

Auffallend anders



Jürgen Winter, Imke Schabel

Kann eine Klinik überhaupt eine Marke bilden? Wir sind doch nicht Nivea oder Coca Cola. Mit dieser provokanten Frage startete Ende 2011 der **Markenbildungsprozess** in den kommunalen Kliniken des Landkreises Weißenburg-Gunzenhausen. Gut ein Jahr später haben sich die Kliniken neu positioniert. Seit dem Roliout der Marke im März 2013 treten die Häuser unter einem neuen Namen auf: „**Klinikum Altmühlfranken – Spezialisten für Sie**“. Die Umbenennung war anfangs nicht intendiert. Sie ist vielmehr ein Ergebnis des Markenbildungsprozesses.

Im Jahr 2002 wurden die Kliniken des Landkreises Weißenburg-Gunzenhausen unter einem Dach zusammengeführt. Elf Jahre später hat sich diese Fusion als großer Gewinn für Patienten, Einweiser, Bewerber und Mitarbeiter herausgestellt. Gemeinsam können die Häuser der Regelversorgung medizinische und pflegerische Leistungen auf hohem Niveau anbieten.

Dies verdanken sie der konsequenten Ausrichtung auf vier medizinische Schwerpunkte. Spezialisiert haben sich die Häuser auf die Teilgebiete Kardiologie und Angiologie sowie Unfall- und Wiederherstellungschirurgie am Standort Gunzenhausen und auf die Visceral- und Thoraxchirurgie sowie Gastroenterologie und Diabetologie am Standort Weißenburg. In Gunzenhausen wurde ein Schlaganfall- und ein regionales Traumazentrum, in Weißenburg ein Bauchzen-

trum gegründet. In den Spezialgebieten sind die Leistungen, aufgrund der hohen Fallzahlen und der hochwertigen technischen Ausstattung, mit Kliniken der Schwerpunktversorgung vergleichbar.

Einzig die professionelle Vermarktung wurde in den vergangenen Jahren vernachlässigt. Der Internetauftritt war inhaltlich wie technisch überholt. Er spiegelte nicht das wider, was beide Klinikstandorte leisten. Der Vorstand beschloss im Jahr 2011 nicht nur das längst überfällige kosmetische Internetauftritt, sondern mit der Marke etwas substanzvoll Neues zu schaffen. In Vorbereitung darauf besuchte die Klinikleitung im Sommer 2011 ein zweitägiges Seminar zum Thema Markenbildung und -führung in Kliniken. Im Anschluss daran nahm der Prozess Gestalt an. Die Marke sollte unter Federführung einer Projektgruppe gebildet werden. Er-

klärtes Ziel des Vorstands ist eine starke Marke, die sich auffallend angenehm anders als die aller anderen Kliniken zeigt. Eine Marke, die die Chance hat, einen Logenplatz im Kopf der Patienten, Einweiser und Bewerber einzunehmen. Die Patienten und Einweiser im Landkreis sollen erkennen, dass sie beispielsweise bei Darmkrebs am Standort Weißenburg medizinisch so gut versorgt werden wie in einem entfernter gelegenen Darmzentrum. Die Patienten mit Schlaganfällen oder Herzinfarkten sollen wissen, dass sie ohne Zeitverzug eine hoch qualifizierte Therapie erfahren.

Der Prozess der Markenbildung vollzog sich in mehreren Etappen. Zunächst setzten sich die Verantwortlichen mit ihren Zielgruppen bewusst auseinander: den (potenziellen) Patienten, den Einweisern und Bewerbern sowie den Kliniken im Umkreis

(potenzielle Mitbewerber). Danach folgte die Festlegung auf die Kernelemente der Marke, die Markenattribute, der Markennutzen, die Markentonaltät und das Markenbild.

Die Klinik durch die Brille der Zielgruppen sehen

Eine Marke zu bilden ist einfach. Ob sie eine starke Marke wird, das entscheiden letztlich die Zielgruppen, indem und wie sie das Angebot annehmen. Relevante Zielgruppen für das Klinikum Altmühlfranken sind die (potenziellen) Patienten, Einweiser und Bewerber nach außen und die Mitarbeiter nach innen.

Das Klinikum überlegte anfangs:

- „Wen erreichen wir?“
- „Wen wollen wir perspektivisch noch erreichen?“
- „Was erwarten diese Gruppen von uns?“
- „Welches Bild möchten wir in sie hineinprojizieren?“

Um diese Fragen möglichst genau zu beantworten, musste das Klinikum die Perspektive wechseln und sich auf die Sicht der Zielgruppen einlassen. Das klingt so selbstverständlich, ist es aber in der Praxis noch lange nicht. Im Klinikalltag wird darauf fokussiert, die Prozesse aus der Binnensicht zu beschreiben. Und so wurde vor allem weniger danach gefragt, mit welchen Augen und Gefühlen der Patient die Klinikwelt sieht, was der Einweiser wirklich braucht oder wie dieses oder jenes auf den Bewerber wirkt. Dieser Prozess ist mit der Markenbildung noch nicht abgeschlossen.

Eine Marke kann neben der Zielgruppenfokussierung auch nur dann eine starke werden, wenn sie sich deutlich von den Mitbewerbern abhebt. Um nicht in die Austauschbarkeitsfalle zu laufen, hat die Referentin für Öffentlichkeitsarbeit die Mitbewerber im Umkreis analysiert. Sie hat deren Leis-

tungsportfolio, medizinische Schwerpunktsetzung, besondere Angebote und Fallzahlen anhand einer Vorlage ausgewertet. Gesichtet hat sie deren Bild- und Sprachkonzept, vor allem die Markenclaims und Botschaften. Damit wollte die Klinikleitung vermeiden, eine Marke zu bilden, die sprachlich und grafisch zu dicht bei den potenziellen Mitbewerbern steht.

Der Markenbildungsprozess ist dynamisch ...

Dem Novum Markenbildung trug die Klinikleitung in vielerlei Hinsicht Rechnung. Die Marke sollte von den Mitarbeitern selbst gebildet werden. Die Identifikation ist dadurch um ein Vielfaches höher. Es sollten Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden, die so noch nie zusammen gearbeitet haben. Das Projekt bekam



mit „Unsere Marke“ einen Titel, der verbindet. In der bewusst heterogen zusammengesetzten Gruppe saßen elf Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen aus vielen Bereichen der Klinik. Die Gruppenmitglieder im Einzelnen: drei Chefärzte, ein Pflegedirektor, Pflegekräfte Intensiv und OP, eine Mitarbeiterin aus dem Patientenmanagement, die Referentin für Öffentlichkeitsarbeit, eine Qualitätsmanagement-Mitarbeiterin und Personalrätin sowie der Vorstand.

In einem ersten Workshop zu „Unsere Marke“ setzte sich die Projektgruppe intensiv mit dem Begriff auseinander: Was heißt Klinikmarke überhaupt? Worin unterscheidet sich eine Dienstleistungsmarke von einer Produktmarke? Und wie können unsere Häuser auch die gewünschte starke Marke werden, also eine mit einem hohen Wiedererkennungswert? Die Gruppe diskutierte über die Schwierigkeiten und Grenzen einer Klinikmarke, beispielsweise über die Immaterialität der Klinikleistung, die mangelnde Reversibilität und die für Patienten unzureichende „objektive“ Beurteilungsmöglichkeit der Behandlungsqualität.

Diese thematische Hinführung zum Thema Marketing, Marke und Markenbildungsprozess war wichtig. Das Thema Marke ist sperrig und anfangs schwierig zu greifen. Es ist auch nicht das Thema, auf das sich Ärzte oder Pflegekräfte als Erstes stürzen. Marke klingt eben mehr nach Werben und Verkaufen und weniger nach persönlicher Patientenbetreuung. Eine Erkenntnis aus Workshop I war, dass es Ärzten und Pflegekräften schwerfällt, ihre Leistung zu vermarkten oder sich selbst für ihre Leistungsfähigkeit zu loben.

Um das Thema Marke besser durchdringen zu können, stand dabei immer die Assoziation im Fokus gemäß der Formel **Marke = Logo + Assoziation**.

... und die Schritte sind kalkuliert

Die Gruppe traf sich insgesamt viermal zu halbtägigen Workshops. Die Kundengruppen- und Mitbewerberanalysen stellte die Referentin für Öffentlichkeitsarbeit vor. Die Workshops wurden extern moderiert. Workshop I fand im November 2011 statt.

Anfangs fiel es allen Beteiligten schwer, präzise zu beantworten, was die eigenen Häuser auszeichnet und wodurch sie sich positiv von den Mitbewerbern unterscheiden. Sprachlich war die Gruppe stark in den Begriffen verhaftet, die jede Klinik nennt. Beispielsweise der Mensch im Mittelpunkt, Kompetenz, Qualität, gute Me-

Mit dem Markenrad Werte definieren und konkrete Maßnahmen ableiten

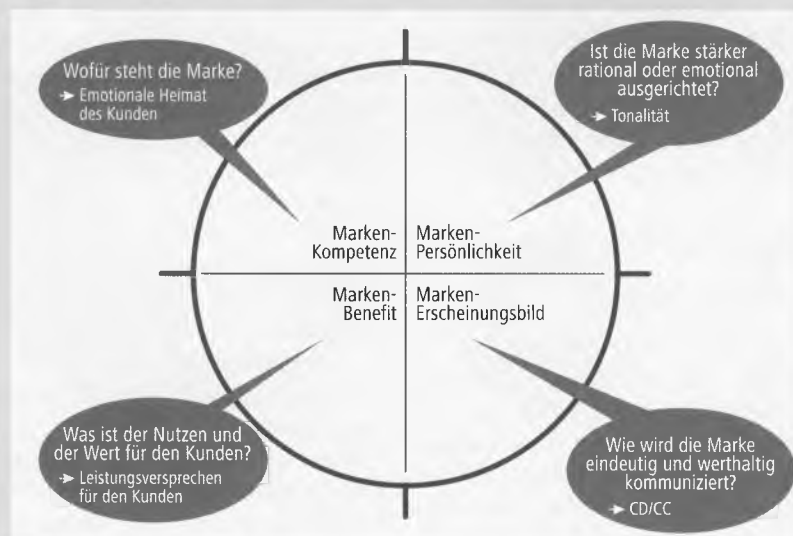


Abb.

dizin und Pflege oder individuelle Betreuung – allesamt wichtige Begriffe. Sie sind aber weder emotional aufgeladen, noch auffallend angenehm anders, geschweige denn lösen sie Assoziationen aus, die logenplatztauglich sind im Kopf der Patienten, Einweiser, Bewerber und Mitarbeiter.

In Workshop 2 mussten zunächst die allgemeingültigen, sperrigen Begriffe aus Workshop 1 geknackt werden. Dieses iterative Vorgehen zog sich durch den Markenbildungsprozess. Hinzu kam in Workshop 2 die Einführung des Instruments „Markenrad“ nach Esch (Abb.).

In dem Markenrad werden verbindliche Aussagen zu der Markeneigenschaft, dem Nutzen, der Tonalität und dem Erscheinungsbild hinterlegt. Jede Radhälfte stützt die andere. Die Aussagen sind zueinander kongruent. Mit dem Markenrad wird eine verbindliche Vorlage geschaffen, die künftig für alle Kommunikationsaktionen und

-instrumente bindend ist. Die Botschaften transportieren die Inhalte des Markenrads. Das garantiert die Stimmigkeit und hohe Wiedererkennbarkeit der Kommunikation nach innen und außen.

Die Projektgruppe befüllte das Markenrad in den Workshops 2 und 3. Das Markenercheinungsbild zu erarbeiten, war Aufgabe eines Grafikers. Die Gruppe achtete darauf, sich in allen Aspekten deutlich von den Mitbewerbern abzusetzen.

In Workshop 4 kamen die Ergebnisse der ersten drei Workshops nochmals auf den Prüfstand.

Zum Schluss wurde das Herzstück der Marke, der Markenclaim, entwickelt. Die Entscheidung fiel auf *Spezialisten für Sie*, das die überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit betont. Zum Ausdruck kommt, das Klinikum kann viel mehr als das, was von Häusern der Regelversorgung normaler-

weise zu erwarten ist. *Für Sie* unterstreicht die Hinwendung zu den Zielgruppen. *Sie*, die Patienten, erhalten eine exzellente medizinische Versorgung vor der Haustür. *Sie*, die Einweiser, können auch bei schweren Erkrankungen unbesorgt einweisen, und *Sie*, die Bewerber, können sich auf eine anspruchsvolle Ausbildung verlassen.

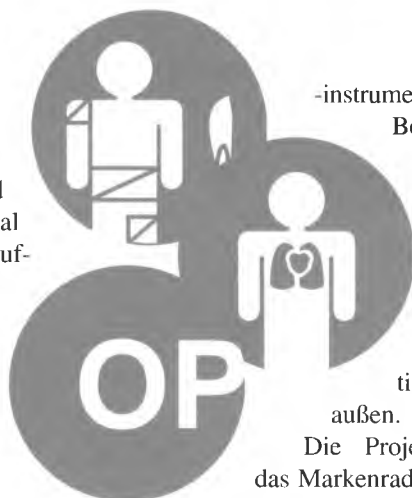
Nicht geplant, nicht intendiert schlug die Projektgruppe im letzten Workshop vor, sich von der Bezeichnung Kliniken des Landkreises Weißenburg-Gunzenhausen zu verabschieden. Die Entscheidung fiel zugunsten von Altmühlfranken. Altmühlfranken führt die Häuser auch regional unter einem Namen zusammen. Letztlich stimmte der Verwaltungsrat im Sommer 2012 einstimmig für Klinikum Altmühlfranken. Mit „Klinikum Altmühlfranken *Spezialisten für Sie*“ ist etwas Neues entstanden.

Die Aussagen im Markenrad sind wenige Wochen später – ganz im Sinne der Kongruenz der Aussagen – in die Entwicklung des Leitbilds eingeflossen.

Ein Leistungsversprechen, das fordert

Der Grafiker entwarf das Corporate Design auf Grundlage des Markenrads. Seine Aufgabe war es, dem hohen Spezialisierungsgrad gepaart mit Menschlichkeit und passend zur Tonalität, ein Gesicht zu geben. Das alte Design wurde komplett über Bord geworfen. Entstanden ist ein neues Logo, ein neues Bild- und Schriftkonzept, eine neue Geschäftsausstattung.

Im neuen Logo ist der Mensch zentral gesetzt. Einziges Kontinuum ist die Farbe Orange als einzige Hausfarbe in allen Abstufungen mit der Farbe Grau als sachlichem Begleiter. Orange ist die Symbolfarbe für Optimismus und Lebensfreude. Sie signalisiert



siert Aufgeschlossenheit, Kontaktfreude und Jugendlichkeit, Gesundheit und Selbstvertrauen. Sie kommt als Leitfarbe in Kliniken eher selten vor. Noch ungewöhnlicher und auffälliger ist das Bildkonzept: orangefarbene Piktogramme für jede einzelne Abteilung des Krankenhauses. Die Piktogramme stehen für Kompetenz. Sie geben komprimierte visuelle Informationen wieder. Das Bildkonzept arbeitet ergänzend mit Porträts alltäglicher Menschen aller Altersstufen. Sie stehen für die Zielgruppen des Klinikums und gleichzeitig – als Einzelporträts – für die Zuwendung zum Einzelnen. Auf das Nachstellen von medizinischen Szenen, wie Behandlungssituationen, Arzt-Patienten-Gespräche, Visiten oder Aufnahmen der Gebäude und technischer Geräte, hat der Vorstand bewusst verzichtet. Insofern hebt sich das Klinikum Altmühlfranken auch hier angenehm auffallend ab.

Den Markenbildungs- als Gruppenprozess zu organisieren, war genau die richtige Entscheidung.

Die Interaktion in der Gruppe hat den Prozess beflügelt, schließlich kam der Impuls der Umbenennung aus der

Gruppe. Von innen heraus hat eine heterogene Mitarbeitergruppe die Marke gebildet. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Leistungsprofil hat den Blick geschärft. Die Fokussierung auf vier medizinische Schwerpunkte als Schaufensterleistungen wird von allen akzeptiert.

Die positiven Erfahrungen fließen in den Markenbildungsprozess der Klinik Kompetenz Bayern eG ein. Der Vorstand des Klinikums Altmühlfranken ist in Personalunion auch dort im Vorstand vertreten und sorgt für wichtige Marken-Impulse. Erste Ergebnisse sollen im Jahr 2014 vorliegen.

Fast alles mit Bordmitteln zu stemmen, war eine große Herausforderung. Lediglich die Entwicklung des Corporate Design und der Internetauftritt wurden extern vergeben. Die Referentin für Öffentlichkeitsarbeit leitete das



Klinikum Altmühlfranken Spezialisten für Sie

Das **Klinikum Altmühlfranken** hat insgesamt 380 Betten an den Standorten in Gunzenhausen und Weißenburg. Das Kommunalunternehmen wurde im Jahr 2002 unter der Bezeichnung Kommunalunternehmen der Kliniken des Landkreises Weißenburg-Gunzenhausen gegründet. 800 Mitarbeiter sind aktuell im Klinikum beschäftigt. Jährlich werden 34 000 Patienten behandelt, jeweils rund 17 000 stationär und ambulant, davon allein rund 1 200 Untersuchungen mit einem hohen interventionellen Anteil und gut 1 000 Behandlungen im Bauchzentrum.

In den vergangenen Jahren hat das Klinikum mehrere Auszeichnungen erhalten: zum einen die Zertifizierung als Regionales Traumazentrum – das ist für ein Haus der Grund- und Regelversorgung etwas Besonderes – und die Zertifizierung als telemedizinische Stroke-Unit im Rahmen des Schlaganfallnetzwerkes STENO, zum anderen das BUND-Gütesiegel „Energiesparendes Krankenhaus“ als erstes Haus in Bayern. Außerdem betreibt das Klinikum ein Facharztzentrum mit sechs Praxen und eine Tagesklinik für Psychiatrie.

Seit zwei Jahren hat der Vorstand ebenso die Geschäftsführung für das städtische Gesundheitszentrum Treuchtlingen, ein Zentrum für Altersmedizin, mit insgesamt 75 Betten übernommen.

Projekt bis zur Markenführung in enger Abstimmung mit dem Vorstand und einzelnen Mitgliedern der Projektgruppe „Unsere Marke“. Es hat dafür etwas länger gedauert. Unterschätzt wurde anfangs, wie viele Prozesse von der Umbenennung tangiert sind. Alle Dokumente, Beschriftungen und E-Mail-Accounts mussten bis zum Rollout der Marke im März 2013 geändert werden. Alle Sekretariate mussten im neuen Design geschult werden. Jetzt wird sich zeigen ob „Klinikum Altmühlfranken *Spezialisten für Sie*“ auch eine starke Marke werden wird. Inwieweit das gelingt, lässt sich frühestens in zwei Jahren messen.

Die Markenbildung ist für das Klinikum der krönende Abschluss einer Entwicklung, die mit der Fusion der beiden Standorte Weißenburg und Gunzenhausen vor elf Jahren begann.

Anschriften der Verfasser:

Jürgen Winter
Vorstand
Klinikum Altmühlfranken
Albert-Schweitzer-Straße 90
91710 Gunzenhausen
E-Mail: Juergen.Winter@klinikum-altmuehlfranken.de

Imke Schabel
Schabel Consulting GmbH
Kennedyallee 93
60596 Frankfurt
E-Mail: imke.schabel@schabelconsulting.de

Wirtschaftsprüfung
Steuer- und Rechtsberatung
Unternehmensberatung
www.bpg-muenster.de

Münster – Berlin – Bremen – Köln – Stuttgart

