



# Marketingpolitik heisst vorgelebte Unternehmenskultur umsetzen



Hans Rivar, Leiter Rewe/Controlling/EDV am Bezirksspital Langnau i.E.

*Das richtige Marketing auf der Grundlage der richtigen Unternehmenskultur entscheidet auch im Spitalwesen immer mehr über Erfolg oder Misserfolg.*

In jedem Spital existiert eine Unternehmenskultur, unterteilt in verschiedenste Subkulturen (Teilmärkte und Unternehmensbereiche). In der Regel entsteht sie von alleine und unbemerkt.

Die Unternehmenskultur beinhaltet die Wertvorstellungen, Überzeugungen, Normen, Regeln und Gebräuche, welche im Laufe der Zeit inner- und ausserhalb des Unternehmens organisch gewachsen sind und zum Teil unbewusst das Verhalten von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern prägen.

Die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmungen sind nicht in erster Linie in ihren Konzepten, Strategien und deren Umsetzung zu finden, sondern sind bereits in der Unternehmenskultur verschlüsselt vorhanden. Oder anders formuliert: Der zukünftige Unternehmenserfolg beginnt zuerst im Kopf eines jeden einzelnen. Es ist die Aufgabe der Entscheidungsträger in den Spitälern, dass die Unternehmenskultur bewusst gepflegt und kultiviert wird, auf dass der Samen des Erfolgs die günstigsten Umwelt- und Rahmenbedingungen zum Keimen erhält.

## Die Vision der gesamtheitlichen Unternehmens- und Führungsstruktur

Am Anfang der Schöpfung (Wertschöpfung) stand das Wort bzw. die Vision. Dieser Grundsatz steht für die

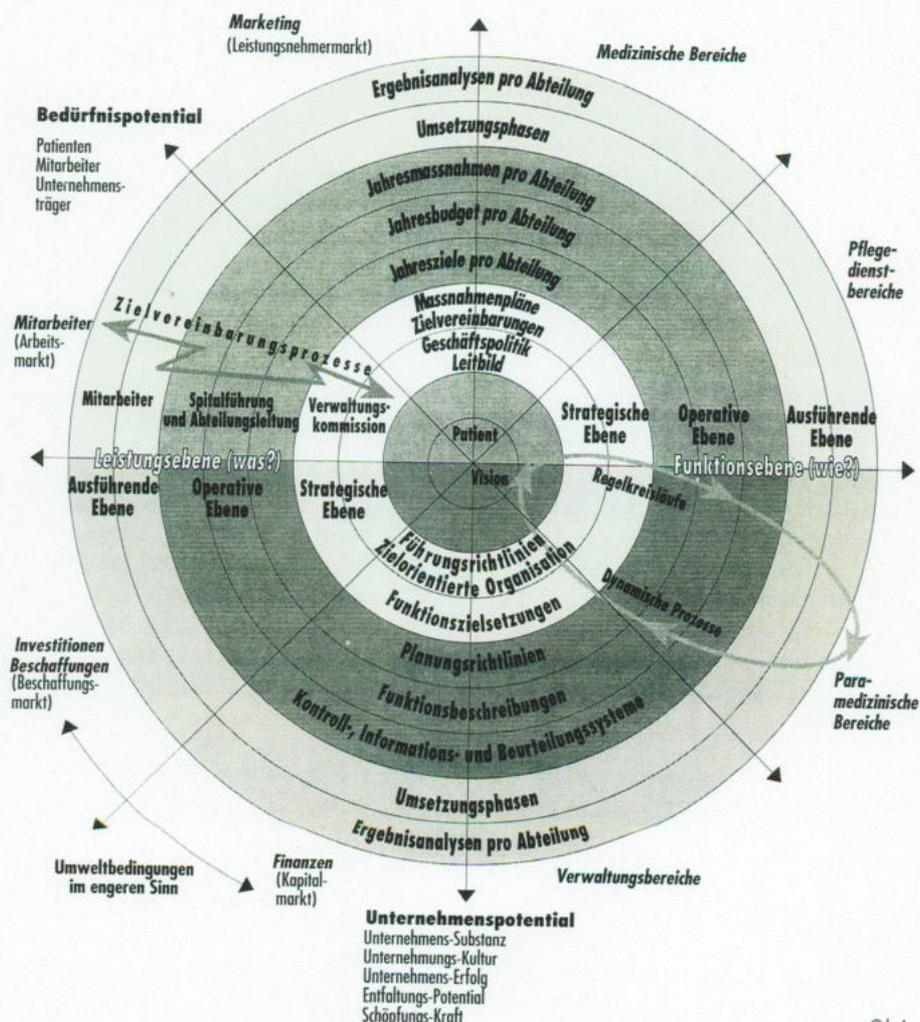
Geburt aller erfolgreichen Unternehmen, Produkte oder Dienstleistungen.

Auch hinter der Einführung des Controllings im *Bezirksspital Langnau* stehen verschiedene Visionen, aus welchen sich langsam eine konkrete Vorstellung über unser zukünftiges Leitbild, unsere Geschäftspolitik sowie deren Umsetzung in Form von Abteilungszielvereinbarungen herauszuschälen beginnt.

Dabei ist eine klare Organisationsstruktur unseres Spitals, in der die wichtigsten Organisationsebenen mit ihren Teilmärkten und Unternehmensbereichen vernetzt sind, besonders entscheidend, vor allem im hektischen Wandel der verschiedensten Umweltbedingungen und der damit verbundenen zunehmenden Komplexität.

Diese Organisationsstruktur (vgl. Abb. *Kybernetische Vernetzung im Spannungsfeld der verschiedenen Organisationsebenen mit den Teilmärkten und Unternehmensbereichen*) übt eine

## Kybernetische Vernetzung im Spannungsfeld der verschiedenen Organisationsebenen mit den Teilmärkten und den Unternehmensbereichen



gewisse Kompassfunktion aus, damit die Spitalführung sowie die Mitarbeiter zu jeder Zeit ersehen können, wo sie sich gerade befinden und wohin die Reise zur Sicherstellung einer erfolgreichen Zukunft noch hinführen soll.

Auch wir benutzen jetzt diese Organisationsstruktur als Kompass oder als roten Faden, welcher uns durch diesen Artikel führen soll!

Im Mittelpunkt allen Denkens und Handelns steht der Patient sowie die Vision, bestehende Verhältnisse in einem Spital den heutigen und zukünftigen Bedürfnissen von Patienten anzupassen. Ob Visionen wahrgenommen werden, ist zum grossen Teil davon abhängig, ob das vorhandene Potential geschickt genutzt wird und das wiederum hängt von der herrschenden Unternehmenskultur in einem Spital ab.

### **Bedürfnis- und Unternehmenspotential**

Bedürfnis- und Unternehmenspotential sind als statische Trägerachsen – dem Spinnennetz ähnlich – dargestellt, welche das ganze Netzwerk der Unternehmensorganisation tragen. Diese Trägerachsen mit den querverbindenden Ringen bilden das Nervensystem, welches das gesamte Unternehmen durchdringt und es mit seiner ganzheitlichen Umwelt verbindet (vgl. *Schweizer Spital* 4/93, Seite 13, Abb.1: *Das öffentliche Spital in seiner Wechselbeziehung zu seiner Umwelt*).

#### *Bedürfnispotential*

Ein Spital, und sei es noch so gut organisiert, wird früher oder später in Schwierigkeiten geraten, wenn seine Leistungen nicht den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen von Patienten, Mitarbeitern sowie der Spitaltrügerschaft entsprechen.

#### *Unternehmenspotential*

Ob die Leistungen eines Spitals den künftigen Anforderungen des Marktes entsprechen, hängt von mehreren Faktoren ab:

- Substanz
- Unternehmenskultur und -erfolg
- Entfaltungspotential
- Schöpfungskraft

Der Substanzwert eines Spitals ist die Summe von Komponenten aus der Vergangenheit. Die Wirtschaftlichkeit ist eine dieser Komponenten. Denn jeder unwirtschaftlich eingesetzte Franken

fehlt für betriebsnotwendige Investitionen. Die zeitgemässe Einrichtung eines Spitals beeinflusst jedoch das Image nach innen und aussen. Das Image wiederum ist eine der Komponenten, ob ein Spital Patienten an andere Spitäler verliert oder Patienten mit einem zeitgemässen Angebot dazu gewinnen kann.

Die gelebte Unternehmenskultur ist dafür ausschlaggebend, ob das Betriebsklima die Schöpfungskraft von innovativen Mitarbeitern fördert oder behindert, und das wiederum ist dafür entscheidend, wie gross das gesamte Entfaltungspotential eines Spitals ist.

Wie wir sehen, kann die Unternehmenskultur ein Klima innerhalb eines Spitals schaffen, das die Entwicklung von Visionen zulässt oder verhindert. Darum ist das Bedürfnis- und das Unternehmenspotential das tragende Element des gesamten Netzwerkes und verbindet das Materielle (Nervenstränge) mit dem Immateriellen (negative oder positive Impulse).

Das schönste Leitbild, die dynamischste Geschäfts- oder Spitalpolitik verlieren an Wirkung, wenn das vorhandene Bedürfnispotential nicht wahrgenommen und das Unternehmenspotential des Spitals nicht genutzt und weiterentwickelt werden.

### **Die integrierte Vernetzung des Marketings im Spital**

Alles was im Spital passiert ist Ausdruck einer bewussten oder unbewussten, einer formulierten oder nicht formulierten Marketingpolitik. Man wird dem Patienten nie eine familiäre Atmosphäre in einem Spital vermitteln können, wenn das Betriebsklima innerhalb der Belegschaft miserabel ist, oder wenn das Geld für eine freundliche Gestaltung der Zimmer fehlt. Solche Dinge beeinflussen das Image des Spitals nach innen erheblich und reflektieren sich auch wieder im Image nach aussen, dem Bild also, das sich die Bevölkerung vom Spital macht. Daher hat alles, was wir im Spital tun, im weitesten Sinn mit Marketing zu tun. Diese miteinander vernetzten Regelkreisläufe sind in der Ausgabe des *Schweizer Spitals* 4/93, Seite 14, Abb. 2: *Systemdenkendes vernetztes Management* verdeutlicht.

Wenn wir den Patienten in den Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns stellen, dann müssen wir uns fragen, welche Patienten-Bedürfnisse heute noch nicht abgedeckt sind, und in wel-

che Richtung sie sich entwickeln werden.

Die erste Frage lässt sich mit einer **geschickten Umfrage** (Marktanalyse) **unter den ehemaligen Patienten** eines Spitals, zum Beispiel **mittels eines telefonischen Follow up's**, leicht feststellen. Das telefonische Follow up hat gegenüber der formalisierten schriftlichen Patientenbefragung den Vorteil, dass differenzierter auf eventuell vorhandene, unterschwellige Ressentiments eingegangen werden kann.

Interessant ist die Frage, in welche Richtung sich die zukünftigen Patientenbedürfnisse entwickeln werden. Da wir keine Propheten sind, kann uns das vernetzte Denken bei der Entwicklung von verschiedenen Szenarien weiterhelfen. Dabei sollten wir unsere Marketingpolitik nach dem Prinzip des Baukastensystems aufbauen, welches sich an unvorhergesehene Umwelteinflüsse oder an die verschiedensten Szenarien schnell und flexibel anzupassen vermag.

### **Die Zukunft in verschiedene Szenarien hineinprojizieren**

Wenn die Zukunft erfolgreich geplant werden will, müssen wir folgende Entwicklungstrends in die Szenarien und Visionen miteinbeziehen:

- Demographische Faktoren (besonders auch das psychologische Spannungsfeld der verschiedenen Wertvorstellungen zwischen der Weltkriegs-, Wohlstands- und Zukunftsgeneration)
- Technische, gesamtwirtschaftliche sowie finanzielle Faktoren der öffentlichen Hand
- Gesundheitsökonomische und -politische Faktoren (Krankenkassen, Gesundheitsdirektion, Konkurrenzspitäler)

#### *Mögliches Beispiel eines Szenariums*

Im folgenden Beispiel werden nur einzelne Teilaspekte miteinbezogen. Die Entwicklung der Altersstruktur mit den gesundheitsökonomischen Auswirkungen sowie deren Konsequenz auf den Arbeitsmarkt usw. werden nicht in die Überlegungen miteinbezogen, da dies den Rahmen des Artikels sprengen würde.

#### *Demographisches Szenarium*

Der Anteil der Wohlstands- und Zukunftsgeneration nimmt im Unterschied zur Weltkriegsgeneration ständig zu. Während das rationale Element innerhalb der Wohlstandsgeneration sehr ausgeprägt ist, dominiert bei der

Zukunftsgeneration eher die Spontaneität, Unkonventionalität und Individualität. **Eines haben aber alle drei Generationen gemeinsam, nämlich das Streben nach Wärme und Geborgenheit.** Besonders wichtig wird dieser Faktor, wenn der Mensch ausserhalb seiner gewohnten Umgebung mit einer ausserordentlichen Situation, wie einem Spitaleintritt, konfrontiert wird.

Die Wohlstandsgeneration wird sicherlich eher auf rationale Abläufe innerhalb eines Spitalen achten, lange Wartezeiten oder kalte Mahlzeiten werden von ihr sicherlich mehr beanstandet als von der Zukunftsgeneration, die eher Wert auf die Achtung der Persönlichkeitssphäre und Individualität legt.

Es muss allerdings kritisch vermerkt werden, dass diese verschiedenen Elemente ineinander fliessen und eine generelle Schubladisierung in diverse Generationenkategorien sehr problematisch ist. Denn die Gesellschaft zerfällt immer mehr in kleinere und differenziertere Gruppen. Eine vollständige Segmentierung weicht daher auch immer mehr den immer kleiner werdenden Zielgruppen.

#### *Gesundheitspolitisches Szenarium*

Rundherum fallen die Kartelle. Selbst in der Landwirtschaft werden reihenweise heilige Kühe geschlachtet. Auch das Gesundheitswesen wird von der Entkartellisierung nicht verschont werden.

Fallkostenverrechnung, individuelle Verträge zwischen Spitalern der öffentlichen Hand und den Krankenkassen, können heute sicherlich nicht mehr als reine Utopien abgetan werden.

#### **Die Vernetzung der Szenarien und Visionen mit der Marketingpolitik**

Gleichgültig, welche Szenarien schlussendlich eintreffen, sie müssen in der Strategie einer visionären Spitalpolitik berücksichtigt werden. Am Beispiel des *Bezirksspitals Langnau* zeigt es sich, wie vorteilhaft sich der Einbezug von Szenarien in die Finanzstrategie des Spitals auswirkte. 1989 wurde mit dem Aufbau des Controllings begonnen, zu einem Zeitpunkt, wo unsere Ideen und Visionen, wie das Controlling auszusehen hätte, vielerorts noch mit verständnislosem Kopfschütteln quittiert wurde. Wir gingen davon aus, dass das öffentliche Gesundheitswesen ab 1995, trotz Hochkonjunktur, in eine ernste Finanzkrise geraten würde. Mit der Rezession wurde das angenommene Szenarium schneller Wirklichkeit als uns lieb ist.

Denn das operative Controlling hat sich bei uns zwar etabliert, beim dazugehörigen strategischen Führungskonzept sind wir jedoch von der Wirklichkeit überrollt worden. Aber trotzdem: Ausgerechnet in einer Zeit der immer knapper werdenden Finanzmittel hat das *Bezirksspital Langnau* noch nie soviel aus eigenen Mitteln investiert, wie heute.

#### **Welche Konsequenzen sollten aus den beiden genannten Szenarien für die Geschäftspolitik gezogen werden?**

Wie wir in der Abb. *Kybernetische Vernetzung* sehen, unterteilt sich die Spital- bzw. Geschäftspolitik in vier Teilmärkte: Marketing, Mitarbeiter, Investitionen und Beschaffungen sowie Finanzen, welche untereinander eng verknüpft sind. Wir wollen uns in diesem Beispiel jedoch ausschliesslich auf die Marketingpolitik konzentrieren.

Zwei der Teilaspekte innerhalb des Marketings betreffen den Leistungsmix sowie die Preispolitik.

#### **Leistungs-Mix**

Eine der Folgerungen aus dem demographischen Szenarium, welche Eingang in die Vision bzw. in die Marketingpolitik finden sollte, ist der gemeinsame Wille aller im Spital beschäftigten Führungskräfte und Mitarbeiter, den Patienten als Gast zu betrachten und seine Individualität zu achten, indem er zur Befriedigung seiner liebsten Gewohnheiten und Bedürfnisse einen möglichst breiten Freiraum innerhalb des Spitals erhält. Das sind einige der Voraussetzungen, dem Patienten ein Optimum an Wärme und Geborgenheit vermitteln zu können.

#### *Investitionen und Beschaffungen*

Die Ausstattung der Patientenzimmer ist mitentscheidend, ob sich ein Patient im Spital wohl und geborgen fühlt. Daher stattet das *Bezirksspital Langnau* aus eigener finanzieller Kraft Zimmer für Zimmer mit Holztäferdecken und warmen pastellfarbigen Vorhängen, Möbeln und Bettbezügen aus. Wie die ersten Reaktionen bei unseren Patienten zeigen, wurde mit diesen einfachen und kostengünstigen Massnahmen das Ziel erreicht, dem Patienten schon beim Eintritt in sein Zimmer ein Gefühl von Wohlbehagen zu vermitteln.

#### *Mitarbeiter*

Die Arbeitsabläufe müssen den Patientenbedürfnissen flexibel angepasst werden und nicht umgekehrt. Natürlich

müssen mit entsprechenden Führungsstrukturen die Voraussetzungen geschaffen werden, damit es überhaupt möglich wird, die Mitarbeiter für die verschiedenen Patientenbedürfnisse sensibilisieren zu können.

#### **Preispolitik**

Eine der Konsequenzen aus dem gesundheitspolitischen Szenarium ist jene, dass individuelle Verträge von Spitalern mit Krankenkassen unweigerlich einen nachhaltigen Einfluss auf die Konkurrenzbeziehungssphäre ausüben werden. Für die Spitäler wird ein hohes qualitatives Leistungsangebot zu möglichst tiefen Preisen zur Überlebensfrage.

Saisonale Schwankungen oder rückläufige Pflage, infolge der durch die technologische und medizinische Entwicklung verursachte kürzere Aufenthaltsdauer, können durch Kontingentsvereinbarungen mit den verschiedensten Krankenkassen aufgefangen werden. Bei einer Quote von max. 15 Prozent aller Pflage eines Spitals (bei einer Belegung von 90 bis 95 Prozent) könnten den Krankenkassen Tarife unter dem Selbstkostenpreis angeboten werden. Sofern die variablen Kosten zu 100 Prozent gedeckt sind (Achtung, die sprungfixen Personalkosten zu den variablen Kosten dazurechnen), sollte ein Deckungsbeitrag an die Fixkosten zwischen 50 und 75 Prozent ausreichend sein, um Ende Jahr per Saldo ein stark verbessertes Betriebsergebnis ausweisen zu können.

Da für Kontingentsvereinbarungen mit Krankenkassen die freie Spitalauswahl (für Wahleingriffe) eingeschränkt werden müsste, ist es unbedingt erforderlich, dass das Spital in der Lage ist, absolute qualitative Spitzenleistungen erbringen zu können. Damit werden Krankenkassen in die Lage versetzt, ihren Mitgliedern vergünstigte Prämien

#### **Überprüfen Sie sich selbst!**

- Welche Gedanken und Assoziationen lösen die bisher gelesenen Zeilen in mir aus?
- Weise ich sie zurück, oder bin ich bereit, meine eigene Situation und die meines Betriebes zu überdenken?

*Wie immer die Antworten lauten: Ihre Haltung beeinflusst die Unternehmenskultur und damit den zukünftigen Unternehmenserfolg!*

anbieten zu können, aber das wird der Markt nur akzeptieren, wenn die Qualität des angebotenen Spitals stimmt.

Bei all diesen Überlegungen ist es völlig nebensächlich, ob die genannten Szenarien nun wirklich eintreffen oder nicht. Wichtig sind die Prozesse, welche notwendigerweise im Spital eingeleitet werden müssen, um die hochgesteckten Ziele erreichen zu können. Ausserdem werden dadurch die besten strategischen Voraussetzungen erfüllt, auch bei unvorhergesehenen Ereignissen einigermassen passabel davonzukommen.

### Kommunikations-Mix

Sind die strategischen Marketingziele mit ihren Auswirkungen auf die Mitarbeiter-, Investitions- und Finanzpolitik vereinbart und die Massnahmenpläne zu deren Umsetzung erstellt, so muss parallel dazu die dazugehörige Kommunikations-Strategie entwickelt werden.

Was beinhaltet sie? Wenn wir die Abb. *Kybernetische Vernetzung* betrachten, erkennen wir, dass sich die Kommunikation nicht nur aufs Marketing beschränkt.

Nehmen wir den Arbeitsmarkt. Auf der Suche nach neuen Mitarbeitern kommunizieren wir nach aussen mit Hilfe von Stelleninseraten. Dabei darf nicht vergessen werden, dass ein Stelleninserat äusserst imagebildend sein kann. Stimmen zum Beispiel die Versprechen nicht mit der Wirklichkeit überein, so wird ein Spital an Glaubwürdigkeit einbüßen und das nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch in der Öffentlichkeit. Wird ein Inserat eines Spitals von der grafischen Aufmachung her mit einer Todesanzeige assoziiert, so wirkt es geradezu grotesk, wenn im Text aufgestellte Mitarbeiter in einem jungen und dynamischen Team gesucht werden. Ausserdem kann man aus dem äusseren Erscheinungsbild (corporate design) eines Spitals in der Regel gewisse Rückschlüsse auf seine Führungskultur ziehen.

Wenn die Kommunikation nach aussen mangelhaft ist, können wir dann erwarten, dass die innerbetriebliche Kommunikation besser funktioniert?

Eine der vielen Formen der innerbetrieblichen Kommunikation ist das Controlling. Dazu müssen jedoch die passenden Führungsstrukturen geschaffen werden, sonst wird das Controlling zu einer Einbahn-Kommunikationsstrasse. Das heisst, die Kommunikationskreisläufe müssen nicht nur innerhalb und zwischen den Abteilungsbe-



reichen funktionieren, sondern auch innerhalb der verschiedenen Hierarchieebenen. Am besten eignet sich die Führung nach *Zielvereinbarung*. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass diese Führungsform eine der anspruchsvollsten ist, die ein Spital überhaupt wählen kann. In der Abb. *Kybernetische Vernetzung* sind die Zielvereinbarungsprozesse nicht zufälligerweise mit einem Blitz gekennzeichnet worden, denn in dieser Form des Kommunikationsprozesses werden Konflikte ausgetragen werden müssen mit dem Ziel, dass die einzigen Sieger, welche aus solchen Prozessen hervorgehen, nur unsere Patienten sein können.

Wie wir sehen, hat sich der Kreis geschlossen, und wir sind wieder beim Marketing, sprich Patienten gelandet, obwohl wir die klassischen Marketingkommunikationsmittel noch gar nicht angesprochen haben. Natürlich gäbe es noch Dutzende anderer Kommunikationsformen zu besprechen, zum Beispiel diejenige zwischen Arzt und Patient oder zwischen Pflegeschwester und Angehörigen oder zwischen Verwaltungsmitarbeitern in der Zentrale und den Besuchern. Auch diese Formen der Kommunikation tragen massgeblich zum Image eines Spitals bei.

### Imageförderung

Die beste Werbung eines Spitals ist und bleibt die Mund-zu-Mund-Propaganda.

Das *Bezirksspital Langnau* will jedoch die Imageförderung nicht dem Zufall überlassen. Die Vermittlung von Wärme und Geborgenheit soll sich auch im äusseren Erscheinungsbild des Spi-

tals ausdrücken. Warme Pastellfarben begleiten den Patienten von der Eingangshalle ins Zimmer und vom Zimmer in den OPS oder in den Gebärsaal. Auch bei den Drucksachen, angefangen beim neuentwickelten Signet unseres Spitals, bis hin zum Rechnungsformular, ist alles konsequent pastellfarbig gehalten.

Der eigens fürs Spital entwickelte Regenschirm mit dem neuen Signet und der Botschaft: «Gut beschirmt... *Bezirksspital Langnau*» soll einerseits ausdrücken, dass man bei Regen eben gut beschirmt ist, andererseits, dass der Patient im Falle eines Spitaleintrittes bei uns auch gut aufgehoben ist.

Eine Taschenapotheke, welche «Im Falle eines (Not)falles» bei einer kleinen Verletzung rasch zur Hand ist, signalisiert, dass das *Bezirksspital Langnau* der Bevölkerung bei Notfällen immer zu Diensten steht.

Schirm wie Taschenapotheke, als Weihnachtsgeschenke für unsere Mitarbeiter in Auftrag gegeben, können unterdessen auch vom Publikum käuflich erworben werden und dienen unserem Spital als ausgezeichnete Werbeträger, welche mithelfen, die Identifikation von Mitarbeitern und Bevölkerung mit ihrem Bezirksspital zu fördern.

Ich möchte an dieser Stelle nochmals betonen, dass eine Werbebotschaft zum Bumerang wird, wenn die versprochenen Leistungen nicht mit der Wirklichkeit übereinstimmen.

### Öffentlichkeitsarbeit

Mit Pannen muss jeder einmal rechnen. Wo gehobelt wird, fallen auch Späne,

sagt der Volksmund. Auch ein Spital, welches zwangsläufig im öffentlichen Interesse steht, muss jederzeit damit rechnen, bei den Medien in die negativen Schlagzeilen zu geraten, was zu einem vorübergehenden Image- und Vertrauensverlust bei der Bevölkerung führen kann. Solche Imageeinbußen können im Extremfall zu rückläufigen Patienteneintritten und zu finanziellen Einbußen führen.

Daher kann und darf die Öffentlichkeitsarbeit nicht dem Zufall überlassen werden, sondern muss mindestens auf ein Jahr im Voraus geplant werden. Wir wissen alle, dass der Aufbau eines guten Images ein mühsamer und steiniger Weg ist, und wie schnell ein solches Image ruiniert sein kann.

Wenn wir negative Schlagzeilen schon nicht verhindern können, so sind wir doch durchaus in der Lage, regelmässig mit positiven Schlagzeilen aufzuwarten. Es muss sich ja nicht jedesmal um etwas Spektakuläres handeln, es können zum Teil auch ganz einfache Pressemitteilungen sein, zum Beispiel, dass sich die Spitalärzte mit den einweisenden Ärzten getroffen haben, um über eine Verbesserung des Dienstleistungsangebots zu diskutieren. Die Bevölkerung wird das aktive Engagement des Spitals und seiner einweisenden Ärzte positiv zur Kenntnis nehmen.

Wir müssen uns bewusst sein, dass jeder negative Schlagzeile mindestens vier positive vorausgegangen sein müssen, wenn das Spital ohne grösseren Imageverlust davonkommen will.

### Corporate Identity

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das grundlegende Ziel eines jeden Spitals sein sollte, Diskrepanzen zwischen dem Image (von aussen und von innen) und dem Eigenbild abzubauen. Nur wenn das Erscheinungsbild (Corporate Design), das Verhalten des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter (Corporate Behaviour) und die Kommunikationskultur (Corporate Communications) in Einklang zur Unternehmenskultur gebracht werden können, sind die Voraussetzungen geschaffen, damit das Spital nach aussen und nach innen glaubwürdig erscheint.

### Marketing- und Führungspolitik müssen übereinstimmen

Der Weg zur Realisation der Marketingpolitik führt über die dynamische Unternehmens- und Führungsorganisation.

Wie wir in der Abb. *Kybernetische Vernetzung* sehen, ist das Netzwerk grafisch in zwei Hälften unterteilt. Die obere Hälfte symbolisiert die **Leistungsebene**, wo die Frage definiert wird, was für Dienstleistungen das Spital in der Zukunft anbieten soll und zu welchem Zweck bzw. mit welchem Ziel. Die Marketing-, Mitarbeiter-, Investitions- und Finanzpolitik, als Teile der Geschäfts- oder Spitalpolitik, mit den daraus abgeleiteten Zielvereinbarungen und Massnahmenplänen gehören zu dieser Ebene.

Die untere Hälfte symbolisiert die **Funktionsebene**, welche sich mit der Frage beschäftigt, wie und mit welchen Mitteln die in der oberen Leistungsebene formulierten Ziele umgesetzt werden sollen. Auch muss abgeklärt werden, ob die bestehenden Führungsstrukturen noch den zukünftigen Anforderungen entsprechen, oder ob sie auf die zu erreichenden Ziele erst neu ausgerichtet werden respektive in eine ziel- und ergebnisorientierte Organisationsform umstrukturiert werden müssen.

In den Führungsrichtlinien sind Teile der Unternehmenskultur schriftlich verankert. Zum Beispiel, welche Führungsvoraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sich in einem Spital ein möglichst hohes Innovationspotential entwickeln kann.

Die Führungsrichtlinien sowie die zielorientierte Organisation bilden auf der Funktionsebene das Pendant zum Leitbild und zur Geschäftspolitik auf der Leistungsebene. Ferner entsprechen die Funktionszielsetzungen bis zu einem gewissen Grade den Zielvereinbarungen auf der anderen Seite.

Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise muss erwähnt werden, dass die Leistungs- und Funktionsebenen nur grafisch in zwei Hälften aufgeteilt sind, denn in der Komplexität der Wirklichkeit fliessen sie ineinander.

### Von der strategischen- über die operative- zur ausführenden Ebene

Die strategische Ebene umfasst nicht nur den Gesamtbetrieb. Strategien können auch von den einzelnen Unternehmensbereichen her in den Gesamtbetrieb einfließen. In der Ganzheit der Kybernetik gibt es keinen Anfang und kein Ende wie auch kein oben und unten. Von daher betrachtet ist es auch nicht mehr zwingend, dass Innovationsstrategien von der Gesamtgeschäftsleitung auszugehen haben. Abgesehen von Firmengründungen, ist es somit auch nicht mehr zwingend, bei Neukonzeptionen mit dem Leitbild zu beginnen.

Wir können genau so gut mit dem Aufbau des Kontroll-, Informations- und Beurteilungssystems (Controlling) anfangen und somit mit neu gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen zu einem wirklichkeitsnahen Leitbild und durchgreifender Geschäftspolitik von ausserordentlicher Qualität und Aussagekraft gelangen. Dementsprechend häufig ist auch die hierarchische Reihenfolge zwischen der strategischen, operativen und ausführenden Ebene.

Nach der Umsetzungsphase und den diversen Ergebnisanalysen führen die notwendigen Korrekturen meistens wieder zu neuen Zielvereinbarungen und Funktionszielsetzungen.

### Vom Gesamtbetrieb zu den einzelnen Unternehmensbereichen

Die Bewältigung verschiedenster und stets komplexer werdender Aufgabenbereiche lässt sich zentral zusehends schlechter bewerkstelligen. Als Schlussfolgerung müssen daher die Strukturen des Gesamtunternehmens im Kleinformat auch auf die verschiedensten Unternehmensbereiche übertragen werden. Wie beim Gesamtbetrieb müssen pro Unternehmensbereich innerhalb der Leistungsebene die strategischen Zielvereinbarungen und davon abgeleitet die operationellen Jahresziele sowie die daraus resultierenden Massnahmen pro Teilmarkt (Marketing, Mitarbeiter, Investitionen, Finanzen) formuliert werden. Auch innerhalb der Funktionsebene gelten für die einzelnen Unternehmensbereiche die gleichen Kriterien wie für den Gesamtbetrieb, sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene.

Das Ziel dieser abgebildeten Organisationsform (siehe Abb. *Kybernetische Vernetzung*) ist es, Hierarchien zu verflachen, Entscheidungsprozesse flexibler und dynamischer zu gestalten und das Innovations- und Kreativitätspotential zu fördern.

### Die dynamische Unternehmens- und Führungsorganisation muss von der Unternehmenskultur mitgetragen werden

Die nächsten Jahre werden für das Gesundheitswesen ungeheuer spannend und bieten Exponenten von Krankenkassen, Spitälern und Gesundheitsdirektionen sowie den darin tätigen Kaderleuten und Mitarbeitern unermessliche Chancen, sofern sie in der Lage sind, für die Zukunft die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und auch

danach zu handeln. Dazu erfordert es Ausdauer, Selbstdisziplin, ein hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein und den Willen, Spitzenleistungen zu erbringen. Vor allem Kaderkräfte müssen sich bewusst sein, dass sie innerhalb und ausserhalb ihres Unternehmens eine Vorbildfunktion ausüben und mit ihrem Vorbild die Unternehmenskultur massgeblich mitprägen. Im Hotelmanagement gibt es ein Sprichwort: «Wenn's irgendwo stinkt, dann fang mit der Suche zuerst beim Kopf an», denn beim Fisch beginnt der Verfall beim Kopf unter den Kiemen.

Qualität und Kostenbewusstsein gelten im Gesundheitswesen immer noch als Gegensätze. Gewöhnen wir uns langsam an den Gedanken, Spitzenqualität zu niedrigen Preisen erbringen zu «dürfen». Vergessen wir langsam das Entweder-Oder-Management und wenden wir uns dem Sowohl-Als-auch zu. Dass heisst, wir werden lernen müssen, mit Gegensätzen umzugehen und diese in Einklang miteinander zu bringen, um daraus wichtige Synergien entwickeln zu können. So werden wir plötzlich Lösungen entdecken, wo es vorher keine zu geben schien. Suchen wir nicht das Trennende, sondern konzentrieren wir uns auf das Verbindende.

In den Führungsrichtlinien sind die wichtigsten Kernaussagen der Unternehmenskultur schriftlich niedergelegt. Einige dieser Kernaussagen seien hier kurz erwähnt:

- Der Innovation und der Kreativität soll der Weg geebnet werden, indem sich die Funktionsebene nach der Leistungsebene richtet (die Organisationsstruktur richtet sich nach den Strategien).
  - Es gibt keine persönlichen Siege und Niederlagen, sondern es gibt nur optimale Resultate, zu denen alle Mitarbeiter eingeladen sind, ihren Anteil zum Ganzen beizutragen.
  - Es werden grundsätzlich keine Vorschläge abgelehnt, sondern Einwände müssen mit eigenen Lösungsvorschlägen ergänzt werden. Damit sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, aus verschiedenen Alternativen die beste oder eine Kombination von Alternativen wählen zu können.
  - Ihre eigenen Kernaussagen:
- .....
- .....

## Politique de marketing

# Priorité à la culture d'entreprise

*Condensé de l'article de Hans Rivar, Directeur Rewe/Controlling, Hôpital de district de Langnau*

*Un vrai marketing, fondé sur une vraie culture d'entreprise, est à l'origine du succès ou de l'échec dans la branche hospitalière comme ailleurs.*

Il existe une culture d'entreprise dans chaque hôpital. Elle est constituée des valeurs, des convictions, des normes, des règles et des besoins qui se sont développés au cours des ans dans et hors de l'entreprise et qui influencent, souvent inconsciemment, le comportement des collaborateurs et des responsables. Elle est la clé du succès ou des échecs des entreprises, bien plus que leurs politiques et leurs stratégies. En d'autre terme le succès futur de l'entreprise commence dans la tête de chacun des individus qui la constituent. Il faut donc soigner dans les hôpitaux la culture d'entreprise.

### **D'abord une vision**

Au début de toute création, il y a une idée, une vision. Diverses visions ont présidé à l'introduction du «controlling» à l'Hôpital de district de Langnau. Elle se sont concrétisées lentement en des lignes directrices et en une politique d'entreprise qui a conduit à négocier les objectifs particuliers. Une structure d'organisation dans laquelle sont reliés les divers niveaux avec leurs parts de marché et leurs domaines d'activité est essentielle, compte tenu des changements rapides de notre environnement et de la complexité qui en résulte.

Cette structure d'organisation tient lieu de boussole, qui permet à la direction, comme aux collaborateurs, de savoir à chaque instant où ils sont et où ils doivent aller.

Le patient est au centre. La capacité d'un hôpital de s'adapter à ses besoins actuels et futurs dépend en grande par-

tie de la bonne utilisation du potentiel présent et donc de la culture d'entreprise.

Potentiel et besoins sont l'axe autour duquel se développe tout le réseau d'organisation, sous la forme d'une grande toile d'araignée (voir figure du texte allemand). Quelle que soit la qualité de son organisation, un hôpital rencontrera des difficultés, si ses prestations ne répondent pas à un besoin actuel ou futur. Que son potentiel y réponde dépend de plusieurs facteurs: de sa substance, de sa culture, de sa capacité de développement, de sa créativité. Sa substance est la résultante des composantes du passé. Parmi elles la productivité, car chaque franc mal utilisé manque aux investissements nécessaires. Un équipement moderne contribue à l'image de l'établissement et l'image est une autre composante qui permet de gagner ou de perdre des patients. La culture est déterminante pour promouvoir la créativité ou l'étouffer et détermine ainsi le potentiel de développement de l'hôpital. Les meilleures politiques sont sans effet, si la demande potentielle ne peut pas être satisfaite et si le potentiel de l'entreprise ne peut pas être exploité et développé.

### **Intégration du marketing**

Tout ce qui se passe dans un hôpital est l'expression d'une politique de marketing qu'elle soit consciente ou inconsciente, formulée ou non. Ainsi, on ne pourra jamais assurer aux patients une atmosphère familiale, si le climat entre les équipes est mauvais ou si l'on n'a

pas d'argent pour aménager les chambres. Nous devons nous demander quels sont les besoins des patients qui ne sont pas couverts aujourd'hui. Une enquête (analyse de marché) auprès des anciens malades, constitue une réponse. Une enquête téléphonique a l'avantage de mieux cerner les éventuels problèmes.

La question de savoir comment ces besoins vont évoluer est intéressante. Différents scénarios peuvent contribuer à y répondre. La politique de marketing doit être suffisamment souple pour pouvoir s'adapter aux effets imprévus des changements de l'environnement et aux divers scénarios.

### Projeter l'avenir

Si l'on veut bien planifier, il faut introduire dans les scénarios et visions diverses tendances, soit des facteurs démographiques (en particulier les tensions psychologiques entre les générations), des facteurs techniques, macro-économiques et concernant le financement du secteur public, des facteurs d'économie et de politique de la santé (caisses-maladie, directions de la santé publique, hôpitaux concurrents).

Quel que soit le scénario qui se réalisera, il faut en tenir compte dans la stratégie d'une politique hospitalière d'avenir. L'exemple de l'Hôpital de district de Langnau montre l'avantage de ces scénarios pour la stratégie financière: la mise en place du «controlling» a commencé en 1989. Nous sommes partis de l'idée que dès 1995, la santé publique, malgré la haute conjoncture, devrait connaître une crise financière grave. La récession a accéléré le processus, mais malgré le manque de moyens financiers, l'Hôpital de district de Langnau n'a jamais investi autant que maintenant.

La politique commerciale ou de marketing repose sur deux aspects: l'offre de prestation et la politique de prix. La

première, à l'Hôpital de district de Langnau, se concentre sur le confort du patient, d'où des investissements pour améliorer les chambres et le déroulement des soins.

Selon un scénario de la politique sanitaire, les contrats particuliers entre caisses-maladie et hôpitaux favoriseront la concurrence. Les baisses saisonnières ou le recul de la durée du séjour hospitalier dû aux progrès techniques ou médicaux, pourraient être compensés par des accords de contingents. En garantissant, par exemple, 15% de tous les jours de soins d'un hôpital (pour un taux d'occupation de 90 à 95%) les caisses-maladie pourraient se voir offrir des tarifs inférieurs au prix coûtant. Dans la mesure où les coûts variables sont couverts à cent pour cent, une couverture des frais fixe de 50 à 75% devrait suffire pour permettre en fin d'année un meilleur résultat. Comme ces accords de contingents limiteraient le libre choix de l'hôpital, l'établissement doit obligatoirement offrir des prestations de très haute qualité.

Dans toutes ces réflexions, peu importe si les scénarios envisagés se réalisent. L'important ce sont les procédures à introduire pour atteindre des objectifs élevés.

### Politique de communication

Une fois les objectifs de marketing et leurs conséquences sur la politique du personnel, d'investissement et financière définis, il faut développer une politique de communication.

Pouvons nous attendre que la communication interne fonctionne, quand celle vers l'extérieure n'est pas bonne? Certes pas. Il faut donc soigner l'information. Le «controlling» est une des formes de la communication interne. Mais il y faut des structures de gestion adéquates, sinon le «controlling» devient une communication à sens unique.

La gestion par objectifs négociés contribue à une bonne communication.

Quant à l'image, son meilleur support est le bouche à oreille. L'Hôpital de district de Langnau a choisi de promouvoir une image de confort et de chaleur, qui se traduit dans les couleurs des murs, le logo, un parapluie pour rendre l'idée d'abri, etc. L'information du public ne doit pas se faire au coup par coup, mais être planifiée, préparée sur une année.

Politique de marketing et politique de gestion doivent être en accord. L'organisation se divise en deux niveaux: le prestataire et le fonctionnel. Mais la division n'est que graphique, les imbrications sont très nombreuses. Toute l'organisation va du niveau stratégique à l'exécution, en passant par la phase opérationnelle. La stratégie ne concerne pas uniquement l'entreprise dans sa globalité. Il y a des stratégies particulières. Exception faite de la création d'une entreprise, il n'est pas nécessaire de commencer par définir les lignes directrices. On peut tout aussi bien commencer par mettre en place des systèmes de contrôle, d'information et d'analyse (controlling) et sur la base des connaissances ainsi acquises, définir le réel profil et les politiques commerciales.

La maîtrise de tâches toujours plus complexes est difficilement centralisable. Il faut parcellariser la structure d'organisation, chaque sous-ensemble ayant ses propres objectifs, ses propres stratégies.

Dans le système de santé, on considère toujours que maîtrise des coûts et qualité sont contradictoires. Nous devons nous habituer à associer la recherche de qualité à des prix inférieurs. Oublions le management du «ou bien ou bien» pour adopter celui du «et bien et bien». Nous devons apprendre à nous accommoder de contradictions à en tirer des synergies. Des solutions inattendues en résulteront.

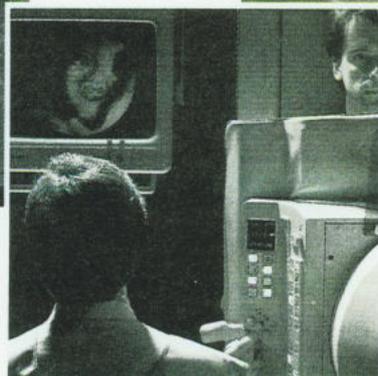
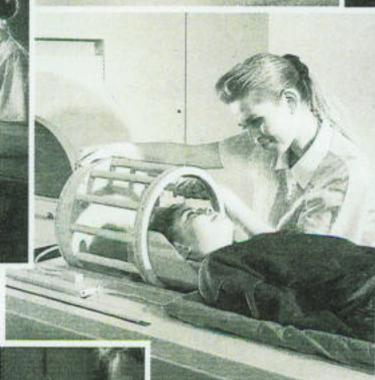
*Vous voulez parfaire votre formation? Souscrivez un abonnement personnel à*

### «Hôpital suisse»

L'abonnement personnel, réservé aux collaborateurs des institutions membres de la VESKA, vous permet de recevoir la revue des cadres hospitaliers directement, à votre adresse privée ou professionnelle, pour 40 francs par an seulement (12 numéros).

Il vous suffit d'appeler le ☎ 064 24 12 22

*Mit Philips  
über  
Medizintechnik  
reden*



Philips AG, Medical Systems  
Allmendstr. 140, 8027 Zürich

Philips SA, Medical Systems  
Case postale, 1196 Gland

Röntgendiagnostik  
Computertomographie  
Kernspintomographie  
Medizinische Datensysteme  
Strahlentherapie  
Ultraschall diagnostik

Philips AG, Medical Systems



**PHILIPS**