

Das Krankenhaus muss sich als Marke positionieren

Quickcheck: Wer sich zu spät um Markenführung und Markenklarheit kümmert, wird im Markt verlieren

■ Dr. S. Kim



Dr. N. Dietrich

Wer sich zu spät um die interne und externe Markenführung und Markenklarheit kümmert, wird zu den Verlierern im Markt gehören. Jedem Krankenhaus hilft der „Quickcheck“, der Defizite in Marketing und Kommunikation aufdeckt und erste Hinweise auf Verbesserungen gibt. Gegenüber Patienten, Einweisern, Mitarbeitern und der allgemeinen Öffentlichkeit muss sich das Haus klar positionieren. Das ist ein komplexer Prozess.

Unzählige Beispiele aus anderen Branchen zeigen: Das A und O sind eine marktorientierte Unternehmensführung sowie eine an transparenten Maßstäben ausgerichtete Markenpositionierung. Sie bieten die Haltepunkte, um langfristig Vertrauen in einen Anbieter zu stiften. Krankenhäuser müssen wie andere Unternehmen allen internen und externen Anspruchsgruppen (Klinikärzten, Pflegepersonal, Einweisern, Partnern und Patienten) klarmachen, wofür das Krankenhaus steht und durch welche Qualitäten es sich auszeichnet. Wesentlich ist die professionelle und patientenorientierte Auseinandersetzung mit der Leistungs- und Kommunikationspolitik.

Was zeichnet eine starke Marke im Krankensektor aus? Wann kann gesagt werden: Krankenhaus A überzeugt durch klare Markenführung, Krankenhaus B ist eindeutig positioniert? Und wann nicht? Anhand eines praktischen Quickchecks, der eine erste Einschätzung der eigenen Markenklarheit möglich machen soll, wird die Patientenkommunikation von acht Kliniken untersucht – insbesondere werden beispielhaft besprochen das Deutsche Herzzentrum München, die Helios Kliniken, ein Evangelisches Krankenhaus und ein kommunaler Krankenhauskonzern.

Die Funktionen einer Marke

Eine gut geführte Krankenhausmarke übernimmt wichtige Funktionen. Sie ist Orientierungshilfe im Gesundheitsmarkt und ein Qualitätssignal. Sie dient der Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. Eine klare Marke reduziert Entscheidungsunsicherheiten und schafft Vertrauen auf Seiten der Patienten, Einweiser und Mitarbeiter. Selbst die Zufriedenheit mit den Leistungen der Klinik vermag sie zu steigern. Im Ergebnis führt eine starke Marke dazu, dass Patienten, Einweiser und Mitarbeiter sich gezielt und bewusst für eine bestimmte Klinik entscheiden und ihre positiven Erfahrungen auch an Dritte weitergeben.

Eine Marke ist mehr als ein Logo

Hinter der Marke steht ein ganzes Bündel von Leistungen, Qualitäten und Ansprüchen, die von der Einrichtung definiert, kommuniziert und umgesetzt werden sollten. Eine Marke ist mehr als ein Logo, ein Claim oder die Anordnung bestimmter Farben. Auch vorhandene Ressourcen und Kompetenzen, insbesondere die Qualifikationen und das Verhalten der Mitarbeiter, spielen eine zentrale Rolle in der Umsetzung der angestrebten Markenführung. Entscheidend ist nicht nur die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, sondern ebenso ihr Verhalten gegenüber dem Patienten. Das beginnt schon beim Telefonkontakt. Die Architektur des Hauses, die Innenausstattung und das Leitsystem prägen die Wahrnehmung der Krankenhausmarke. Wird die Lücke zwischen dem aktuellen und dem angestrebten Profil (Image) zu groß, wird dies nach innen und außen schnell bemerkbar. Die Marke verliert dann nicht nur ihr Profil, sondern auch Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Die Kunst der Markenführung liegt in der geschickten Formulierung und Gestaltung des Markenversprechens

unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen sowie der angestrebten Ziele. Eine erfolgreiche Markenführung hält das Markenversprechen ein, damit die Anspruchsgruppen die Einlösung des Versprechens Tag für Tag erleben und bestätigen.

Was ist Markenklarheit?

Markenklarheit ist erreicht, wenn die verschiedenen Anspruchsgruppen das Marken- und Leistungsversprechen der Klinik glaubwürdig und differenziert wahrnehmen. Dann erkennen Patienten, Einweiser und Mitarbeiter die Marke und wissen, wofür die Klinik steht und wodurch sie sich von anderen Kliniken unterscheidet. Darüber hinaus muss das Markenversprechen als glaubwürdig kommuniziert und wahrgenommen werden. Eine klare Marke führt im Ergebnis zu einer Entscheidung oder einer Weiterempfehlung zugunsten des Hauses. Markenklarheit wird damit zum zentralen Baustein für die erfolgreiche Markenführung und betrifft alle kommunikativen Aktivitäten.

Um Markenklarheit zu erreichen, sind drei grundsätzliche Fragen zu beantworten: Welche Anspruchsgruppen werden angesprochen? Wie ist die Markenpositionierung definiert, und welche Markenpositionierung wird gegenüber den jeweiligen Anspruchsgruppen angestrebt? Sind alle Marken- und Kommunikationsinstrumente auf die angestrebte Positionierung und die jeweiligen Anspruchsgruppen abgestimmt?

Was sagen Flyer, Berichte und Websites?

Für diesen Beitrag wurde ein Teilbereich der Patientenkommunikation anhand der frei verfügbaren Klinikflyer und -broschüren, der Qualitätsberichte und der jeweiligen Website analysiert (Abb. 1). Weitere wichtige Elemente, wie etwa die Architektur und das Mitarbeiterverhalten, wur-

Zur Verfügung stehende Kommunikationsmedien

Welche Kommunikationsmedien stehen zur Verfügung bzw. werden untersucht?		
	Ja	Nein
Website		
Unternehmensbroschüre (gebunden)		
Flyer, Infoblatt etc. (einzelnes/loses Blatt)		
Aktueller Qualitätsbericht		
Aktueller Geschäfts-/Jahresbericht		
Briefpapier/Visitenkarte		
Patienten-/Kundenmagazin		
...		

Abb. 1

Analyse des Leitbildes/der Positionierung des Hauses

Leitbild/Profil/besondere Merkmale			
Welches Leitbild/Profil verfolgt die Klinik?			
	Zum Beispiel:	Ja	Nein
	christlich, sozial		
	Individuelle Versorgung, hoher Patientennutzen		
	Integrierte Behandlungskonzepte		
	Breites Anbieterspektrum		
	Moderne/innovative Behandlungsmethoden		
	Spitzenforschung		
	Wirtschaftlichkeit		
	...		
	...		

Abb. 2

den zunächst nicht berücksichtigt und wären in einem nächsten Schritt genauer zu untersuchen.

Die Frage nach der angestrebten Markenpositionierung wurde durch eine Analyse des Leitbildes oder der Beschreibung des Profils beantwortet. Hier werden zum Beispiel Merkmale genannt wie etwa die christliche und soziale Orientierung, die individuelle Patientenversorgung, moderne und innovative Behandlungsmethoden oder die Spitzenforschung (Abb. 2).

Für die Beantwortung der Frage nach dem einheitlichen und anspruchsgruppengerechten Einsatz der Marken- und Kommunikationsinstrumente kann der vorliegende Quickcheck benutzt werden, der folgende Elemente untersucht: Name, Claim und Logo, Farb- und Bildwelt, Text und Inhalt sowie Qualität und Glaubwürdigkeit.

**Quickcheck – Kommunikationsmedien
(Schwerpunkte: Print und Online)**

Wertung	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu
Name und Claim			
Name und Claim werden in allen Kommunikationsmedien einheitlich verwendet. Name und Claim stehen im Einklang mit dem formulierten Leitbild/Profil des Hauses.			
Logo			
Das Logo wird in allen Kommunikationsmedien einheitlich verwendet. Das Logo entspricht dem formulierten Leitbild/Profil. Das Logo ermöglicht einen sofortigen Bezug zum Haus. Das Logo steht im Einklang mit der verwendeten Farb- und Bildwelt.			
Farbwelt			
Die Farben werden für alle Kommunikationsmedien einheitlich verwendet. Die Farben werden für alle Kommunikationsmedien systematisch verwendet. Die Farben unterstützen das formulierte Leitbild/Profil.			
Bildwelt			
Die Bilder werden in allen Kommunikationsmedien einheitlich verwendet. Die Bilder unterstützen das formulierte Leitbild/Profil. Die Bilder sind anspruchsgruppengerecht aufbereitet.			
Text und Inhalt			
Die Texte sind in allen Kommunikationsmedien einheitlich. Die Texte/Inhalte sind anspruchsgruppengerecht aufbereitet. Die Texte nehmen Bezug zum formulierten Leitbild/Profil.			
Qualität und Glaubwürdigkeit			
Die verwendete Qualität der Kommunikationsmedien ist einheitlich bzw. auf einem einheitlichen Niveau. Die Qualität der Kommunikationsmedien entspricht den Ansprüchen der jeweiligen Anspruchsgruppe. Die Qualität der Kommunikationsmedien unterstützt das formulierte Leitbild/Profil bzw. ist glaubwürdig.			
Markenversprechen/Nutzen			
Die Kommunikationsmedien verdeutlichen ein glaubwürdiges Leitbild/Profil des Hauses. Die Kommunikationsmedien vermitteln ein einheitliches Bild bezüglich des Leitbildes/der Positionierung.			
Auswertung			
Anzahl (stimme zu/stimme teilweise zu/stimme nicht zu) Wenn „stimme zu“ größer 15 = „markenklar“ Wenn „stimme zu“ kleiner 8 = „markenunklar“			

Abb. 3

Der Quickcheck zur Markenklarheit

Der hier vorgestellte Quickcheck vermittelt einen ersten Einblick, welche Kommunikationsmedien und -kriterien im Hinblick auf die Markenklarheit zu beachten sind. Im Selbsttest können blinde Flecken zwischen dem Leitbild, der eigenen Positionierung und der tatsächlichen Kommunikationspraxis ermittelt werden. Der Anwender erhält so

erste Hinweise, wie sich Identitätsanspruch und Fremdwahrnehmung, gewünschte Positionierung und tatsächliche Markenführung wieder annähern lassen können (Abb. 3).

Name, Claim und Logo müssen harmonieren

Eine wesentliche Rolle in der Kommunikation spielt der Name einer Einrichtung. Er dient nicht nur der Identifizierung, sondern gibt oft

auch weiterführende Hinweise, wie beispielsweise auf medizinische Schwerpunkte. Manche Häuser verwenden zusätzlich einen Claim, um Image und Leistungsprofil zu stärken. Namen und Claims rufen bei den Anspruchsgruppen bestimmte Bilder hervor und wecken bestimmte Erwartungen.

Auch das Logo hat nicht nur eine Identifikationsfunktion, sondern ist ebenfalls Träger des Profils und der Identität. In puncto Markenklarheit ist vor allem auf drei Dinge zu achten: Name, Claim und Logo müssen in allen Kommunikationsmedien einheitlich und konsequent verwendet werden. Wenn sich das Haus für einen bestimmten Auftritt entschieden hat, dann muss er überall zum Ausdruck kommen. Auch wenn das alte Briefpapier noch nicht verbraucht ist: Nur noch das neue darf versandt werden. Name, Claim und Logo müssen im Einklang mit dem Leitbild und dem Profil des Hauses stehen und einen direkten Bezug zur Einrichtung ermöglichen.

Die ungeahnte Wirkung der Farb- und Bildwelt

Zwei weitere wichtige Faktoren, die Erscheinungsbild und Wahrnehmung einer Einrichtung beeinflussen und sich damit auf die Markenklarheit auswirken, sind die verwendeten Farben und Bilder. Zentrale Kriterien für die Markenklarheit sind auch hier die einheitliche Verwendung und die Kongruenz mit dem Leitbild und dem Profil.

Die eingesetzten Farben können nicht nur einen visuellen Rahmen bieten, sondern zugleich auch die Positionierung stärken und das Leitbild unterstützen. Je nach Farbton und Farbintensität können die Wahrnehmung der Kommunikationsmedien und deren Inhalte eher sachlich und medizinisch oder auch menschlich und emotional geprägt werden. Direkter noch als Farben können Bilder einen Eindruck des Hauses nach außen transportieren. Für die Patienten

Prädikat „markenklar“: Deutsches Herzzentrum München und Helios Kliniken

Der Quickcheck zeigt, dass unter den hier genannten Bedingungen einige Kliniken bereits das Prädikat „markenklar“ verdienen. Unter den untersuchten Kliniken sind vor allem das Deutsche Herzzentrum München und die Helios Kliniken positiv aufgefallen. Das Deutsche Herzzentrum München (DHM) stellt in seinem Profil insbesondere die Hochleistungsmedizin in Verbindung mit Menschlichkeit in den Vordergrund, während Helios in ähnlicher Weise die Kompetenz in Medizin und den Nutzen für die Patienten betont.

Beide Häuser benutzen ein Logo, das einen eindeutigen Bezug zu den Leistungen des Hauses erlaubt. Der systematische und durchdachte Einsatz von Farb- und Bildwelten bietet einen guten und strukturierten Zugang zu den Informationen und Inhalten. Die Aufbereitung und Qualität der Texte und Inhalte sowie die überwiegend einheitliche und qualitativ hochwertige Umsetzung in allen Kommunikationsmedien unterstützen in vorbildlicher Weise das selbst formulierte Leitbild und die angestrebte Positionierung. Zum



Beispiel verwendet das DHM in seiner Informationsbroschüre Interviews mit Verantwortlichen des Hauses und vermittelt dadurch eine größere Nähe zu den

Personen. Auch die Website des DHM zeigt, wie sich inhaltliche, technische und kommunikative Elemente vorbildlich miteinander verbinden lassen.