

## Perspektiven für ein modernes strategisches Marketing im Gesundheitswesen

# Gesundheit braucht ein neues Marketing

Was bedeutet Gesundheitsmarketing für Sie? Eine Plakatkampagne, ein Facebook Account, ein Newsletter? Klar, das sind Beispiele für vereinzelte Kommunikationsmassnahmen – modernes strategisches Marketing geht aber viel tiefer und basiert auf starken Analysen und integrativen Konzepten, die das volle Potenzial eines Spitals oder Heims strategisch nutzen, um Zuweiser, Belegärzte und Patienten für sich zu gewinnen. Marketing und Kommunikation im Gesundheitswesen haben noch Luft nach oben. Nutzen Sie die Tatsache, dass «Gesundheit» bei der Schweizer Bevölkerung das wichtigste Ziel ist und lassen Sie sich auf einen vertrauensbildenden Dialog ein. Denn mit einem neuen strategischen Marketing lassen sich nicht nur Imageverbesserungen, sondern auch matchentscheidende wirtschaftliche Ziele erreichen.

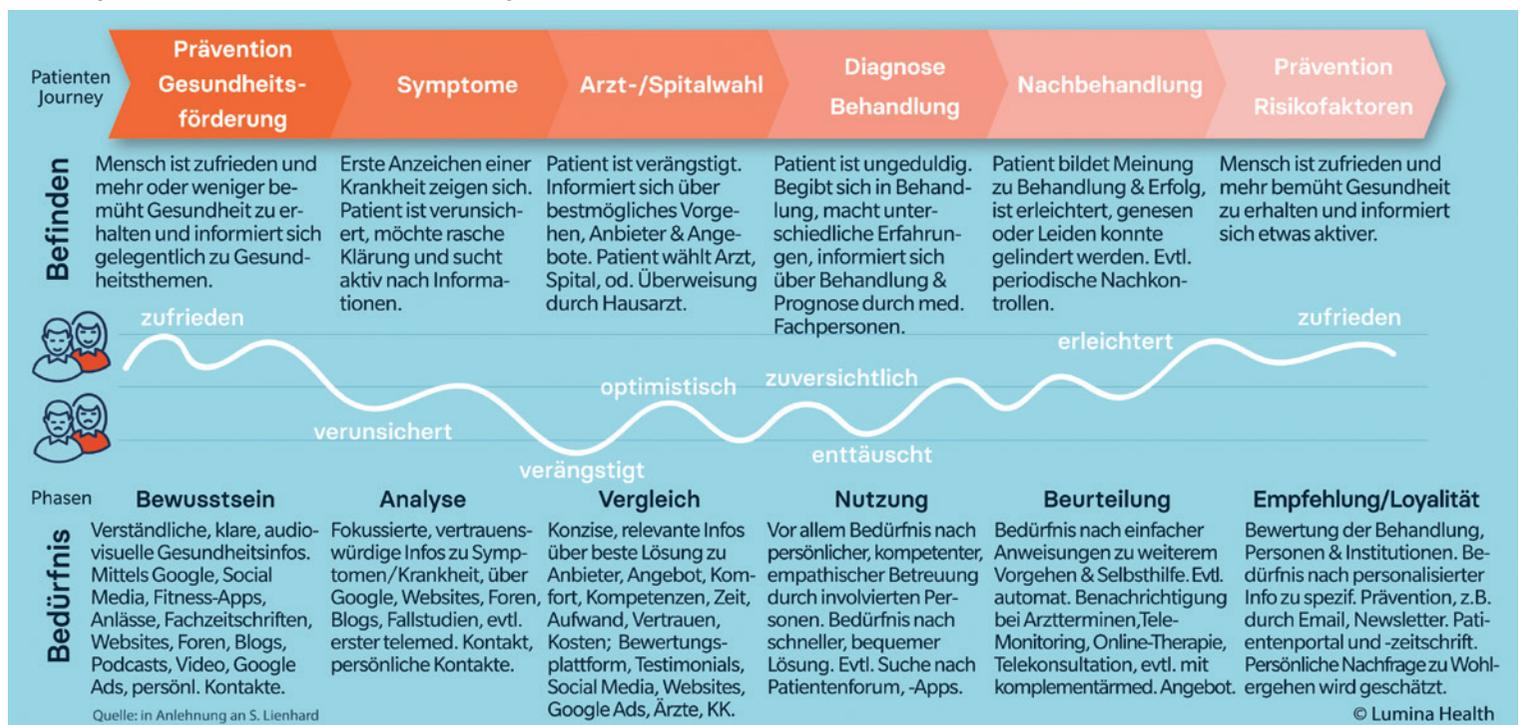
Strategisches Marketing und Kommunikation für Gesundheitsorganisationen entwickeln sich derzeit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Konkurrenz- und Kostendruck, Deregulierung, digitaler Wandel, veränderte Erwartungen von Patienten und Ärzten sowie das zuweilen unter Druck stehende Image der Ärzteschaft bedingen vertrauensbildende Positionierungs- und Differenzierungsmaßnahmen. Wie in anderen Branchen auch wird es im Gesundheitswesen immer lohnender, sich vom Durchschnitt abzuheben.

### Patient > Kunde > Co-Kreateur?

Sie als Ärztin oder Spitaldirektor mögen protestieren: «Wir sind Gesundheitsversorger, nicht Anbieter irgendwelcher Dienstleistungen. Image, PR, Social Marketing? Nichts für uns.» Doch das Zeitalter der mündigen Patienten und Kunden ist längst angebrochen. Die Weiterentwicklung der Rollenbilder hat beim Zuweiser, Belegarzt und Patient als Kunden nicht halt gemacht. Mehr denn je wollen die-

se Anspruchsgruppen mitbestimmen, wofür ihr regionales Spital oder ihr lokales Pflegezentrum stehen soll. So verschwimmen die Grenzen zwischen Anbieter und Nachfrager immer mehr und Patienten, Belegärzte oder Zuweiser werden zunehmend zu Co-Kreatoren. Wird der Kunde wirklich als Partner auf Augenhöhe und Co-Produzent im Gesundheitswesen verstanden, dann rücken seine Bedürfnisse zwangsläufig in den Mittelpunkt und die Akteure richten ihre Prozesse und

Abbildung 1: Patientenbefinden – & bedürfnis entlang der Patient Journey





Die Autorin: Dr. Tarja Zingg ist Expertin und Dozentin für Gesundheitsmarketing und Geschäftsführerin von Lumina Health, der Agentur für Marketing und Kommunikation im Schweizer Gesundheitswesen. Ein Volkswirtschaftsstudium in Zürich und den USA sowie ein Kommunikationsdesignstudium in Melbourne bilden das ideale Fundament, um die komplexen Fragestellungen des Gesundheitswesens strategisch-analytisch anzugehen. 25 Jahre Berufserfahrung in Marktforschung, Unternehmensberatung und Branding Agenturen schärfen den Fokus für innovatives und lösungsorientiertes Vorgehen.

Kommunikation auf das Wohlergehen der Anspruchsgruppen aus (Abb. 1).

«Spitäler und Heime sind zunehmend unternehmerisch gefordert: von sich ändernden Normen, aber auch von Patienten, Belegärzten, Zuweisern und Mitarbeitern, die sich wie Kunden verhalten.»

### **Der Arzt hat das Sagen. Der Patient, der Zuweiser und der Belegarzt auch.**

Marketing und medizinische Berufsethik sind heute längst kein Widerspruch mehr. So wie Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie im Wandel stehen, veränderte sich auch das Anforderungsprofil der zeitgemässen Klinik/Spital-Kundenbeziehung.

Ob jung oder alt, Patient oder Kunde; sie sind anspruchsvoller und werden es künftig noch mehr sein. Eine grosse Mehrheit der Schweizer Bevölkerung informiert sich über Anbieter und Angebote, prüft diese kritisch und bespricht Rechercheergebnisse in Foren. Die persönliche Betroffenheit führt meist zu einer aktiveren Haltung. Viele Patienten wollen sich am gesamten Behandlungsprozess beteiligen: von der Prävention bis zur Nachsorge. Zuweiser und Belegärzte erwarten, dass Prozesse an ihren Bedürfnissen ausgerichtet sind. Kunden oder Patienten entscheiden, wem sie sich anvertrauen und

welche Kompetenzen und Leistungen für sie aus klinischer und emotionaler Sicht wichtig sind. Neue Technologien und die damit einhergehende zunehmende Transparenz unterstützen sie dabei, Krankheit, Gesundheit, psychologische und physiologische Bedürfnisse zu verstehen und einen optimalen Partner für die Erreichung der eigenen Ziele zu finden. Welche Bedeutung Ihre Spital- oder Heim-Marke hat, wird letztlich von Ihren Zielgruppen beurteilt und bestimmt. So sind Gesundheitsanbieter gefordert: von sich ändernden Normen, aber auch von Patienten, Belegärzten, Zuweisern und Mitarbeitern, die sich wie Kunden verhalten.

### **Gesundheitsanbieter in der Zwickmühle**

Der Bund setzt auf mehr Wettbewerb. Das führt dazu, dass Kliniken und Spitäler zuweilen mit der grossen Kelle um Patientinnen und Patienten werben. Als Gesundheitsanbieter gilt es nun stärker denn je, sich mittels eines differenzierten Verständnisses für die zukünftigen Gesundheitsbedürfnisse klar und unverwechselbar zu positionieren. Über die eigene Haltung – die Marktwerte – sowie spezifische und differenzierende Kompetenzen transparent, sachgerecht aber dennoch emotional zu berichten, schafft Vertrauen. Und Vertrauen ist gerade in unsteten Zeiten die vielleicht wichtigste Ressource.

«Und Vertrauen ist gerade in unsteten Zeiten die vielleicht wichtigste Ressource.»

### **Definieren Sie sich: Es gibt keine Nicht-Kommunikation**

Auch wenn so manchem Spital oder mancher Klinik die Ressourcen zu fehlen scheinen, um sich mit dem integrierten Marketing zu befassen: Die Image-Bildung geschieht dennoch. Oder wie es Paul Watzlawick so treffend ausgedrückt hat: «Man kann nicht nicht kommunizieren.» Zielführender für die Bildung der optimalen Positionierung und Aussenwirkung ist es, wenn Gesundheitsanbieter entsprechend ihren Rahmenbedingungen und ihren Zielen eine für sie geeignete Marketing- und Kommunikationsstrategie entwickeln. Strategisches und operatives Marketing sind zwei Grundbestandteile des unternehmerischen Handelns. Noch sehen wir häufig, dass das strategische Marketing nur wenig Raum findet und viel Zeit und Geld in eher zufällig ausgewählte, kurzfristige Kommunikationsmassnahmen investiert werden, statt systematisch aus der Strategie das Operative abzuleiten. Das Beharren auf solchen eingefahrenen Positionen hält Spitäler und Heime in der Vergangenheit fest.

### **Modernes Gesundheitsmarketing erfordert ein strategisches Vorgehen**

Hier kommt das moderne strategische Gesundheitsmarketing ins Spiel, welches sowohl kreative Problemlösungen als auch entscheidende Planungsprozesse einschliesst. Das Marketing-



Abbildung 2: Branding- und Marketingprozess

verständnis hat sich mancherorts auch weiterentwickelt von vereinzelt, kurzfristigen und unkoordinierten Kommunikationsmassnahmen zur Philosophie der marktorientierten Unternehmensführung; von personalisierten Inszenierungen des Ärztemarketings zum integrierten strategischen Gesundheitsmarketing. Es geht, zumindest mittelfristig, nicht mehr primär um den Versuch die Kunden oder Patienten vom eigenen Leistungsangebot zu überzeugen, sondern darum, die vielfältigen rationalen und emotionalen Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und das Angebot und die Prozesse entsprechend anzupassen. Das kann einerseits eine Fokussierung der Angebote und andererseits durchaus auch die Bildung neuer, bedarfsgerechter klinischer und nicht-klinischer Angebote bedeuten (Abb. 3).

«Das Marketingverständnis hat sich weiterentwickelt von vereinzelt, kurzfristigen und unkoordinierten Kommunikationsmassnahmen zur Philosophie der marktorientierten Unternehmensführung.»

Am Anfang jeder Marketingstrategie steht die professionelle Marktanalyse: Was ist unser Markt, welches sind unsere Zielgruppen und Mitbewerber, wohin zeigen die Trends? Ihr folgt die unternehmerische Strategieentwicklung mit einer klaren Vision und authentischen Werten, die Menschen mit der Organisation emotional zu verbinden vermögen. Die Marketingstrategie muss zwingend die Veränderungen des Gesundheitsmarktes, die Zentralisierungs- und Konsolidierungstendenzen, neue Versorgungs-

konzepte und Geschäftsmodelle und die gewandelten gesellschaftlichen Bedürfnisse, zu denen neu auch das Bedürfnis nach Selbstoptimierung zählt, berücksichtigen. Nur so kann eine strategische Positionierung entwickelt und eine Marke inszeniert werden, die Patienten, Ärzteschaft und Kunden begeistern weil es sich auf Positionierung und Marke bezieht. Lassen Sie sich dazu auf einen Dialog mit Ihren Kunden und Patienten ein.

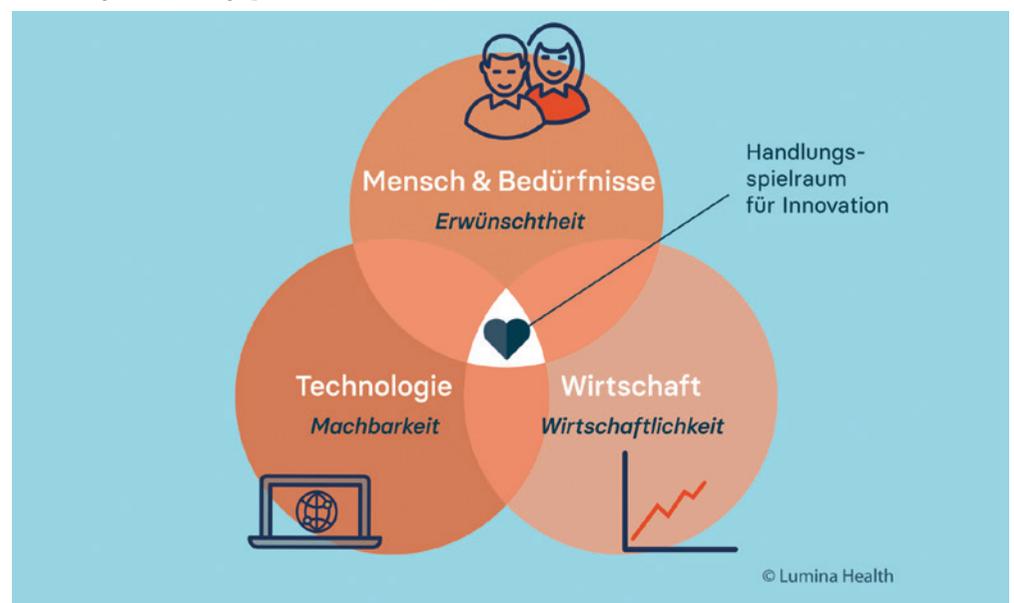
**Klare Problemdefinition erhöht die Effektivität**

Die Entwicklung einer erfolgswirksamen, handlungsorientierten Marketingstrategie folgt dem dargestellten Vorgehen (Abb. 2). Zunächst kann aber ein strukturierter Fragenkatalog helfen, sich über die eigentliche Problemstellung und Zielsetzung klar zu werden (Kasten: Situationsanalyse

Gesundheitsmarketing). Wofür steht die Klinik oder das Heim? Als Organisation, die mit neuesten Technologien den Schwerpunkt auf die integrierte Versorgung setzt? Oder als Klinik, die vor allem ältere Patienten mit besonderen Fähigkeiten und grosser Empathie begleitet? Oder legt Ihr Spital den Fokus auf die ergänzenden Möglichkeiten der komplementären Medizin und Prävention?

Fragen Sie sich, ob es weitere emotionale, soziale und situative Faktoren in Ihrer Unternehmung gibt, welche Sie klar differenzieren: Was macht Sie aus Kunden- und Patientensicht anders, zeitgemässer, besser, relevanter? Dabei geht es nicht nur um klinische Leistungen, sondern gerade auch um unterstützende Aspekte wie beispielsweise kurze Wartezeiten, transparente Kommunikation telemedizinische und komplementärmedizinische Angebote oder die Qualität der Hotellerie.

Abbildung 3: Handlungsspielraum für Innovation



Die erfolgsbezogenen, ökonomischen Ziele (Wachstum, Ertrag, Marktanteile, u.ä.) und die psychologischen Ziele (Image, Bekanntheit, Kundenzufriedenheit u.ä.) müssen festgelegt werden, damit die Wirkung der Marketingmassnahmen messbar wird.

Die Antworten der Markt-, Kontext-, Zielgruppen- und Trend-Analyse dienen dazu, die Herausforderungen klar zu definieren und die Probleme zu strukturieren und priorisieren. Nicht selten werden nämlich die falschen Probleme gelöst, weil es bereits an der sauberen Problemdefinition scheitert.

### Zielgruppengerechter, integrierter Marketingmix gefragt

Übersetzen Sie dann Ihre Vision und Markenwerte in die Entwicklung nachhaltiger, zielgruppen-gerechter Erlebnisse. Überlegen Sie sich genau, welche Leistungen die Kundenbedürfnisse am besten treffen, welche Botschaften Sie welchen Anspruchsgruppen vermitteln, welche Informationen Ihre Patienten, Zuweiser und Mitarbeiter suchen (Abb. 1). Es gibt viele Kanäle, diese Erlebnisse den Zielgruppen zugänglich zu machen: zunächst über eine erweiterte oder veränderte Dienstleistungspalette, aber auch mittels Kampagnen, Veranstaltungen, Social Media, Employer Branding oder Chat-Bots. Zentral ist sicherlich der vertrauensbildende Dialog von Mensch zu Mensch, aber auch digital, zwischen Anbietern und Kunden, um eben diese optimal zusammenzubringen. Erweitern Sie die Pressemitteilungen als klassisches Standardinstrument der Gesundheits-PR um einen klugen analogen und digitalen

Medienmix, der zielgenau zu seinen verschiedenen Kundensegmenten spricht.

«Lassen Sie sich auf eine Kommunikation mit Ihren Kundinnen und Patienten ein. Erweitern Sie die Pressemitteilungen als klassisches Standardinstrument der Gesundheits-PR um einen klugen analogen und digitalen Medienmix, der zielgenau zu seinen verschiedenen Kundensegmenten spricht.»

### Marketing, das Gesundheitsanbieter und Kunden verbindet

Der Gesundheitssektor ist traditionell nicht unbedingt für seinen kreativen Ansatz beim Marketing und Branding bekannt. Von grellen Designs für rezeptfreie Medikamente über deskriptiv-sachliche Namen bis hin zu einem Meer von blauen Logos sahen wir eine Branche voller Klischees und Designs, die sich gar zu nüchtern und wenig menschlich anfühlten. Wir wünschten uns von den Spitälern und Heimen mehr Mut, um ihre Komfortzone ein Stück weit zu verlassen und um über innovativere Marketingstrategien und emotionalere und «echtere» Kommunikation Impulse zu setzen und Diskussionen anzustossen.

### Was ist zu tun?

Eine Jahrzehnt Gesundheitsmarketing und eine wachsende Zahl positiver Beispiele zeigen, dass das strategische Marketing und die erfolgreiche Markenführung im Gesundheitswesen trotz anspruchsvoller Bedingungen nicht nur möglich

### Start zur Lumina Health Artikelserie «Neues Gesundheitsmarketing»

Mit der Artikelserie zum Thema «Neues Gesundheitsmarketing» bieten wir interessierten Unternehmern und Berufsleuten der Gesundheitsbranche eine Hilfestellung bei der Entwicklung ihrer Marketingstrategie und geben praktische Tipps.

#### Die Artikelserie besteht aus drei Teilen

Teil 1: Gesundheit braucht ein neues Marketing – Perspektiven für ein modernes strategisches Marketing im Gesundheitswesen

Teil 2: Erfolgsfaktoren wirksamer Gesundheitskommunikation – effektive Gesundheitskommunikation – Chancen und Barrieren

Teil 3: Employer Branding – mit der richtigen Strategie zum Erfolg

sind, sondern einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen können.

Gerade weil die Arzt-Patientenbeziehung oder die Beziehung zwischen Belegärzten und Gesundheitsorganisationen heutzutage zunehmend anspruchsvollen Kunden-Dienstleistungsbeziehungen gleichen, müssen Leistungen, Kompetenzen und Image von Spitälern und Heimen strategisch ausgestaltet und professionell kommuniziert werden.

Erfolgreiche Gesundheitsmarken vermögen es, ihre Vision und Werte in eine Positionierung zu übersetzen, welche die Menschen mit der Organisation verbindet. Sie überzeugen ihre Zielgruppen primär durch relevante Leistungen, aber eben auch durch einen unverwechselbaren Auftritt und authentische Botschaften mit einer Extradosis «human touch».

Eine vertrauensbildende Marketingstrategie im Kontext der Unternehmensstrategie ist ein mächtiges Werkzeug und ermöglicht einen Gewinn für alle Seiten: Gesundheitsanbieter, Patienten, Belegärzte und Kunden.

### Weitere Informationen

Dr. Tarja Zingg  
Wolfbachstrasse 1  
8032 Zürich  
tarja.zingg@lumina-health.ch  
www.lumina-health.ch

### Fragen zur «Situationsanalyse Gesundheitsmarketing»

1. Wie wird sich das für Sie relevante Gesundheitsmarktumfeld in den kommenden fünf Jahren entwickeln?
2. Welches sind Ihre wichtigsten Kundensegmente und Anspruchsgruppen? Welche Bedürfnisse haben diese heute und zukünftig; rational/transaktional und emotional/relational?
3. Welches sind Ihre klinischen und nicht-klinischen Leistungen und welchen funktionalen und emotionalen Nutzen erbringen diese für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen?
4. Welches ist Ihre Unternehmensvision für das Jahr 2025?
5. Wie soll das Spital oder die Klinik und ihr Angebot von den Anspruchsgruppen zukünftig beschrieben werden?
6. Wer sind die wichtigsten Mitbewerber und wie stehen Sie im Vergleich dazu?
7. Welches sind aus Patienten-, Belegärzte- und Zuweisersicht Ihre Vorzüge? Welche Chancen bieten sich neu im Gesundheitsmarkt?
8. Welches sind interne Schwächen oder externe Risiken mit denen Sie konfrontiert sind?
9. Auf welchen Kanälen kommunizieren Sie heute und künftig effektiv mit den verschiedenen Zielgruppen?
10. Wie erfahren Ihre Zielgruppen von Ihrem Spital, Ihrem Heim, Ihren Kompetenzen und Ihrer Haltung?