

1 Erfolgsfaktor Spaß

Heike Breidenich

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

»Wenn man Spaß an einer Sache hat, dann nimmt man sie auch ernst« (Zitat von Gerhard Uhlenbruck (*1929), Immunbiologe und Hochschul-lehrer). Kapitel 1 soll Lust auf Marketing machen und beginnt mit Themen, die sowohl für niedergelassene Ärzte als auch für Klinikärzte von Bedeutung sind. Es geht um Positionierungsmodelle, Alleinstellungsmerkmale, Zielgruppen und deren Bedürfnisse sowie die Entwicklung und Führung einer Marke.

1.1 Neuland entdecken

Schaut man sich Leitbilder von Kliniken und Arztpraxen an, so findet man in allen nahezu die gleichen Textpassagen: Der Patient steht im Mittelpunkt und die medizinische Qualität hat oberste Priorität. So soll es natürlich auch sein. Aus Marken- und Marketinggesichtspunkten kommt man damit jedoch nicht sonderlich weit. Wenn alle das Gleiche kommunizieren, wird es für den Außenstehenden schwierig, Arztpraxen oder Kliniken voneinander zu unterscheiden und sich zu orientieren. Spielt man also mit dem Gedanken, eine erfolgreiche Unternehmensmarke und ein darauf ausgerichtetes Marketingkonzept zu entwickeln, ist es empfehlenswert, zunächst seine Identität und Einzigartigkeit sauber herauszuarbeiten. Anhand von Audi und BMW soll beispielhaft gezeigt werden,

wie dies aussehen kann. Beide Unternehmen stellen Autos von hervorragender Qualität her, beide arbeiten kundenorientiert – ebenso wie alle anderen Automobilkonzerne. Dennoch haben Audi und BMW zwei unterschiedliche Markenidentitäten, auf denen ihr Marketingkonzept aufbaut. Markenidentitäten setzen sich in der Regel aus einem Markenkern und mehreren Markenwerten zusammen. Bei Audi ist der Markenkern »Technischer Fortschritt« und die Markenwerte sind hochwertig, sportlich und progressiv. Bei BMW ist der Markenkern »Freude«, die Markenwerte sind dynamisch, kultiviert und herausfordernd. (Kilian 2009, 43) Die Markenkernbegriffe wurden sowohl bei Audi als auch bei BMW zusätzlich auf einen kurzen, aussagekräftigen und leicht merkbaren Markenclaim konzentriert: »Vorsprung durch Technik« (Audi) und »Freude am Fahren« (BMW) sind Bestandteile der Unternehmensmarken und haben sich durch gezielte Markenkommunikation fest in den Köpfen der Menschen verankert. Während der Markenkern die Essenz der Marke und den ultimativen Kundennutzen zum Ausdruck bringen, beschreiben die Markenwerte weitere charakteristische Ausprägungen, die der Positionierung der Marke dienen und zu einem ausführlichen Markenpositionierungsmodell ausgearbeitet werden können. Eine mögliche Darstellungsform eines Markenpositionierungsmodells ist das sog. Markenei, in dem der Markenkern sinnbildlich dem Dotter und damit dem Ursprung allen Markenlebens entspricht und die Markenwerte dem Eiweiß, welches Nahrung für den Markenkern ist (Berndt 2010, 86).

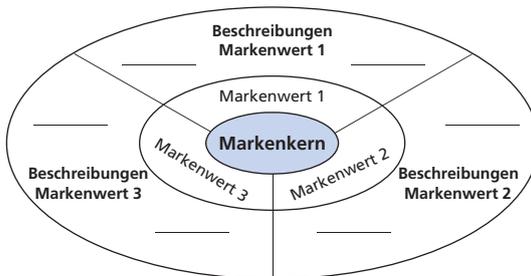


Abb. 1.1: Das Markenei (Berndt 2010, 95).

Das Markenpositionierungsmodell ist der Kompass für sämtliche Marketingaktivitäten und Unternehmensentscheidungen. Es ist Anleitung für Werbeagenturen, externe Kooperationspartner und der rote Faden für die eigenen Mitarbeiter. BMW hat eigens ein Brand and Customer Institute eingerichtet, in dem Mitarbeiter zu Markenbotschaftern ausgebildet werden. Dabei geht es weniger um eine Einführung in die BMW-Produkte – die kennen die Meisten –, sondern es geht um die Idee der Produkte und um die Marke, die »wie eine unsichtbare Schicht über dem Lack liegt« (Krex 2013, 115). Konfrontiert werden die angehenden BMW-Markenbotschafter mit Themen wie Brand Behaviour aber auch beispielsweise mit Beschwerden von unzufriedenen Kunden (Krex 2013, 115).

Einige Klinikketten haben sich bereits auf den Weg gemacht, sich im Markt zu positionieren und Unternehmensmarken aufzubauen. Aber können auch kleine Kliniken, einzelne Abteilungen, Arztpraxen oder gar Ärzte zur Marke werden? Zumindest bei Letzteren gehen die Meinungen weit auseinander. Es gibt Befürworter von Arzt-Marken und Gegner, aus deren Sicht ein Arzt höchstens eine Koryphäe werden kann, aber keine Marke.

Experten-Kommentar

»Wenn man sagt, der Name des Arztes an sich ergibt ein gewisses Bild bei den Menschen, dann kann man sagen: ›Ein Arzt kann eine Marke werden‹. Aber ansonsten würde ich sagen, ist es sehr schwer, weil sich ein Arzt nicht der Marketingmethoden bedient wie ein Unternehmen und auch kein Eigenbild und Fremdbild aufbaut. [...] Gut, er ist eine Persönlichkeit, der bei den Menschen ganz bestimmte Werte belegt. Theoretisch könnte ein Arzt daher doch eine Marke werden, praktisch sehe ich das jedoch bei den Wenigsten. Die großen Kliniken sind Marken und werden auch so gemanagt. Die arbeiten mit Logos und mit den ganzen Themen, die man braucht um eine Marke zu gestalten. Aber beim Arzt geht sehr viel über die Persönlichkeit. Und es ist nicht nur der Arzt, sondern es sind auch die Leute, die im Vorzimmer sitzen, die einen wesentlichen Beitrag zum Gesamtbild des Arztes leisten« (J. Hillert, 2012, zitiert nach Breidenich 2012, S. 27 f.).

Doch unabhängig davon, ob ein Arzt eine Marke werden kann oder nicht, der Markenentwicklungsprozess an sich und die vorab zu tätigen Überlegungen zur Positionierung und zur Erarbeitung des Markenkerns bzw. des Alleinstellungsmerkmals – im Marketing auch kurz USP (Unique Selling Proposition) genannt – helfen dabei, das eigene Profil zu schärfen

und auf dieser Grundlage zielgerichtet zu kommunizieren. Und darauf kommt es an, vor allem, wenn man über ein kleines Marketingbudget verfügt. Im Folgenden soll der Fokus auf die Entwicklung einer Unternehmensmarke für eine Arztpraxis gelegt werden und darauf wie man als Arzt seine eigenen Vorstellungen umsetzen und somit Identität, Image und Reputation prägen kann.

Überlegungen zur Positionierung:

- Was ist unser Kerngeschäft? Welche Leistungen bieten wir an?
- Was ist uns bei unserer Arbeit besonders wichtig? Was ist unsere Mission?
- Wo wollen wir in fünf Jahren stehen? Was ist unsere Vision?
- Wo liegen unsere Stärken, unsere Talente?
- Was loben andere an uns?
- Wer sind unsere Zielgruppen?
- Was ist für unsere Zielgruppen von Bedeutung? Wonach wählen sie uns aus?
- Was ist das Problem der Zielgruppen?
- Welche Problemlösung und welchen emotionalen und rationalen Nutzen bieten wir?
- Wo haben unsere Wettbewerber sich positioniert? Welche Werte besetzen sie?
- Durch welche Position können wir uns im Markt differenzieren?
- Welche Attribute wollen wir mit unserer Marke verknüpfen?
- Welche Botschaften soll unsere Marke senden?

»Positioning. How you differentiate in the mind«, so bringt Marketing-Guru Jack Trout den Positionierungsgedanken auf den Punkt (Wala 2013). Die Positionierung will gut überlegt sein. Markenkern und -werte müssen sauber herausgearbeitet werden. Zur Formulierung von Markenbotschaften und eines schlagkräftigen Claims empfiehlt es sich, Kommunikationsexperten hinzuzuziehen. Vergessen Sie nicht: Eine Marke muss für die Zielgruppen attraktiv sein und idealerweise ein »Wir-Gefühl« erzeugen (Wala 2013).

Experten-Kommentar

»Die Hauptaufgabe von Marketing sehe ich darin, die Stärken des Hauses zu positionieren und potenziellen Kunden schmackhaft zu machen, warum sie in unser Spital kommen sollen und nicht ins Nachbarspital 4 km weiter unten« (D. Bundi, 2012, zitiert nach Breidenich 2012, S. 16).

»Die Positionierung, die Grundidee ist das A und O. Wenn man das richtig macht, hat man am Ende auch die richtigen Leute da« (D. Lauber, 2012, zitiert nach Breidenich 2012, S. 56).

1.2 Motivation positiv nutzen

Im Folgenden soll das Augenmerk speziell auf eine Frage gerichtet werden, die Marktforschungsinstitute und Marketingabteilungen interessiert: *Warum kauft der Kunde was er kauft?* Die Neurowissenschaft hat gezeigt, dass Vernunft und bewusstes Handeln beim Kauf meist nicht im Vordergrund stehen, sondern dass Kaufentscheidungen überwiegend durch unser Unterbewusstsein hervorgerufen und von Emotionen geleitet werden (Häusel 2010, 69 ff.). Der Psychologe Häusel geht von folgenden Emotionssystemen im Gehirn des Menschen aus:

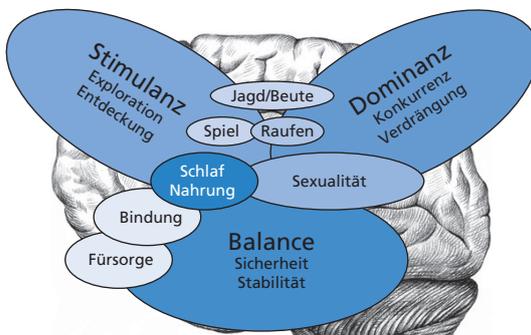


Abb. 1.2: Die Emotionssysteme im Kunden-Gehirn (in Anlehnung an Häusel 2010, 32).

Ihren »Sitz« haben diese Systeme im limbischen System, also dem ältesten Teil des Gehirns, wo die Verarbeitung von Emotionen und die Entstehung unseres Triebverhaltens angesiedelt sind. Balance-, Dominanz- und Stimulanz-System sind laut Häusel bei jedem Menschen anders ausgeprägt und bestimmend für seine Persönlichkeit. Ein Mensch mit starker Ausprägung des Stimulanz-Systems ist eher neugierig, spontan und offen und ein Mensch, bei dem das Balance-System überwiegt, ist vorsichtig und zurückhaltend. Das Balance-System ist bei den meisten Menschen die stärkste Kraft. Hier ist auch der Wunsch nach Gesundheit angesiedelt. Die Begriffe Fitness und Wellness werden häufig in einem Atemzug mit der Gesundheit verwendet, sprechen aber andere Motiv- und Emotionssysteme an. Fitness spricht das Dominanz-System und das damit verbundene Sexualitäts-Modul an, während Wellness zwischen Stimulanz und Balance liegt. Es ist die Welt der Entspannung, wohltuenden Massagen und Genüsse. Völlig anders bei der klassischen Gesundheit, die von naturwissenschaftlich ausgerichteten Ärzten, chemischen Arzneimitteln und Sterilität beherrscht wird. Es geht um Beseitigung von Schmerzen und Reparatur von körperlichen Leiden. Sorge und Angst sind die Treiber, aber auch die Hoffnung auf Besserung (Häusel 2010, 61 f.). Der folgende Überblick zeigt, welche Befehle von den einzelnen Systemen ausgehen und was Menschen damit verbinden:

Tab. 1.1: Besonderheiten der Motivationssysteme im Limbischen System.

	Wunsch des Menschen	Befehl des Systems	Bei Erfüllung erlebt der Mensch	Bei Nicht-Erfüllung erlebt der Mensch
Balance-System	Sicherheit Stabilität	Vermeide jede Gefahr! Vermeide Veränderung! Vergeude keine Energie!	Glück Geborgenheits- und Sicherheitsgefühle	Angst Furcht Panik

Tab. 1.1: Besonderheiten der Motivationssysteme im Limbischen System. – Fortsetzung

	Wunsch des Menschen	Befehl des Systems	Bei Erfüllung erlebt der Mensch	Bei Nicht-Erfüllung erlebt der Mensch
Stimulanz-System	Exploration Entdeckung	Suche nach neuen Reizen! Brich aus Gewohntem aus! Suche nach Belohnung! Vermeide Langeweile! Sei anders!	Spaß Prickeln	Langeweile
Dominanz-System	Konkurrenz Verdrängung	Setze dich durch! Strebe nach oben! Sei besser als andere! Vergrößere Deine Macht! Verdränge Deine Konkurrenten!	Stolz Sieges- und Überlegenheitsgefühl	Ärger Wut Innere Unruhe

Wie bereits erwähnt, verschwimmen die Grenzen zwischen klassischer Gesundheit, Fitness und Wellness zunehmend und Marken im Gesundheitswesen werden entsprechend neu ausgerichtet – wie der Wandel der Krankenkassen zu Gesundheitskassen zeigt. Wer eine erfolgreiche Praxismarke aufbauen möchte, sollte sich daher seine Zielgruppen und deren Bedürfnisse genauer anschauen und ggf. auch überlegen, welche neuen Zielgruppen er ansprechen und gewinnen möchte. Hierbei hilft das Wissen aus dem Bereich der Marktsegmentierung, deren Aufgabe es ist, heterogene Gesamtmärkte in relativ homogene Teilmärkte bzw. Käufermärkte aufzuteilen und somit Zielgruppen zu bilden (Zollondz 2012, 13). Es ist einleuchtend, dass ein Gerontologe eine andere Zielgruppe hat als ein Kinderarzt, aber möglicherweise eine vergleichbare wie ein auf

Endoprothetik spezialisierter Orthopäde. Marktsegmentierungsansätze und Segmentierungskriterien gibt es viele. Im Folgenden sollen der Ansatz von Reutterer sowie das Sinus-Milieu vorgestellt werden. Reutterer unterscheidet zwischen generellen und produktspezifischen Kundenmerkmalen sowie zwischen direkter und indirekter Messung. Die Daten der direkt mess- und beobachtbaren Kundenmerkmale sind »harte« Daten und meistens in Datenbanken abrufbar. Die indirekt mess- und beobachtbaren Kundenmerkmale liefern »weiche« Daten, die schwer zu erfassen sind, aber eine große Rolle spielen.

Tab. 1.2: Segmentierungskriterien nach Reutterer (in Anlehnung an Zollondz 2012, 15).

Messung der Merkmale	Kundenmerkmale	
	Generelle (produkt-/ situationsunabhängig)	Produktspezifische (produkt- und/oder situationsbezogen)
Direkt beobachtbar bzw. messbar	Geografische Merkmale (Region, Stadt, Land) Demografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Familienstand, Haushaltsgröße) Sozioökonomische Merkmale (Einkommen, Beruf, Bildung)	Verwendungshäufigkeit Kaufvolumen Marken-, Lieferantentreue Innovationsneigung Verwendungssituation
Indirekt (abgeleitet) beobachtbar bzw. messbar	Persönlichkeitsmerkmale (Risikoneigung, akzeptierte Werte, Entscheidungstyp) Lifestyle (activities, interests, opinions)	Kaufmotive/-erwartungen Einstellungen Wahrgenommener Nutzen Kaufabsichten Präferenzen

In der modernen Marktsegmentierung genießen psychografische Kriterien und Lifestyle-Typologien einen hohen Stellenwert. Zur Zielgruppenidentifikation werden u. a. Persönlichkeitsmerkmale und persönliche Werthaltungen herangezogen, die die Basis für Lifestyle-Konzepte bilden.

Den bekanntesten Ansatz in dieser Richtung verfolgt das SINUS-Institut mit seinen Sinus-Milieus[®]. Seit drei Jahrzehnten erforscht das SINUS-Institut als Spezialist für psychologische und sozialwirtschaftliche Forschung den Wertewandel und den Lebenswandel der Menschen und erfasst soziokulturelle Strömungen, Trends und Zukunftsszenarien. Insgesamt werden zehn Sinus-Milieus[®] unterschieden. Für jedes einzelne Milieu gibt es Informationen über soziodemografische Merkmale, Werteprofil, Selbstbild und Weltbild, Freizeitaktivitäten oder Gesundheitsbewusstsein (Sinus-Institut).

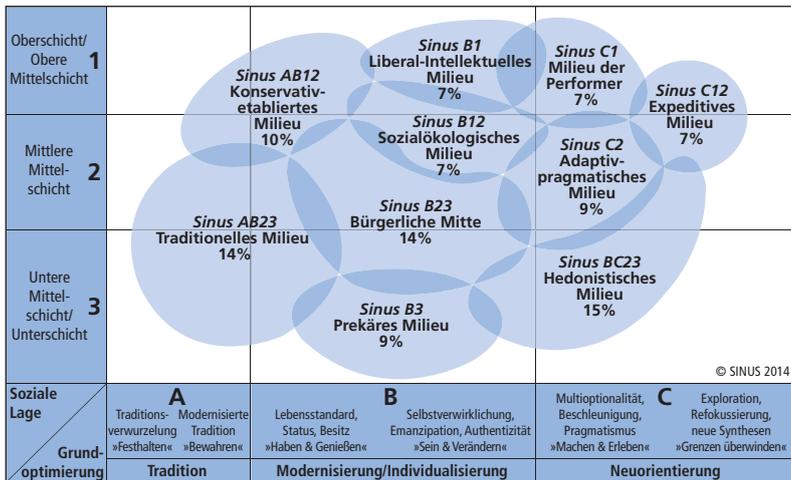


Abb. 1.3: Die Sinus-Milieus in Deutschland 2013 – Soziale Lage und Grundorientierung (VuMA 2013, Anhang XI).

Der Zugang zum Arzt wird in den Sinus Milieus sehr unterschiedlich beschrieben. Anhand der Performer und Traditionellen soll dies gezeigt werden. Der Performer sucht das Gespräch auf Augenhöhe und holt vor dem Arztbesuch gezielt Informationen ein. Wartezeiten sind für ihn nicht akzeptabel, da sie nicht mit seinen eigenen Arbeitszeiten und hohen Ansprüchen vereinbar sind. Für den Performer ist ein gewisses Investment in die eigene Gesundheit selbstverständlich, denn nur wer gesund ist, ist

leistungsfähig und kann sich im Wettbewerb durchsetzen. Prävention erfolgt daher freiwillig in Form von Fitnessaktivitäten und gesunder Ernährung. Ganz anders beim Traditionellen. Für ihn erfüllt der Arztbesuch oft eine soziale Funktion. Erkrankung und Arztbesuch sind ständig präsent. Der Traditionelle will von seinem Arzt klare Handlungsanweisungen (Merkle/Hecht 2011, 22).

Überlegungen zur Marktsegmentierung:

- Wie können wir unsere Zielgruppen segmentieren und bezeichnen?
- Welches sind charakteristische Merkmale unserer Zielgruppen?
- Welche Trends kann man generell beobachten und welche in unserem Fachgebiet?

Experten-Kommentare

»Die Wahl eines Arztes hat viel mit Vertrauen zu tun und Vertrauen entsteht durch die Qualität der Behandlung. Es gibt verschiedene Beurteilungskriterien: Das Erste ist die Chemie – also das persönliche Empfinden – das muss stimmen. Das Zweite ist die Spezifikation des Arztes und das Dritte, wie professionell er ist« (J. Hillert, 2012, zitiert nach Breidenich 2012, S. 26).

»Wir haben nicht viel Zeit, das Vertrauen des Patienten zu gewinnen. Wir müssen ganz schnell kompetent, menschlich und freundlich rüberkommen. Diese ersten Momente sind relevant« (D. Bundi, 2012, zitiert nach Breidenich 2012, S. 64).

1.3 Sich selbst zur Marke machen

Markenpositionierung und Marktsegmentierung sind die Basis auf dem Weg zur Marke. Das Markenrad von Nemeč gibt einen Überblick, was sonst noch zu tun ist: