

Auf den Punkt kommen

2. Schritt der Markenarbeit: Die Positionierung



Der Begriff Marke leitet sich von Markierung ab. Und meint, eine Abgrenzung zu anderen zu markieren. Diese Abgrenzung ermöglicht es den Beobachtern, sich zu orientieren. Marken sind deshalb als verdichtete Repräsentationen von Unternehmen oder Produkten zu verstehen. Sie reduzieren Komplexität,

anderen differenzierbar und wieder erkennbar. Erfolgreiche Marken bündeln Qualität, Reputation und Leistungsfähigkeit zu einem Zeichen. Ein Prinzip, das selbst bei hoch komplexen Organisationen funktioniert. Die Marke arbeitet dabei nicht nur für die Außenwahrnehmung. Vielmehr trägt sie auch die Unternehmensstrategie nach innen und stärkt das Verständnis und Engagement der Mitarbeiter.

Wie aber gelangt man zu dieser „verdichteten Repräsentation“ des Unternehmens oder einzelner Produkte? Dreh- und Angelpunkt ist die Markenstrategie.

In diesem strategischen Konzept wird die Marke positioniert. Das heißt, hier wird die Identität der Marke in Abgrenzung zu anderen Marktteilnehmern beschrieben. Die gemeinsame Entwicklung und Verabschiedung der Positionierung bzw. Markenstrategie impliziert die Einigung aller Beteiligten auf eine bestimmte Identität und damit verbunden auf ein konkretes Werteverständnis. Diese Einigung spart bei zukünftigen Diskussionen viel Zeit und Energie und wird so zu einer grundlegenden Entscheidungshilfe – nicht nur für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Für die Positionierung stehen unterschiedlichste Markenmodelle zur Verfügung, die im Wesentlichen drei Elemente umfassen:

Funktionale Werte

Diese Werte beschreiben den funktionalen Nutzen der Marke: Was biete ich an? Über welche Eigenschaften verfüge ich? Hier werden die differenzierenden Aspekte des Unternehmens und seiner Leistungen aufgezeigt. Priorität liegt dabei auf den Werten, die aus Sicht der Zielgruppen wesentlich sind. Denn die Werte sind im Zielmarkt

nur relevant, wenn sie einen konkreten Nutzen für die Zielgruppen bieten und wenn sie sich von denen der Wettbewerber unterscheiden. Versuchen Sie, Branchenstandards zu vermeiden und konzentrieren Sie sich auf Ihre Alleinstellungsmerkmale. Bieten Sie Ihren Stakeholdern klare Unterscheidungskriterien.

Bedenken Sie jedoch, versprochen ist versprochen. Die kommunizierten Werte müssen auch eingehalten werden, daher steht hinter jedem Wert ein Beleg bzw. die Garantie, warum dieser Wert heute und in Zukunft gelebt werden wird – die so genannten reasons to believe.

In die funktionalen Werte fließt zudem der Werdegang der Marke ein. Eine Marke mit historischen Komponenten aufzuladen, sich Themenfelder wie Tradition, Echtheit, Herkunft und damit Authentizität bei ihrer Beschreibung zu Nutze zu machen, ist eine legitime und effektive Art der Alleinstellung.

Emotionale Werte

Diese Werte sind Persönlichkeits-

Professionell geleitete, strategische Markenarbeit wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Gesundheitseinrichtungen: Sie verschafft dem entsprechenden Unternehmen den notwendigen inneren Zusammenhalt, orientiert die Zuweiser, Patienten, Partner und Kostenträger und positioniert es gegenüber dem Wettbewerb. Im ersten Artikel dieser Kolumne haben wir die Basis für den Aufbau einer erfolgreichen Marke beschrieben: die Analyse. Erst nach dieser Involvierungsphase kann die Kommunikation nach außen erfolgen – die Inszenierung der Marke. Das konzeptionelle Gerüst für diese Markeninszenierung ist die Positionierung. Ihr Sinn und Zweck sowie ihre konkreten Inhalte sind das Thema dieses zweiten Artikels.



Josephine Röwekamp
Senior Brand Consultant
kleiner und bold GmbH
Berlin

indem sie vielfältige Bestandteile, Eigenschaften, Fähigkeiten und Besonderheiten zu einem ganzen Bild zusammenfügen. In der Flut der Wahrnehmungen wird die Marke als Einheit unterscheidbar, von

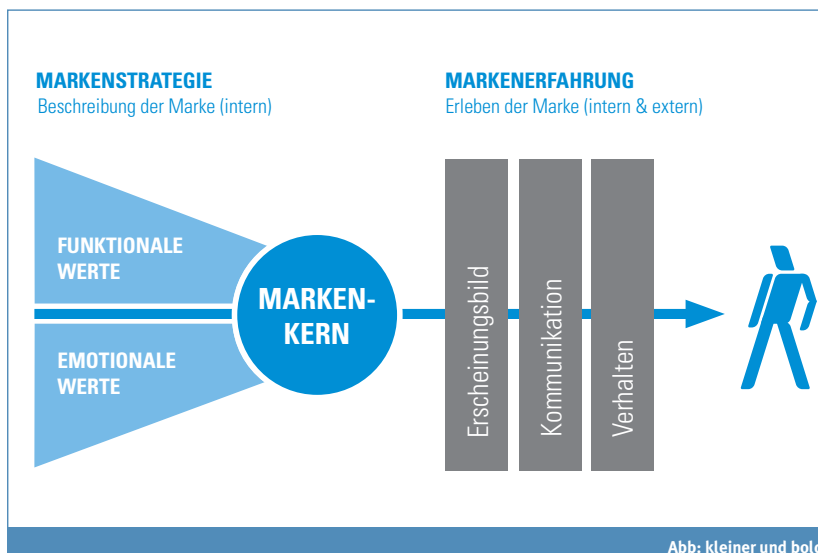
WERTE-CHECKLISTE

Checkliste für die innerhalb der Positionierung formulierten Werte.

- reduziert & priorisiert
- kurz & knackig
- zielgruppenorientiert
- differenzierend / abgrenzend
- wahr & glaubwürdig
- kreativ & motivierend
- hohe textliche Qualität (Stil)

Abb: kleiner und bold

merkmale und eine wesentliche Voraussetzung für alle Unternehmensbereiche. Das hier definierte Selbstverständnis beschreibt über die funktionalen Angebotsvorteile hinaus, mit welchem Image die Marke in Verbindung gebracht werden soll. Zum Beispiel: Ist die Marke klassisch stilvoll oder dynamisch modern? Diese Werte beschreiben die Tonalität der Marke und geben konkrete Vorgaben an Schriftart, Farben, Formen etc. des Erscheinungsbildes (Corporate Design), an Textstil, Stimmungen, Bilder etc. der Kommunikation (Corporate Communication) und an das Verhalten aller Mitarbeiter (Corporate Behavior). Die emotionalen Werte füllen die Marke mit Leben und helfen, dass sie auch bei den Zuweisern, Patienten etc. stärker erlebbar wird. Diese Aufladung und Bindung der Zielgruppen ist gerade im Gesundheitswesen von großer Bedeutung. Gesundheit zählt immerhin zu den öffentlichen Gütern, die am meisten auf irrationalen Auswahlkrite-



rien – z.B. Vertrauen, Zuwendung, Nächstenliebe – basieren.

Markenkern

Der Markenkern drückt aus, wofür die Marke steht und ist das Herzstück der Markenstrategie. Er fasst in einem Satz das Wesentliche des Unternehmens zusammen. Und bringt damit die funktionalen und

emotionalen Werte mithilfe eines verbindenden Motivs auf den Punkt.

Im Gesundheitswesen ist diese Vorgehensweise längst noch nicht etabliert. Oftmals ersetzt hier das Leitbild ein manifestiertes Selbstverständnis. Dabei ist ein prägnantes, glaubhaftes und positiv unterscheidbares Profil im Ge- ▶



DER DIREKTE DRAHT ZU DEUTSCHLANDS KRANKENHAUSÄRZTEN

MIT BUNDESWEITEM STELLENMARKT!

- hier informieren sich Ärztinnen und Ärzte über neue Stellenangebote und Karrierechancen
- hier inserieren gezielt Krankenhäuser und Unternehmen, die Ärzte suchen
- mit Übersicht nach Fachgebieten und Positionen sortiert

Die Marburger Bund Zeitung erreicht als Titel des größten deutschen Ärzteverbandes gezielt angestellte und beamtete Ärztinnen und Ärzte im Krankenhaus und Gesundheitswesen.

- 18-mal im Jahr je 110.000 Exemplare
- hohe Akzeptanz bei Ärzten
- direkt per Postzeitungsvertrieb
- hohe Lesenzusage

INFORMATIONEN: MBZ-ANZEIGENBÜRO CHRISTINE KAFFKA, TELEFON 022 04/96 18 18

sundheitswesen zentraler Erfolgsfaktor. Um ein solches Image bei den Zielgruppen zu verankern, muss es zunächst konkret definiert werden, um es überhaupt vermitteln zu können. Eine strategische Positionierung ist daher unabdingbar.

Jedes Unternehmen muss für sich selbst herausfinden, wo es derzeit im Markt positioniert ist und wo es sich in Zukunft positionieren will. Das kann nicht die Marketingabteilung allein leisten, auch nicht mit einer Agentur zusammen. Der Prozess muss das ganze Unternehmen umfassen und Mitarbeiter aus Medizin, Pflege und Verwaltung einbeziehen. Nur so kann etwas »Echtes« entstehen. Eine Agentur unterstützt dabei, den Prozess zu steuern. Eine Agentur hilft bei der Positionierung und beim Identifi-

Diskutieren Sie mit uns!

Was sind Ihre Erfahrungen zum Thema Markenarbeit im Gesundheitswesen? Haben Sie schon einmal einen IST-Zustand Ihres Unternehmens erfasst? Teilen Sie Ihre eigene Erfolgsgeschichte, Ihre Probleme und Herausforderungen mit den ku-

Lesern!

Welche Fragen haben Sie zur Markenarbeit oder zum Marketing allgemein?

Holen Sie sich Tipps und Ratschläge zu Ihren Anforderungen!

zieren der Unternehmenswerte. Eine Agentur berät bei der Ableitung der Markenstrategie aus der Unternehmensstrategie. Eine Agentur erarbeitet das Erscheinungsbild und die Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie nach innen und außen. Eine Agentur erarbeitet eine Kommunikationsstrategie für

analoge oder digitale Welten. Die Marke selbst jedoch, ihr Kern, ihr Wesen, wird allein vom Unternehmen bestimmt. ■

Josephine Röwekamp
Senior Brand Consultant
kleiner und bold GmbH
Berlin

Die KU Marketing-Experten

An dieser Stelle möchten wir Ihnen unsere Marketing Experten vorstellen. Sie werden ab der nächsten Ausgabe auf die Inhalte des zuletzt erschienenen Marketing Artikels eingehen und ihre Erfahrungen mit Ihnen teilen. Zu unserem Marketing-Experten-Team gehören:

Mathias Brandstädter. Seit 2009 ist er im Verbund der Agaplesion gAG als Leiter der Unternehmenskommunikation des Agaplesion Bethesda Krankenhauses in



Mathias Brandstädter

Wuppertal und seit 2010 zudem als Pressesprecher des Evangelischen Elisabeth-Krankenhauses in Trier tätig. Zuvor arbeitete er als Journalist (Harburger Anzeigen & Nachrichten, Rotenburger Rundschau, Express) und später als Verlags-Redakteur. Parallel dazu promovierte er an der Universität Hamburg im Fachbereich für Sprache, Literatur und Medien. Im An-

schluss: Traineeship und Tätigkeit als PR-Berater in einer Agentur für B2B-Kommunikation. Zu den dort betreuten Kunden gehörten vor allem industrielle Unternehmen aus den Branchen Chemie, Baustoffe und Medizintechnik. Zu seinen Spezialgebieten gehören vor allem Media Relations, Interne Kommunikation, Change Communications sowie Corporate Identity/Corporate Design.

Christian Stoffers. Er verfügt über eine langjährige Berufserfahrung im Marketing-Bereich. Er ist für das Referat Unternehmenskommunikation der St. Marien-Krankenhaus Siegen gGmbH verantwortlich. Außerdem ist er Dozent an verschiedenen Hochschulen für das Fach Marketing-Controlling. Auf Kongressen referiert er über die Bereiche des Klinikmarketings. Er hat in verschiedenen



Christian Stoffers

Zeitschriften der Gesundheitswirtschaft zu Marketingthemen publiziert. Für das Marketing erhielt das St. Marien-Krankenhaus Siegen mehrere Auszeichnungen, zuletzt den Marketing-Award des Marketing-Clubs und, als bestes Akutkrankenhaus, den Preis Deutschlands beste Klinikwebsite.

Marion Lenz. Sie verfügt über eine langjährige Erfahrung im Krankenhausmarketing. Marion Lenz leitet das Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit am Klinikum Braunschweig, einem kommunalen Großklinikum. 2003 leitete sie das Corporate-Design-Projekt zur GmbH-Gründung und verantwortet die Umsetzung der Vorgaben für die Tochterunternehmen. Seit vielen Jahren unterrichtet sie Krankenhausmitarbeiter und hält Vorträge zu Themen aus diesem Bereich.



Marion Lenz

Marion Lenz leitet das Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit am Klinikum Braunschweig, einem kommunalen Großklinikum. 2003 leitete sie das Corporate-Design-Projekt zur GmbH-Gründung und verantwortet die Umsetzung der Vorgaben für die Tochterunternehmen. Seit vielen Jahren unterrichtet sie Krankenhausmitarbeiter und hält Vorträge zu Themen aus diesem Bereich.