

# Alles nach Plan

## 6. Schritt der Markenarbeit: Das Kommunikationskonzept



**S**ieht man sich den deutschen Gesundheitsmarkt an, ist die Ausgangssituation für strategische Kommunikation denkbar ungünstig. Einer Studie der Fachhochschule Flensburg von 2009 zufolge haben mehr als die Hälfte der Krankenhäuser gar kein Marketingbudget.

Und wenn sie ein Budget haben, dann nur ein geringes: 46 Prozent der Krankenhäuser kalkulieren mit einem Budget von weniger als 0,1 Prozent vom Umsatz. Also erreichen nur 6 Prozent der Krankenhäuser ein Budget-Volumen von mehr als einem Prozent. Dass dem Marketing eine so geringe Bedeutung zugeschrieben wird, ist in anderen Branchen unvorstellbar. Denn Voraussetzung für die Kommunikationsplanung ist neben dem definierten Unternehmensziel ein Richtwert an das Budget. Um das verfügbare Marketingbudget effizient zu planen und kein Geld für ineffektive Kommunikation aus dem Fenster zu werfen, ist ein Konzept nötig, das zudem die durchgeführten Maßnahmen besser mess- und bewertbar macht. Erzielen einzelne Aktionen nicht die gewünschte Wirkung, sind sie leicht zu korrigieren und in eine andere Richtung zu lenken.

*Diskutieren Sie mit uns! Was sind Ihre Erfahrungen zum Thema Marken-Bildung? Teilen Sie uns Ihre Probleme oder Ihre Erfolgsgeschichte mit!*

*Richten Sie Ihre Frage beziehungsweise Stellungnahme zu Themen unserer Marketing-Serie an: [bfv.redaktion@mg-oberfranken.de](mailto:bfv.redaktion@mg-oberfranken.de).*

*Alle bisher erschienenen Marketingartikel finden Sie auf: [www.ku-gesundheitsmanagement.de](http://www.ku-gesundheitsmanagement.de)*

### Phase 1: Analyse

Die Auseinandersetzung mit Image und Leistungen des eigenen Hauses sowie der Wettbewerber ist eine wichtige Basis für die Kommunikation. Hier geht es nicht nur um eine Auflistung, sondern um eine Bewertung der Stärken und Schwächen. Wo liegen Potenziale für die Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerber?

Ebenso relevant ist die Analyse der bestehenden Kommunikationsmaßnahmen und deren bisheriger Erfolg. Auch wenn es mühselig ist, kann hier jedes Plakat, jede Einladung, jeder Aktionstag von Bedeutung sein. Im besten Fall finden sich bereits erste Ideen.

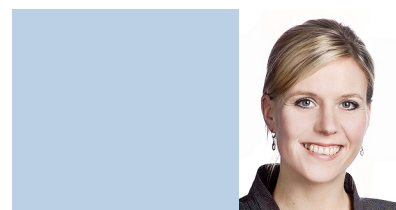
### Phase 2: Strategie

Das Unternehmensziel beschreibt die generelle strategische Ausrichtung und gibt häufig bereits die Fokussierung auf bestimmte Angebote und Leistungen vor. Davon ausgehend werden die Zielgruppen bestimmt und priorisiert. Das Kommunikationsziel konkretisiert die Anforderungen an die Kommunikation – unter Berücksichtigung des Unternehmensziels, der Ergebnisse aus der Analyse und der Zielgruppen. Hier werden die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern einbezogen und inhaltliche Prioritäten in der Kommunikation festgelegt. Also beispielsweise: Gibt es spezielle Fachbereiche, Zentren oder Personen, auf die es sich lohnt zu konzentrieren? Zudem werden einzelne Botschaften bzw. Themen definiert, die sich inhaltlich wiederfinden sollen. Was möchte ich meiner Zielgruppe in welcher Reihenfolge und Informationstiefe mitteilen? Das gilt es zu einer „Leitidee“ zu verdichten. Sie formuliert die zentrale Botschaft, die im Kopf des Betrachters haften

bleiben soll. Die Leitidee bildet so eine Klammer für alle Maßnahmen und ist die zentrale Aussage, mit der das Kommunikationsziel erfüllt wird.

Für die nun folgende kreative Arbeit – meist über externe Agenturen oder Grafiker – sollte eine Zusammenfassung der obigen Inhalte erfolgen. Nicht umfassend,

*Der in den letzten Artikeln beschriebene strategische Markenaufbau ist die Grundlage für den Auftritt einer Gesundheitseinrichtung nach außen. Doch wie geht es weiter? Die Marketingmaßnahmen vieler Einrichtungen verlaufen häufig unkoordiniert und kaum konsistent. Von einer ineinander greifenden, abgestimmten und beständigen Kommunikation sind viele noch weit entfernt. Es bedarf eines Kommunikationskonzeptes, denn hier werden die langfristigen kommunikativen Handlungen im Sinne der Marke und des Marketings beschrieben. Sie sind die Grundlage für die interne Abstimmung über alle Maßnahmen und damit ein konkreter und in vielen Bereichen auch messbarer Handlungsleitfaden für die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation.*

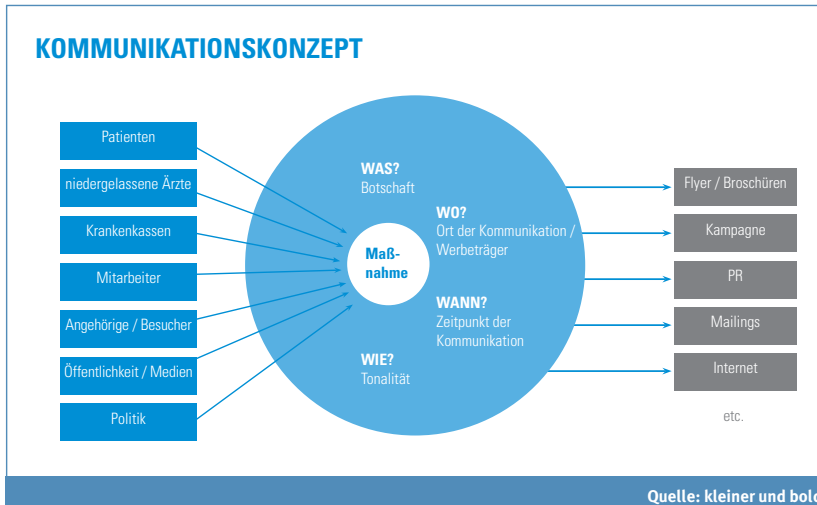


Josephine Röwekamp

sondern nur kurz und das Wesentliche enthaltend (Creative Brief).

### Phase 3: Kreation

Auf Basis der Strategie erarbeitet das Kreativteam visuelle oder text-



liche Lösungen. Achten Sie darauf, eine prägnante Aussage oder ein visuelles Element mit Wiedererkennungswert zu erhalten, eben

ein verbindendes Motiv, das sich durch die zu entwickelnden Kommunikationsmaßnahmen zieht. Die konkreten Maßnahmen be-

rücksichtigen, wo und wie Sie die Zielgruppe erreichen und was diese an der jeweiligen Stelle aufnehmen können. Hier spielt im Übrigen die Markenpositionierung wieder eine führende Rolle: Die Maßnahmen müssen der Unternehmensidentität entsprechen. Wenn sich das Unternehmen als sachlich und seriös positioniert, ist eine Guerilla-Maßnahme nicht angezeigt. Das gilt auch für die Tonalität der Texte und Bilder.

Alle Aktionen werden am Ende in einer Art Dramaturgie zusammengefasst: Zu welchem Zeitpunkt soll welche Zielgruppe mit welcher Aussage und an welchem Ort erreicht werden? Anhand der vorgeschlagenen Maßnahmen kann nun auch das Budget errechnet werden. Der Prozessplan und das Budget ermöglichen die genaue Abstimmung mit der Geschäftsführung. Gleichzeitig sind sie wichtige Grundlage für die Erfolgskontrolle.

## INHALTE DES KOMMUNIKATIONSKONZEPTES

### I. PHASE: ANALYSE

1. **Leistungen und Angebote:** Listung der Fachbereiche und medizinischer Leistungen, Zusatzleistungen etc., Ermittlung von Stärken und Schwäche (SWOT-Analyse)
2. **Wettbewerbssituation:** Analyse Leistungen und Angebote, Zielgruppen, Positionierung, kommunikative Botschaften und Medien der Wettbewerber
3. **Kommunikation:** Analyse von bestehenden Kommunikationsmaßnahmen der eigenen Einrichtung

### II. PHASE: STRATEGIE

4. **Zielgruppen:** Auflistung und möglichst detaillierte Beschreibung der Zielgruppen inkl. ihrer Wünsche, Bedürfnisse und Erreichbarkeiten
5. **Kommunikationsziel:** Soll-Bestimmung der Kommunikation
6. **Botschaften:** Auflistung möglicher Botschaften: diese ergeben sich aus a) Produkten und Leistungen, b) Bedürfnissen der Zielgruppen und c) Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern
7. **Strategische Leitidee:** Definition der zentralen Kommunikationsaussage
8. **Creative Brief:** Zusammenfassung der Strategie für die Kreation inkl. Tonalität

### III. PHASE: KREATION

9. **Kreative Leitidee:** Entwicklung einer wiederkehrenden Kommunikationsidee (Key visual, Slogan etc.)
10. **Kommunikationsmaßnahmen:** Definition konkreter Maßnahmen für die Zielgruppen (Broschüren, Anzeigen, Direct Mailings, Events, Messen, Give-aways etc.)
11. **Zeitplan & Budget:** Entwicklung einer Kommunikationsdramaturgie mithilfe eines übersichtlichen Zeitplans und Auflistung der Kosten

### IV. PHASE NACHBEREITUNG

12. **Dokumentation und Erfolgskontrolle**  
Messung des Erfolgs über Balanced Scorecard, Marktforschung, Responsedaten etc.

### Phase 4: Nachbereitung

Strategische Kommunikation bedeutet, dass sich die Beteiligten (Unternehmen und Agenturen) am Ende dem Controlling stellen. Nur so ist im nächsten Jahr das Budget effizienter einsetzbar. Möglichkeiten gibt es – je nach Kommunikationsziel – viele: Image und Bekanntheit können über Marktforschungsinstitute ermittelt werden, der Erfolg von Direct Mails lässt sich über die Response festhalten, Migration der Besucher auf der Internetseite nach kommunizierten Aktionen, eigene Umfragen im Hause (Patienten und Mitarbeiter) und natürlich konkrete Informations- und Leistungsanfragen im Hause. Die Möglichkeit einer Evaluierung muss allerdings bereits bei der Entwicklung der Maßnahmen berücksichtigt werden.

Die Notwendigkeit eines Konzeptes ist im Übrigen unabhängig von der Budgetgröße. Denn je kleiner das zur Verfügung stehende Budget, desto effizienter sollte es doch eingesetzt sein. ■

Josephine Röwekamp  
Senior Brand Consultant  
kleiner und bold GmbH  
Berlin