cyriax

STUDIE: STRATEGISCHE MARKEN-FÜHRUNG IM KRANKENHAUS

Ergebnisse einer Befragung deutscher Krankenhäuser

Hamburg, September 2013

Building brands to drive your business

STRATEGISCHE MARKENFÜHRUNG IM KRANKENHAUS

Management Summary (1/4)

Strategische Markenführung gehört in deutschen Krankenhäusern nicht zu den Königsdisziplinen. Zwar hat mittlerweile jeder moderne Krankenhausbetrieb Logo, Website und Broschüren. Ob Krankenhäuser jedoch auch ein professionelles Markenmanagement entlang ihrer Wertschöpfungskette betreiben, ob sie ihre Marke ganzheitlich führen und gezielt als Instrument der Unternehmensführung einsetzen, wie sie ihre Markenführung organisieren, personell besetzen und welche Investitionen sie planen, war bisher wenig systematisch erforscht.

Die Cyriax-Studie „Strategische Markenführung im Krankenhaus“ liefert erstmals interessante Einblicke und Erkenntnisse zu diesem Thema. Teilgenommen haben an unserer Studie 32 deutsche Krankenhäuser unterschiedlicher Größe und Trägerschaft. In einem Online-Panel wurden Mitarbeiter der Stabsbereiche Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und/oder Markenführung befragt.

Große Relevanz – geringe Priorität der Markenführung

Über 80 Prozent der Befragten geben an, dass das Thema Markenführung in ihrem Krankenhaus sehr wichtig sei. Bei über der Hälfte der Krankenhäuser wurde bereits in den vergangenen zwei Jahren in Aktivitäten zum Markenaufbau investiert.

Dennoch: 40 Prozent der Krankenhausmanager geben an, dass ihre Marke weder unterscheidbar positioniert ist, noch, dass geplant sei, dieses Thema kurz- bis mittelfristig zu forcieren.

Auf die Frage, wo die Verbesserung der Markenreputation auf der strategischen Agenda des Krankenhauses steht, landet dieser Punkt mit Abstand auf Platz sieben – von sieben. Stattdessen sind die Top Themen der strategischen Agenda vor allem der Ausweitung von Erlösen im stationären und ambulanten Bereich, Qualitätsverbesserungen im Leistungsportfolio sowie dem Ausbau der Prozesseffizienz gewidmet.

STRATEGISCHE MARKENFÜHRUNG IM KRANKENHAUS

Management Summary (2/4)

Für Krankenhäuser wird es höchste Zeit umfassend strategisch aktiv zu werden, um sich zwischen Kosten- und Wachstumsdruck, zwischen Qualitätsmedizin und Innovationsfähigkeit effizient, nachhaltig und vor allem patientenorientiert aufzustellen. Zwar wird die Umsatzsteigerung einerseits mit einer Verbesserung der Markenreputation positiv miteinander in Verbindung gebracht. Andererseits investieren Krankenhäuser heute viel zu wenig in strategische Marketingaktivitäten.

Markenreputation durch Qualität erzielen

Gefragt nach den generellen Inhalten einer Positionierungsstrategie, sollte die Reputation von Krankenhäusern vor allem geprägt sein durch Qualitäts-aspekte sowohl in den ärztlichen, als auch den pflegerischen Leistungen. Patientenorientierung sowie das Renommee des ärztlichen Personals spielen ebenfalls eine große Rolle. Nachrangig beurteilt werden Kommunikation und visuelles Erscheinungsbild der Krankenhäuser. Diese generellen Einschätzungen zu relevanten Positionierungsaspekten in der Soll-Perspektive passen überwiegend zu den Positionierungsmerkmalen des eigenen Hauses. Emotionale Wahrnehmungsfaktoren (Ambiente, Erreichbarkeit, Kommunikation etc.) in Bezug auf die Markenreputation spielen übereinstimmend eine weitestgehend untergeordnete Rolle.

Deutsche Krankenhäuser international unbekannt

Die Bekanntheit der befragten deutschen Krankenhäuser beschränkt sich weitgehend auf regionale Einzugsgebiete. Die nationale, oder gar internationale Strahlkraft der Marken ist bisher eher schwach. Nur knapp ein Drittel der Krankenhäuser sind überregional und somit deutschlandweit bekannt. International spielen die deutschen Krankenhäuser noch keine große Rolle. Zwei Drittel sind nach eigenen Angaben weitestgehend oder absolut unbekannt auf dem internationalen Markt.

STRATEGISCHE MARKENFÜHRUNG IM KRANKENHAUS

Management Summary (3/4)

Zufriedenheit mit der Arbeit der Unternehmens-kommunikation – Marketing und Markenführung nur unzureichend aufgestellt

Wer ist verantwortlich für die Markenführung in Kranken-häusern? Operativ kümmern sich in der Hälfte der befragten Häuser Führungskräfte und Mitarbeiter im eigenen Hause um die Ausrichtung der Marke. Sonst wird die Marke dezentral geführt. 56 Prozent der befragten Krankenhäuser haben eine eigenständige Abteilung für Unternehmenskommunikation, rund ein Viertel verfügt über eine Marketingabteilung. Keines der Häuser hat jedoch eine eigene organisatorische Funktion für Marken-führung. Über die Hälfte der befragten Krankenhäuser beschäftigen max. zwei Mitarbeiter in ihren Kommuni-kations- und Marketingabteilungen. Mehr als 80 Prozent der Krankenhäuser schätzen die Qualität der Arbeit der Unternehmenskommunikation als gut bis sehr gut ein. Marketing und strategische Markenführung schneiden im Vergleich dazu deutlich schlechter ab. Mehr als zwei Drittel halten sie sogar für unzureichend.

Markenführung durch Top-Management und ihre Sekretariate

Diese Angaben sagen jedoch noch wenig darüber aus, wer im jeweiligen Krankenhaus zum Thema Markenführung hauptverantwortlich den strategischen Hut aufhaut. So viel lässt unsere Studie erkennen: Markenführung wird in den von uns befragten Krankenhäusern multifunktional verantwortet. Aus den Mehrfachantworten lässt sich schlussfolgern, dass bei diesem Thema krankenhausintern viele Manager (mit hoher Priorität) mitmischen – sowohl die Top-Führungskräfte aus Geschäftsführung, kaufmännischer, ärztlicher und Pflege-Direktion als auch Mitarbeiter aus Kommunikation, Marketing und Markenführung. Bei der Frage, wer die Marke „operativ
in der Linie“ führt, sticht eine Zahl beeindruckend hervor. In über 80 Prozent der befragten Krankenhäuser ist das Sekretariat der Geschäftsführung (mit) verantwortlich.

STRATEGISCHE MARKENFÜHRUNG IM KRANKENHAUS

Management Summary (4/4)

Strategie und Markenprofil theoretisch definiert, praktisch intern unbekannt

Die geteilten Verantwortlichkeiten und organisational nur unzureichende Verankerung der Markenführung spiegeln sich auch in der Beurteilung der Qualität strategischer Instrumente und ihrer internen Vermittlung im Krankenhaus wider. So sind die strategischen Ziele des jeweiligen Krankenhauses zwar bei zwei Drittel der befragten Krankenhäuser definiert, jedoch weitestgehend unbekannt in der Mitarbeiterschaft. Gerade mal in einem Drittel der befragten Krankenhäuser kennen auch die Mitarbeiter die Strategie des Hauses. Ein ähnliches Bild ergibt sich in Bezug auf das Thema Markenpositionierung. Definiert wurde sie fast überall, bei den Mitarbeitern ist sie jedoch weitestgehend unbekannt. Als die größten Schwachpunkte der Strategischen Markenführung geben die befragten Krankenhäuser ein zu geringes Budget, komplexe Strukturen und Entscheidungswege, geringer Stellenwert des Themas sowie fehlende oder unklare Zuständigkeiten an.

Daran wird sich in Zukunft wohl auch wenig ändern. Denn die Schwerpunkte zukünftiger Investitionen liegen bei den befragten Krankenhäusern vornehmlich in der Onlinekommunikation, Publikationen und sonstigen Werbeaktivitäten. Investitionen in die Positionierung der Marke, die Markenqualifizierung des Personals oder die Verbesserung des visuellen Erscheinungsbildes haben keine hohe Priorität.

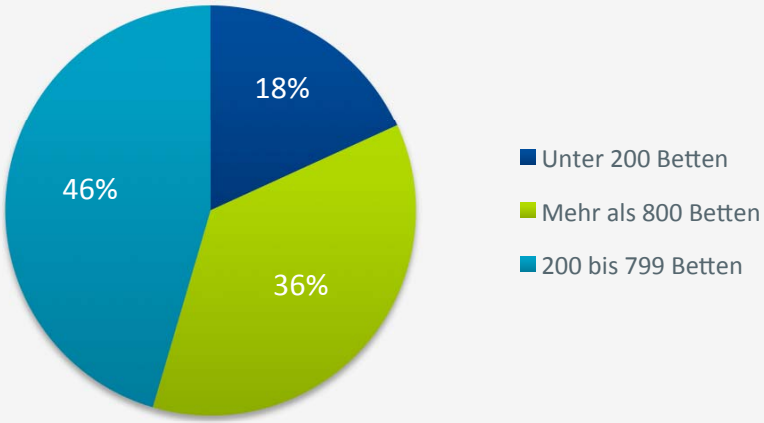
STATISTIK

Fakten zu den Teilnehmern der Studie

STATISTIK

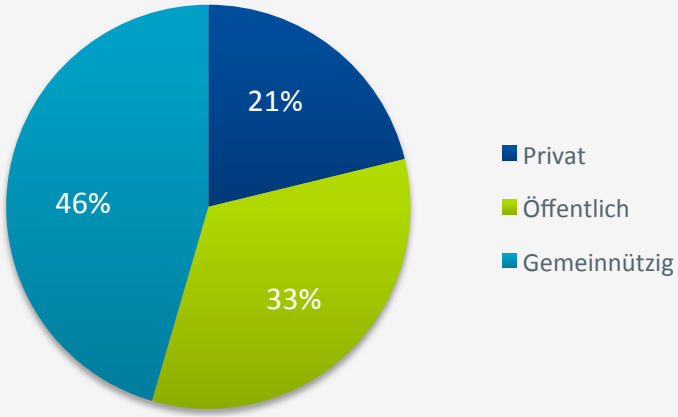
Größe und Trägerschaft

Wie groß ist Ihr Krankenhaus/ Krankenhausgruppe?



Knapp die Hälfte (46%) der befragten Krankenhäuser hat bis zu 800 Betten, ein weiteres Drittel sogar mehr als 800 Betten.

In welcher Trägerschaft ist Ihr Krankenhaus/ Krankenhausgruppe?



Knapp die Hälfte (46%) der befragten Krankenhäuser ist in gemeinnütziger Trägerschaft, ein weiteres Drittel öffentlich und knapp ein Fünftel in privater Trägerschaft.

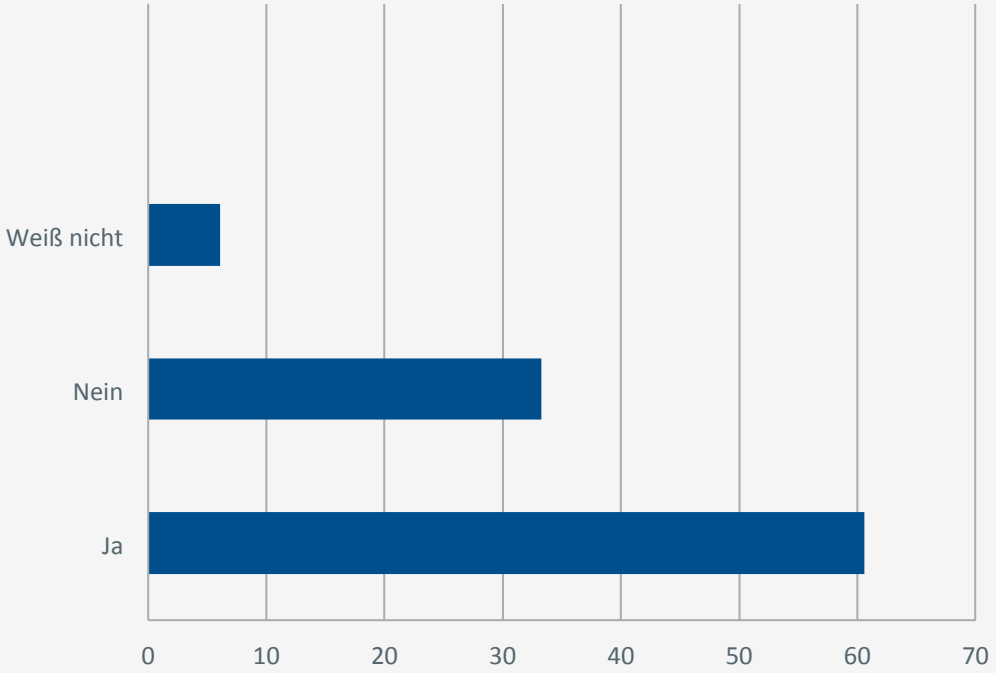
MARKENPOSITIONIERUNG

Status und inhaltliche Bestimmung

MARKENPOSITIONIERUNG

Bestandsaufnahme: Status

Wurde bereits eine Markenpositionierung für Ihr Krankenhaus/ Krankenhausgruppe entwickelt? (Angaben in %)



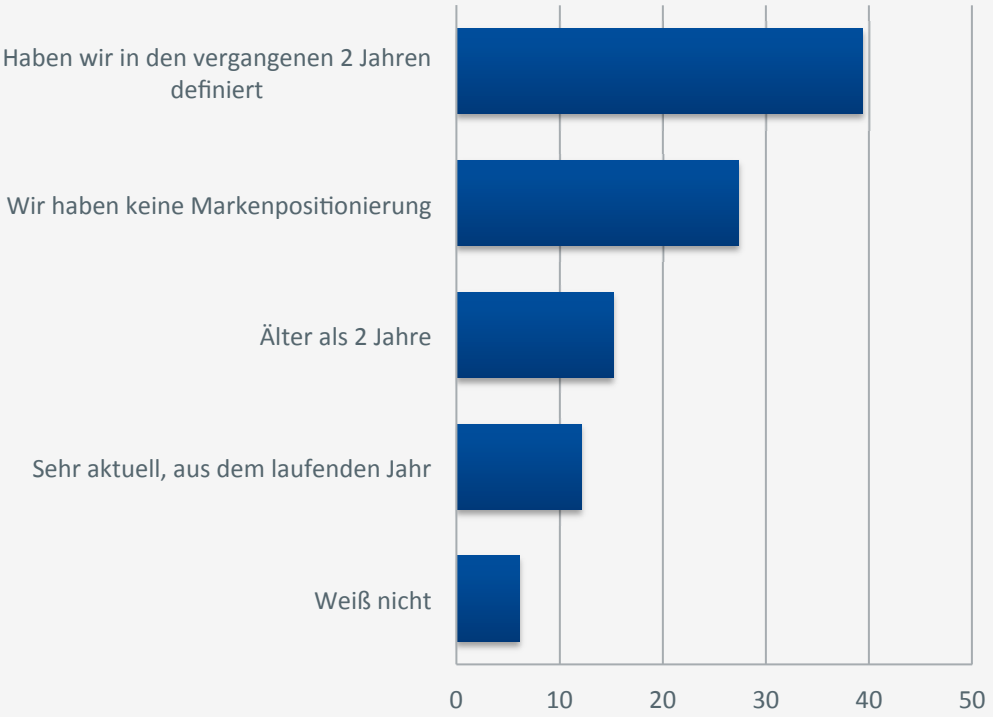
In knapp zwei Drittel der befragten Krankenhäuser hat man sich schon mit dem Thema Markenpositionierung beschäftigt.

In knapp einem Drittel der Häuser ist das Thema noch unbearbeitet.

MARKENPOSITIONIERUNG

Bestandsaufnahme: Aktualität

Wie aktuell ist Ihre Markenpositionierung? (Angaben in %)



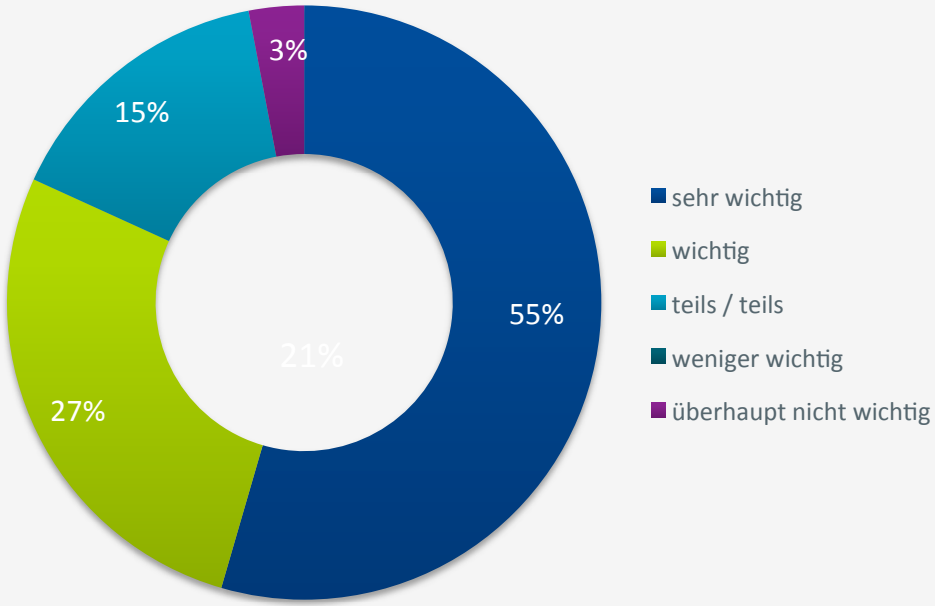
Über 50 Prozent der befragten Krankenhäuser haben die Markenpositionierung in den vergangenen zwei Jahren definiert. Vorreiter sind hauptsächlich große und gemeinnützigen Häuser.

Für ein Drittel der befragten Krankenhäuser ist das Thema noch Neuland.

MARKENPOSITIONIERUNG

Bestandsaufnahme: Relevanz

Für wie wichtig halten Sie es, dass sich Krankenhäuser mit dem Thema Marke und Markenentwicklung beschäftigen?



Das Thema „Markenpositionierung“ scheint in den Krankenhäusern angekommen zu sein und interne Relevanz zu haben. Mehr als 80 Prozent der befragten Krankenhäuser halten eine Markenpositionierung bzw. den Aufbau einer starken Krankenhausmarke für ein wichtiges bzw. sehr wichtiges Thema.

MARKENPOSITIONIERUNG

Bestandsaufnahme: Wichtigkeit

Welche Priorität haben die folgenden Themen auf der strategischen Agenda Ihres Krankenhauses?

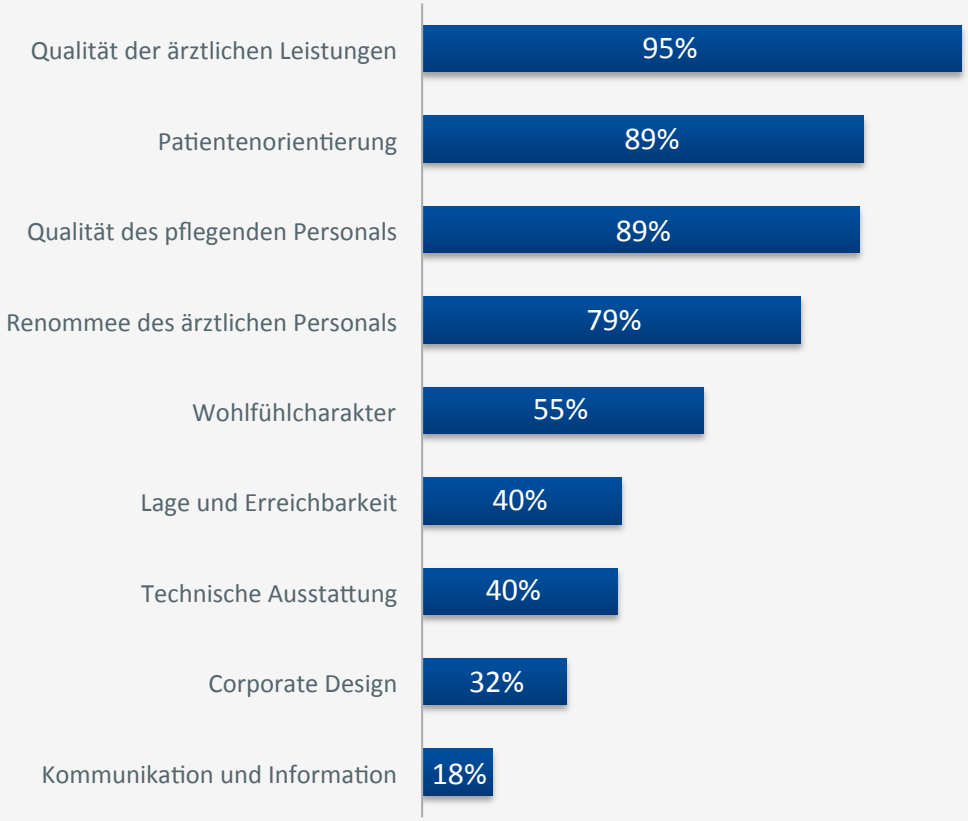
Auch wenn das Thema „Verbesserung der Markenreputation“ von fast allen befragten Krankenhäuser als wichtig erachtet wird. Auf der strategischen Prioritätenliste landet es auf dem letzten Platz.

Stattdessen sind die Top Themen der strategischen Agenda vor allem der Ausweitung von Erlösen im stationären und ambulanten Bereich, Qualitätsverbesserungen im Leistungsportfolio sowie Verbesserungen der Prozesseffizienz gewidmet.

MARKENPOSITIONIERUNG

Differenzierungsaspekte: Soll-Perspektive

Was sollte die Markenreputation von Krankenhäusern generell prägen?



Generell sollte die Reputation von Krankenhäusern vor allem geprägt sein durch Qualitätsaspekte sowohl in den ärztlichen als auch den pflegerischen Leistungen. Patientenorientierung sowie das Renommee des ärztlichen Personals spielen ebenfalls eine große Rolle.

Nachrangig beurteilt werden Kommunikation und visuelles Erscheinungsbild der Krankenhäuser.

MARKENPOSITIONIERUNG

Differenzierungsaspekte: Ist-Perspektive

Wofür ist die Marke Ihres Krankenhaus vor allem bekannt?

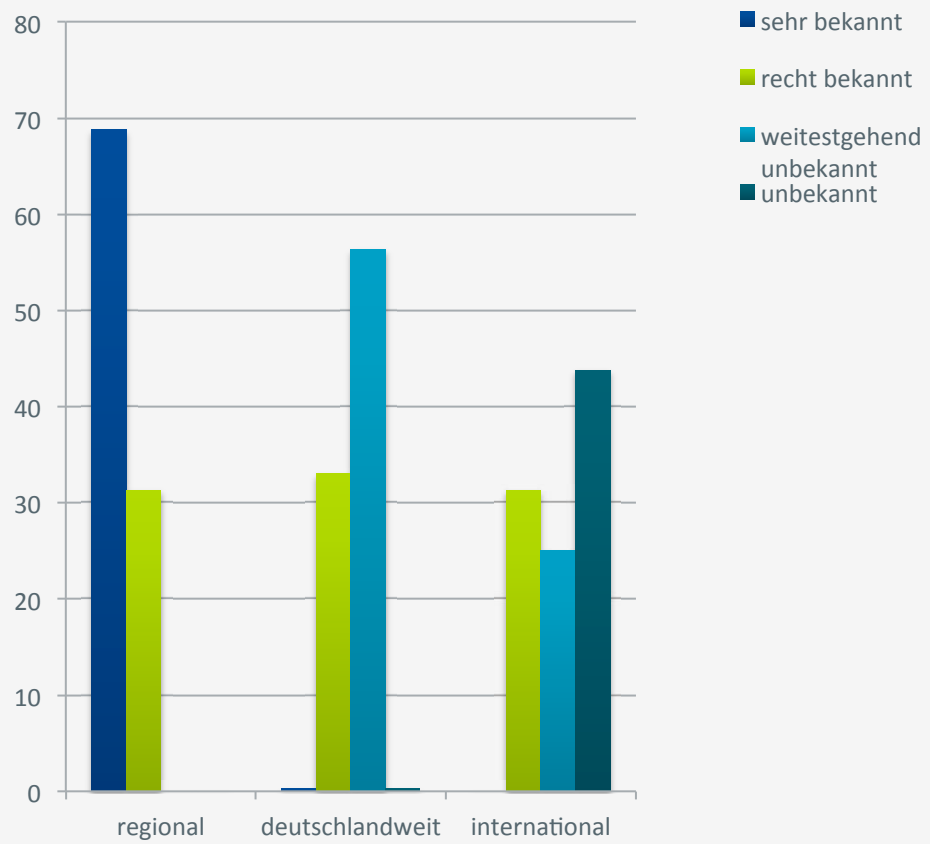
Die generellen Einschätzungen zu relevanten Positionierungsaspekten (Soll) passen überwiegend zu den Merkmalen des eigenen Hauses (Ist).

Emotionale Wahrnehmungsfaktoren (Ambiente, Erreichbarkeit, Kommunikation etc.) in Bezug auf die Markenreputation spielen übereinstimmend eine weitestgehend untergeordnete Rolle.

MARKENPOSITIONIERUNG

Markenbekanntheit

Wie bekannt ist die Marke Ihres Krankenhauses? (Angaben in %)



Die Bekanntheit der befragten deutschen Krankenhäuser beschränkt sich weitgehend auf regionale Einzugsgebiete. Die nationale, oder gar internationale Strahlkraft der Marken ist bisher eher schwach.

Nur knapp ein Drittel der Krankenhäuser sind überregional und somit deutschlandweit bekannt.

International spielen die deutschen Krankenhäuser noch keine große Rolle. Zwei Drittel sind nach eigenen Angaben weitestgehend oder absolut unbekannt auf dem internationalen Markt.

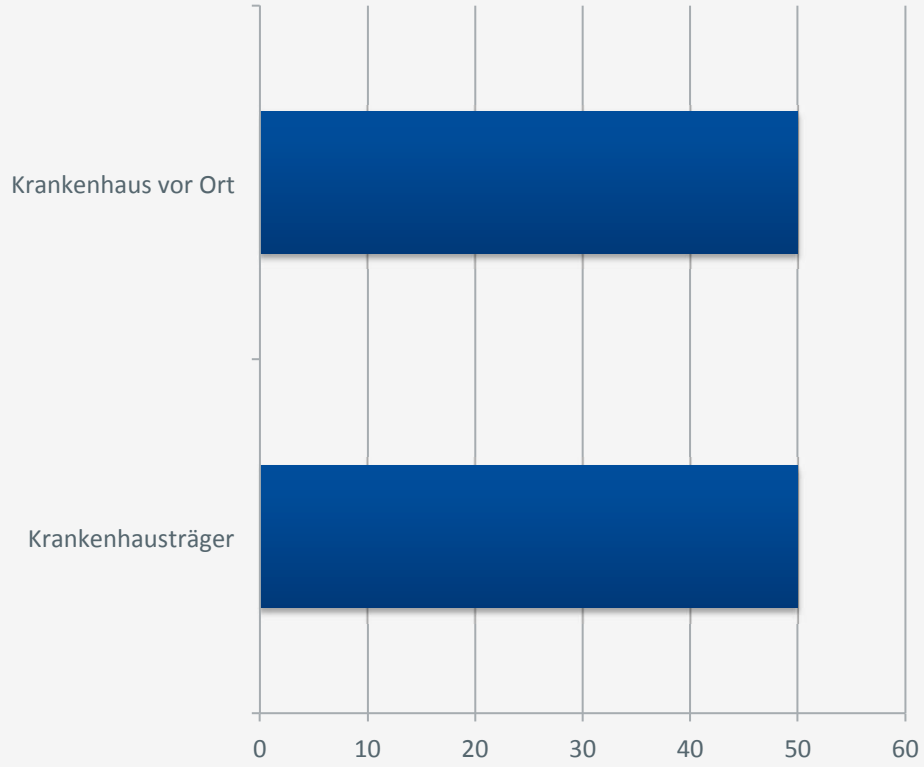
MARKENFÜHRUNG

Verantwortlichkeiten, Organisation

MARKENFÜHRUNG

Zentraler versus dezentraler Verantwortung

Wer ist bei Ihnen für das Thema Marke verantwortlich? (Angaben in %)

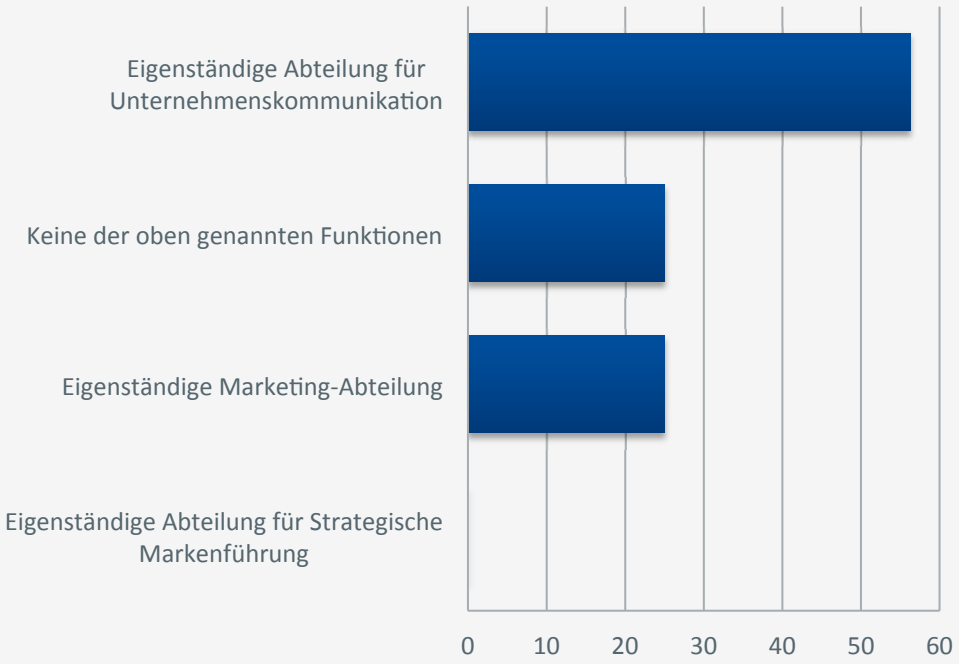


50 Prozent der befragten Krankenhäuser kümmern sich im eigenen Hause um die Ausrichtung ihrer Marke. Sonst wird die Marke dezentral geführt.

MARKENFÜHRUNG

Organisationsfunktionen

Welche der folgenden Funktionen gibt es in Ihrem Krankenhaus? (Angaben in %)



Über die Hälfte der befragten Krankenhäuser (56 Prozente) hat eine eigenständige Abteilung für Unternehmenskommunikation, rund ein Viertel der Häuser verfügen über eine Marketingabteilung.

Keines der befragten Krankenhäuser gibt an, eine eigene organisatorische Funktion für die Markenführung zu haben.

MARKENFÜHRUNG

Strategische und operative Verantwortung

Wer führt die Marke und mit welcher Priorität?

	Hauptverant-wortlich mit hoher Priorität	Hauptverant-wortlich mit geringer Priorität	Operativ verant-wortlich in der Linie
Geschäftsführung	73%	20%	0,7%
Sekretariat der Geschäftsführung	17%	-	83%
Kaufmännische Direktion	67%	11%	22%
Ärztliche Direktion	50%	25%	25%
Pflegedirektion	43%	28%	29%
Unternehmens-kommunikation	73%	9%	18%
Marketing	63%	25%	12%
Strategische Markenführung	67%	-	33%

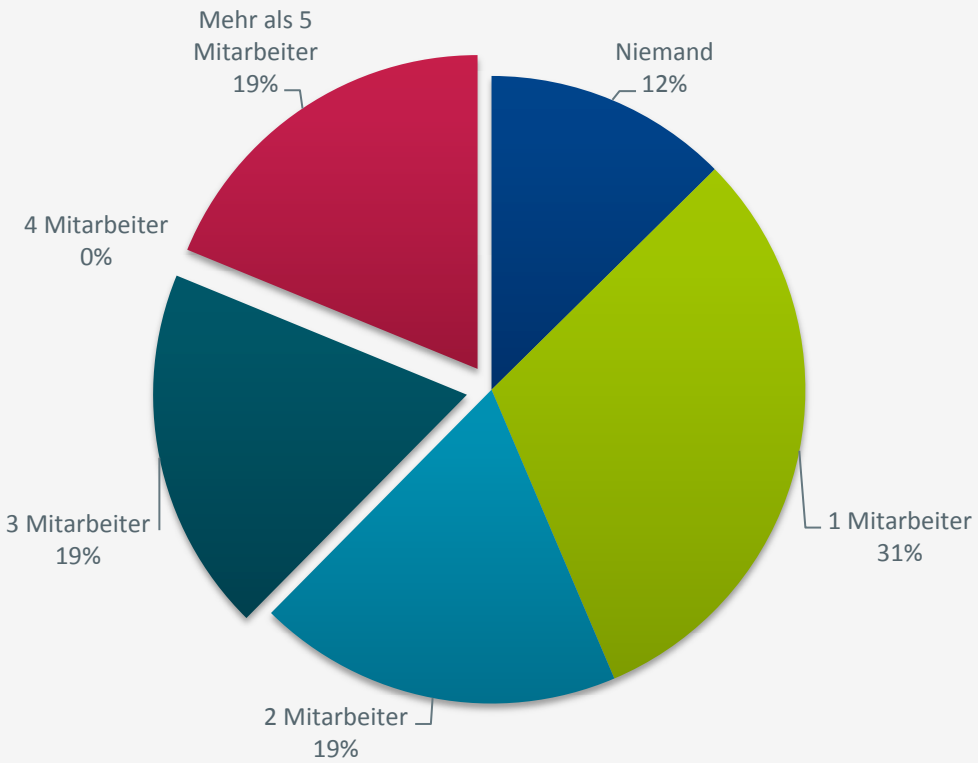
Strategische Markenführung im Krankenhaus wird multifunktional verantwortet. Aus den Mehrfachantworten lässt sich schlussfolgern, dass bei diesem Thema viele Manager mitmischen – sowohl die Top-Führungskräfte aus Geschäftsführung, kaufmännischer, ärztlicher und Pflege-Direktion als auch Mitarbeiter aus Kommunikation, Marketing und Markenführung.

Die operative Verantwortung hingegen liegt bei der überwiegenden Zahl der befragten Krankenhäuser im Sekretariat der Geschäftsführung

MARKENFÜHRUNG

Organisationsfunktionen

Wieviele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Krankenhaus insgesamt im Bereich Unternehmenskommunikation, Marketing und Strategische Markenführung?



Über die Hälfte der befragten Krankenhäuser, beschäftigen in Kommunikations- und Marketingabteilungen maximal zwei MitarbeiterInnen.

In 40 Prozent der Häuser sind drei bis fünf MitarbeiterInnen beschäftigt

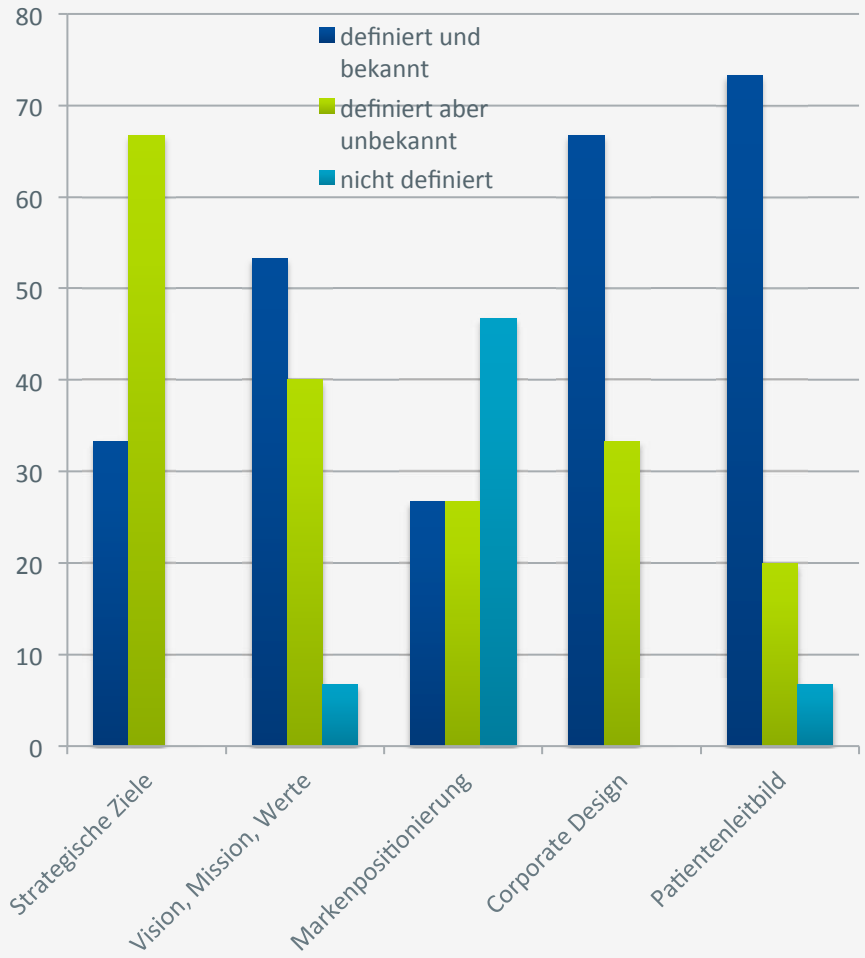
MARKENFÜHRUNG

Instrumente und Qualität der Vermittlung, Defizite und geplante Investitionen

MARKENFÜHRUNG

Interne Vermittlung von Strategie, Leitbildern und Positionierung

Welche der folgenden Aspekte sind in Ihrem Krankenhaus / Ihrer Krankenhausgruppe bereits definiert und intern vermittelt? (Angaben in %)



Bei zwei Dritteln der befragten Krankenhäuser sind strategische Ziele zwar definiert, jedoch weitestgehend unbekannt. Nur bei einem Drittel der Krankenhäuser kennen auch die Mitarbeiter die Strategie des Hauses.

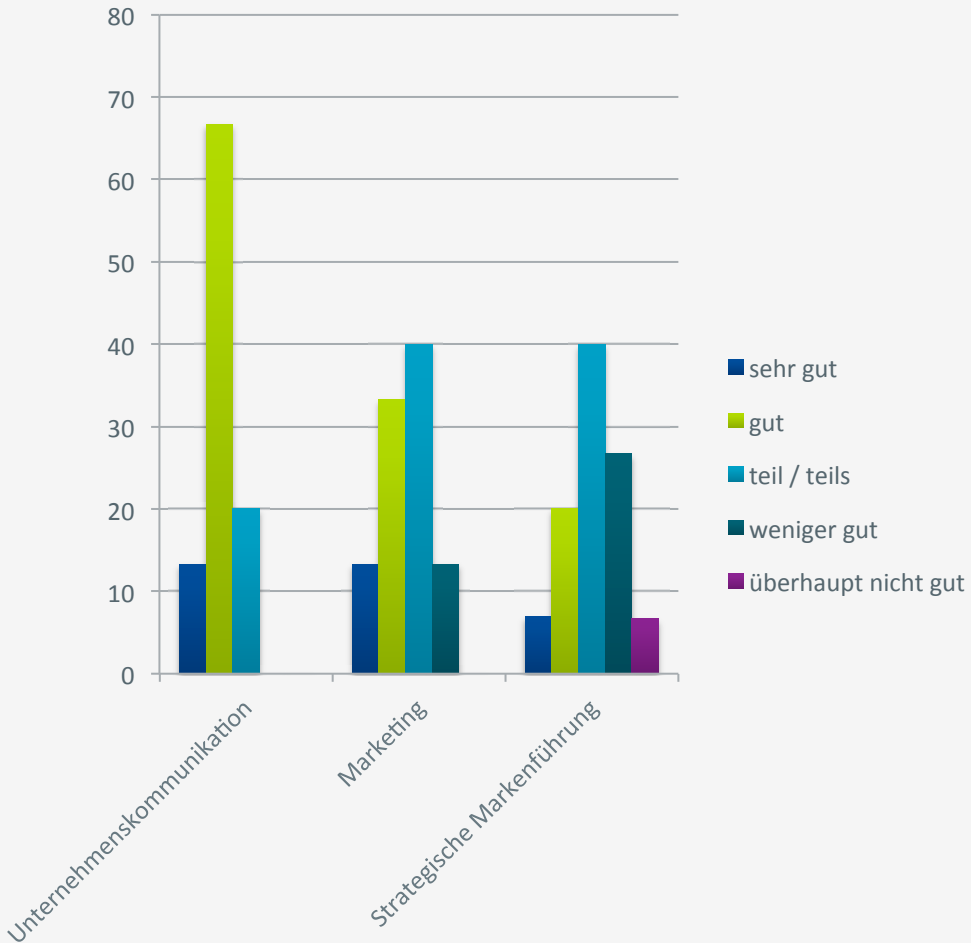
Immerhin: In der Hälfte der befragten Krankenhäuser sind Vision, Mission und Werte definiert und auch bekannt. Jedoch haben 40 Prozent der Häuser auch noch Nachholbedarf in der internen Vermittlung.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Markenpositionierung. Definiert wurde sie fast überall, ist jedoch weitestgehend unbekannt.

MARKENFÜHRUNG

Qualität von Kommunikation, Marketing und Markenführung

Wie beurteilen Sie Unternehmenskommunikation, Marketing sowie Strategische Markenführung in Ihrem Krankenhaus / Ihrer Krankenhausgruppe?

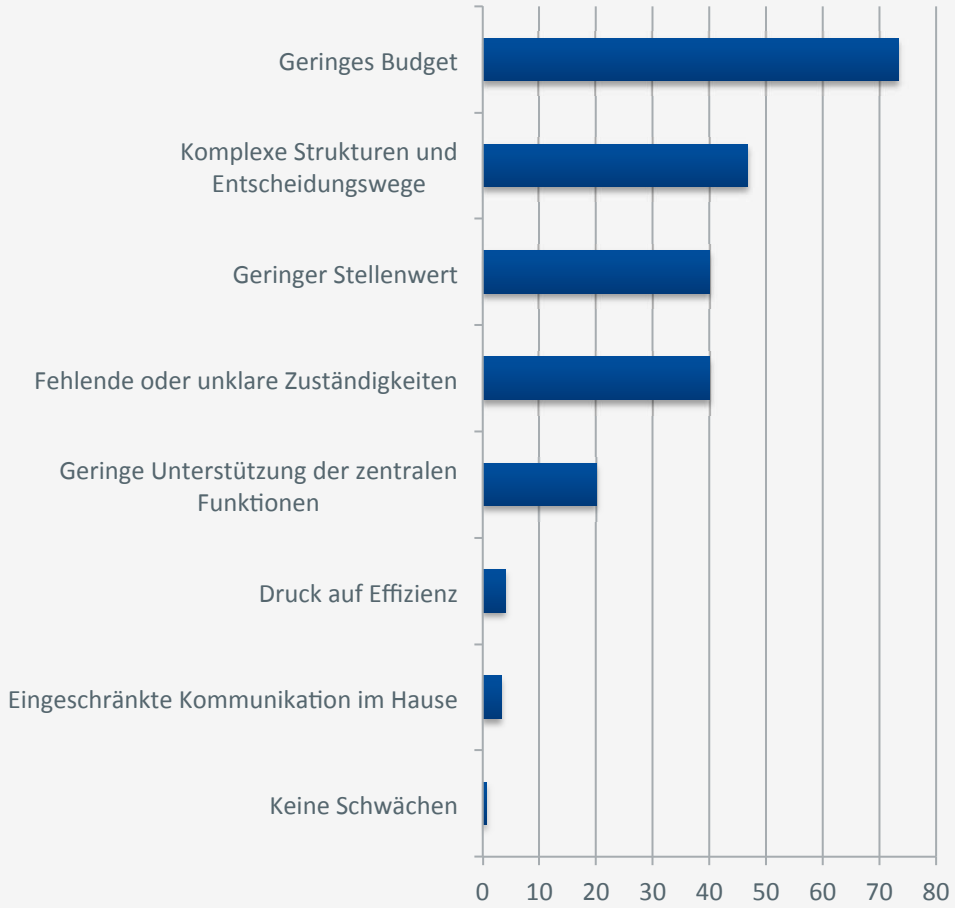


Mehr als 80 Prozent der befragten Krankenhäuser schätzen die Qualität ihrer Unternehmenskommunikation als gut bis sehr gut ein.

Marketing und Strategische Markenführung schneiden im Vergleich dazu deutlich schlechter ab. Mehr als zwei Drittel halten sie sogar für unzureichend.

MARKENFÜHRUNG
Schwachpunkte

Was sind die 3 wesentlichen Schwächen der Strategischen Markenführung in Ihrem Krankenhaus / Ihrer Krankenhausgruppe? (Angaben in %)



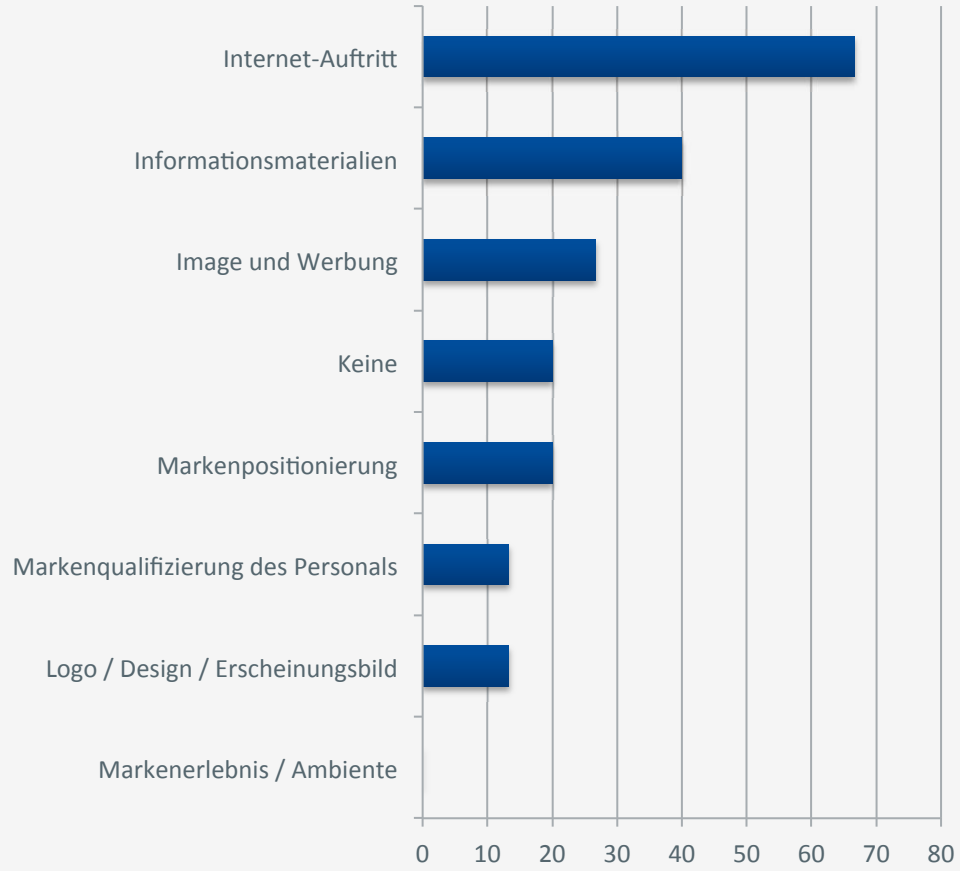
Als die größten Schwachpunkte der Strategischen Markenführung geben die befragten Krankenhäuser an:

- Geringes Budget
- Komplexe Strukturen und Entscheidungswege
- Geringer Stellenwert des Themas
- Fehlende oder unklare Zuständigkeiten

MARKENFÜHRUNG

Geplante Investitionen

Gibt es Felder, in denen Ihr Krankenhaus / Ihre Krankenhausgruppe derzeit größere Investitionen tätigt oder plant? (Angaben in %)



Die Schwerpunkte zukünftiger Investitionen liegen bei den befragten Krankenhäusern in der Onlinekommunikation, Publikationen und sonstigen Werbeaktivitäten.

Investitionen in die Positionierung der Marke, die Markenqualifizierung des Personals oder die Verbesserung des visuellen Erscheinungs-bildes haben keine hohe Priorität.

HANDLUNGSFELDER

Fünf-Schritt-Therapie zur Verbesserung der Markenperformance von Krankenhäusern

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Strategische Markenführung professionell aufbauen

1. Krankenhäuser relevant und unterscheidbar positionieren

- Kernkompetenzen, Stärken und Spezifik des Angebots genau herausarbeiten
- Patientenbedürfnisse identifizieren, Unterscheidungsmerkmale im Wettbewerb bestimmen
- Markenversprechen als realistische Soll-Perspektive definieren und darauf aufbauend einen ganzheitlichen Umsetzungsplan entwickeln

2. Markenerlebniskette aus Patientensicht definieren und realisieren

- Treiber der Markenwahrnehmung sowie der Patientenzufriedenheit herausarbeiten
- Kontaktpunkte aller Zielgruppen, vor allem der Patienten mit der Marke bestimmen
- Einflussfaktoren auf Wahrnehmung und Wirkung evaluieren
- Kontaktpunkte entsprechend neu ausrichten
- Evaluierung und Monitoring der Markenerlebniskette

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Strategische Markenführung professionell aufbauen

3. Markenführung und Strategisches Marketing intern etablieren

- Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen und Prozesse in den Bereichen Unternehmenskommunikation, Marketing, Markenführung
- Evaluation in-/externer Erwartungen an Kommunikation, Marketing u. Markenführung
- Kompetenzanalyse bei den Führungskräften und MitarbeiterInnen
- Strategische Aufstellung der Strukturen, Prozesse sowie Bereitstellung notwendiger Ressourcen

4. Führungskräfte und MitarbeiterInnen informieren und trainieren

- Workshops zur Vermittlung der Markenpositionierung sowie zur Erarbeitung individueller und arbeitsplatzbezogener Umsetzungsmaßnahmen
- Entwicklung von Trainingsmodulen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die Markenpositionierung vor allem gegenüber den Patienten umzusetzen
- Regelmäßige Evaluierung des Umsetzungserfolges

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Strategische Markenführung professionell aufbauen

5. Neuausrichtung der Markenkommunikation

- Bestandsaufnahme aller Kommunikationsinstrumente
- Definition der Ziele, Zielgruppen und Zielmärkte
- Entwicklung eines Kommunikationskonzepts inklusive Tonalität, Botschaften sowie zielgruppenspezifischer Ansprachemodule
- Ganzheitliche und crossmediale Umsetzung des Kommunikationskonzepts

ÜBER UNS

Cyriax Strategie- und Markenberatung

CYRIAX STRATEGIE- UND MARKENBERATUNG

Wir über uns

WIR SIND EINE UNABHÄNGIGE STRATEGIE- UND MARKEN-BERATUNG UND ENTWICKELN DIE ZUKUNFT IHRER MARKE.

Wir bieten Lösungen, um Marken, Organisationen und ihre Mitarbeiter erfolgreicher zu machen.

Unser Leistungsversprechen: Das Geschäft unserer Kunden wirkungsvoll stärken, ihre Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit messbar und nachhaltig steigern, ihr Image inspirierend modernisieren.

Unser Anspruch: Building brands to drive your business.

CYRIAX STRATEGIE- UND MARKENBERATUNG

Partner mit Persönlichkeit

Hans-Ulrich Cyriax, Geschäftsführender Partner

15 Jahre Erfahrung als Berater, Fokus: Markenentwicklung, Markenführung, Organisationsentwicklung, Coaching

Agentur- und Konzernerfahrung, u.a. Geschäftführung Henrion Ludlow Schmidt, Leiter Strategisches Marketing Dresdner Bank

Nick Dunn, Geschäftsführender Partner

15 Jahre Erfahrung als Designer, Fokus: Kommunikationsdesign, Marken- und Designmanagement, Markenaktivierung, Training

Creative Director, u.a. The Brand Union, Wolff Olins Landor, Luxon Carrà

CYRIAX STRATEGIE- UND MARKENBERATUNG

Branchenübergreifende Kompetenz und Erfahrung

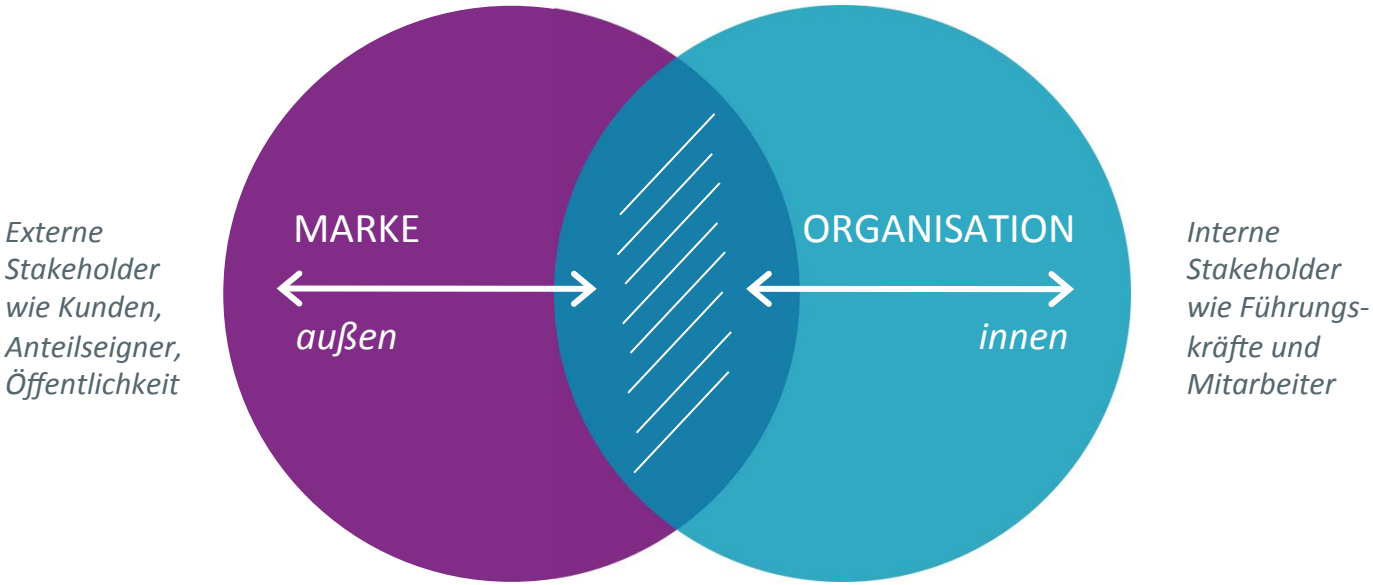
Aktuelle Mandate:

- KFW Bankengruppe
- Credit Suisse
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- TÜV NORD
- TVN Group
- Vattenfall

CYRIAX STRATEGIE- UND MARKENBERATUNG

Kompetenzfelder mit ganzheitlichem Anspruch

- Komplementärer Beratungsansatz
- Integration von Markenentwicklung und Organisations-entwicklung



Markenentwicklung	Organisationsentwicklung
Strategisches Marketing	Visions- und Leitbildentwicklung
Corporate Design	Reorganisation von Strukturen
Markenkommunikation	Change Management
Markencontrolling	Coaching und Training

Building brands to drive your business

ERGREIFEN SIE DIE INITIATIVE. NEHMEN SIE KONTAKT AUF.

MEHR INFORMATIONEN ÜBER UNS UNTER: WWW. CYRIAX-BRANDCONSULTING.COM

Cyriax Strategie- und Markenberatung
Katharinenstraße 33, 20457 Hamburg

Telefon: +49 40 6586 9731
Fyx: +49 40 6586 9732

www.cyriax-brandconsulting.com
contact@cyriax-brandconsulting.com

© 2013
Diese Studie ist geistiges Eigentum der Cyriax Strategie- und Markenberatung und unterliegt den geltenden Urheber-rechtsgesetzen. Die ganze oder teilweise Veröffentlichung, Vervielfältigung sowie jede Weitergabe an Dritte ist nicht ohne vorheriges Einverständnis des Urhebers gestattet.

cyriax