sind,
- »mit einer Werbeaussage, die geeignet ist, Angstgefühle hervorzurufen,
- »mit Äußerungen Dritter, insbesondere mit Dank-, Anerkennungs- oder Empfehlungsschreiben oder mit Hinweisen auf solche Äußerungen.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



86

## Heilmittelwerbegesetz § 11

In Konflikt gerät der Werber vor allem mit Bildern, so z.B.

- »mit der bildlichen Darstellung von Angehörigen der Heilberufe und medizinischer Fachberufe in der Berufskleidung oder bei der Ausübung der Tätigkeit,
- »mit der bildlichen Darstellung von Veränderungen des menschlichen Körpers oder seiner Teile durch Krankheiten, Leiden oder Körperschäden,
- »mit der bildlichen Darstellung der Wirkung eines Verfahrens oder einer Behandlung durch vergleichende Behandlung des Körperzustandes oder des Aussehens vor und nach seiner Anwendung,
- »mit der bildlichen Darstellung des Wirkungsvorgangs eines Verfahrens oder einer Behandlung am menschlichen Körper oder seinen Teilen,

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



87

## Quintessenz Werbung

1. Die Werbebotschaft darf nicht irreführend sein.
2. Die Botschaft darf keine Hinweise auf Empfehlungen und Erfahrungen im Umgang mit einer Heilmethode oder einem speziellen Verfahren enthalten.
3. Es dürfen keine individuellen Krankengeschichten dargestellt werden.
4. Berufskleidung darf nicht abgebildet werden.
5. Keine bildliche Darstellung von Krankheiten.
6. Fachtermini dürfen nicht benutzt werden, wenn sie nicht bereits zum üblichen Sprachgebrauch zählen.
7. Der Inhalt der Anzeige darf keine Angstgefühle schüren.
8. Der Anzeigencharakter der Werbung muss klar erkennbar sein.
9. Dank- oder Anerkennungsschreiben dürfen nicht genannt werden.
10. Der Leser darf nicht zur Selbstdiagnose und -behandlung verleitet werden.
11. Für bestimmte, schwerwiegende Leiden darf nicht geworben werden

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



88

## Was darf man

Grundsätzlich ist nach den gesetzlichen Vorgaben jedoch nach dem Medium zu unterscheiden, welches für die Werbung herangezogen wird. So wird weiterhin die Verbreitung von Flugblättern, Postwurfsendungen und Mailingaktionen sowie Plakatierungen äußerst kritisch betrachtet.

Im Zeitalter der Informationstechnologie und insbesondere der Internetpräsenz rückt dieses Medium (verständlicherweise) auch immer mehr in medizinische Bereiche vor.

Hier gibt es häufig rechtliche Probleme bei der Darstellung. Gemäß einer im Jahr 2002 durchgeführte Auswertung (MiM-Studie) von 107 Internet-Homepages von niedergelassenen Ärzten sind folgende rechtliche Probleme aufgefallen

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



89

## Was darf man, was nicht?

Konflikt	Häufigkeit	Verstoß
Bilder in Berufskleidung	37,9%	HWG
Bilder in med. Tätigkeit mit Patienten	15,5%	HWG
Anbieten von gewerbl. Diensten	6,8%	MBO
Hinweis auf Kassenleistungen & Kostenübernahme der Kassen	8,7%	VV
Nennung allgemeiner Tätigkeiten oder Slogans (Irreführung)	21,4%	MBO, UWG, HWG
Keine Übersetzung von Fachbegriffen	15,5%	HWG
Bilder mit Behandlungen vor und nach Therapie	1,9%	HWG
Hinweis Therapienotwendigkeit oder Anpreisung der Praxen	5,8%	MBO

Quelle: MiM, 2002

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



90

## Warum lohnt sich Marketing dennoch?

1. Weil sich Krankenhäuser im patienten- und kundenzentrierten Leistungswettbewerb überzeugend bewähren müssen, um den bevorstehenden Klinikausleseprozess zu überleben.
2. Weil die neuen Entgeltformen nicht nur EDV-Aufrüstungen und Kostenrechnungen mit gespitzten Bleistiften erfordern, sondern vor allem ein mitarbeiter-, patienten- und einweisergerechtes Marketingkonzept für ein pro-aktives Fallmanagement.
3. Weil künftig Kliniken bei Kranken nur dann erfolgreich sein können, wenn sie mit Marketing bei "Gesunden" zusätzliche Einkunftsquellen erschließen, um damit ihre kostenaufwändigen Fälle wie bei einem hausinternen Risikostrukturausgleich solidarisch zu subventionieren.
4. Weil die Mobilisierung der Belegschaft und damit von 70% der Klinikausgaben eine gemeinsame, interdisziplinäre patienten- und kundenzentrierte Wettbewerbskultur erfordern.
5. Weil Kostensparprogramme ohne Marketing früher oder später die Qualitäten gefährden und weil sinnvolle Qualitätssteigerungen marktwirtschaftlichen Mehrwert auslösen müssen.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* www.galileon.de \* 0431- 65 99 77 1



91

## .. und weitere Argumente

6. Weil die integrierte Versorgung, die DRGs und die Entstehung von Praxisnetzwerken ohne partnerschaftliches Einweisermarketing zu riskanten kollegialen Konflikten führen.
7. Weil Ärzte und Schwestern nur Vertrauen aufbauen und gut sein können, wenn sie außer Fachkompetenz auch die patienten- und kundenwirksamen persönlichen Überzeugungstechniken des Marketing beherrschen um im Rahmen der Behandlungsleitlinien/Budgets positiv Nein-Sagen können.
8. Weil der Patient im Internet-Zeitalter immer aufgeklärter, mündiger, selbstverantwortlicher und erfolgsentscheidender für den Gesundheitsbereich wird und die Klinik auch ohne vertragliches Versorgungsmonopol einzigartig, unverzichtbar und unaustauschbar auf Patienten wirken muss.
9. Weil sich der Erfolg von Krankenhäusern in der Klinikaußenpolitik entscheidet, nicht erst im OP - und dafür das Know How des Patientenverdienens als neuartige Klinik-Kernkompetenz entscheidend ist.
10. Weil Kliniken die Leistungsausgaben steuern müssen und zugleich im Leistungswettbewerb besser sein sollen als andere, ohne mehr zu kosten und dafür ein absolut marktintelligentes Krankenhaus-Marketing benötigen.

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



92

## Warum lohnt sich Marketing

Neben den Patienten sind die einweisenden Ärzte die zweite wichtige Gruppe, die Krankenhäuser von ihren Leistungen überzeugen müssen. Während viele Häuser die Kommunikation mit den bereits zuweisenden Ärzten in den vergangenen Jahren stark verbessert haben, kümmern sich Kliniken kaum um ihre potenziellen Einweiser. Kaum ein Krankenhaus analysiert, warum Ärzte aus der Region nicht oder nicht mehr in ihr Haus einweisen. Berater beobachten: „Oft wird in den Häusern nicht einmal registriert, wenn ein Einweiser keine Patienten mehr schickt. Man weiß kaum etwas über die Struktur der Einweiser!“

Bei der Kommunikation mit ihren Einweisern steht den Krankenhäusern inzwischen eine Vielzahl von Kommunikationsmöglichkeiten offen. Neben Fortbildungsmöglichkeiten in der Klinik nennt Bauer zum Beispiel die Zuordnung fester Ansprechpartner, die zügige Übermittlung von Arztbriefen oder das Verschicken wöchentlicher Newsletter aus der Klinik. Die Realität sieht oft anders aus: Viele Kliniken verlassen sich auf die persönlichen Beziehungen zwischen den einweisenden und behandelnden Ärzten. Bauer hält dies zwar für ein wichtiges Instrument, warnt aber davor, sich im Wettbewerb mit anderen Häusern ausschließlich auf persönliche Beziehungen zu verlassen

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1



Wie immer ...



.. so sind auch diese Thesen mit Vorsicht zu genießen.  
Allein die Zukunft wird zeigen, was tatsächlich eintrifft!



95

.. na endlich?!



Weitere Fragen:

Dr. med. Gregor Viethen

Am Hang 11

24113 Kiel – Molfsee

[viethen@galileon.de](mailto:viethen@galileon.de)

[www.galileon.de](http://www.galileon.de)

Dr. Gregor Viethen \* Galileon \* Am Hang 11 \* 24113 Molfsee / Kiel \* [www.galileon.de](http://www.galileon.de) \* 0431- 65 99 77 1