

# 1 Krankenhaus als Marke

## 1.1 Situation in Krankenhäusern

Analog zur Intensivierung des Wettbewerbs auf den Märkten für medizinisch-pflegerische Leistungen gewinnt auch der Kampf zwischen den Leistungsanbietern um strategische Wettbewerbsvorteile an Brisanz. Um ein Klinikum zukünftig erfolgreich zu führen, hat das Management spätestens heute Antworten auf Fragen zu geben, die ihnen die verschiedenen Anspruchsgruppen – d.h. Patienten, Einweiser, Eigentümer und Mitarbeiter – und die Konkurrenz morgen stellen. Hierbei nimmt die strategische Positionierung des Krankenhauses auf die prognostizierten langfristigen Entwicklungen der Märkte eine eminent wichtige Stellung für dessen wirtschaftlichen Erfolg ein.

In dem Maße, wie sich das Marketing als patientenorientierte Unternehmensführung im Krankenhaus etabliert, entwickelt sich das strategische Marketing zu einem Kernbereich der strategischen Planung. Es bietet einen systematischen Ansatz, um Entscheidungen markt- und kundenorientiert treffen zu können. Dabei wird unter strategischem Marketing die langfristige Konzipierung der Marketingaktivitäten mit den Kardinalfunktionen Segmentierung des Marktes („Segmentation“), Auswahl eines Zielmarktes („Targeting“) und Positionierung („Positioning“) mit dem Ziel, die Wünsche der Kunden im an-

visierten Zielmarkt – beispielsweise im Markt für geburtshilfliche Leistungen – zu befriedigen, subsummiert.

In Krankenhäusern ist die Bedeutung des Marketing häufig noch nicht erkannt, und die mit der Implementierung eines strategischen Marketing verbundenen Fragestellungen mit Hinblick auf die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden nur rudimentär beantwortet. Dies wird offenkundig, wenn man die Investitionen betrachtet, die Krankenhäuser in diesem Bereich tätigen. Sie erscheinen oft, verglichen mit dem Gesamtbudget, als homöopathisches Mittel im Klinikmanagement. Der Glaube, etwas mit verschwindend geringem Ressourceneinsatz erreichen zu können, macht dabei die Instrumente des Marketing nicht wirksamer. Darüber hinaus bestehen in den Krankenhäusern oft sehr unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Stellung und Integration des strategischen Marketing in die Prozesse der Planung und Ausrichtung des Unternehmens – zwar sehen die Manager in den Krankenhäusern die wachsende Bedeutung des Marketing, doch wird dem Marketing noch nicht die Bedeutung eingeräumt, die es in anderen Branchen unbestritten hat. Die Folge hiervon sind hohe Transaktionskosten innerhalb des Krankenhauses und Schwächen in der strategischen Positionierung. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die wachsenden Anforderungen die Krankenhäuser dazu veranlassen, ein strategisches Marketing einzuführen und dieses mit anderen Themen, wie beispielsweise dem „Risk Management“, zu verknüpfen.



*Die Marke ist zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden. Krankenhäuser präferieren es dennoch sehr oft, in messbaren und nachprüfbaren Größen zu entscheiden, Strukturen zu rationalisieren oder Verfahren zu optimieren. Dass aber die Marktstellung entscheidend über Image- und Markenmanagement beeinflusst wird, blenden sie aus. Die Konsequenz ist: Krankenhäusern, deren Leistungen aufgrund des hohen Komplexitätsgrades für den Patienten naturgemäß schwer zu durchschauen und zu vergleichen sind, fehlt es an Unverwechselbarkeit und Identität.*

### 1.1.1 Wettbewerbsvorteile erzielen

Vor dem Hintergrund der oben getroffenen Definition des strategischen Marketing kann festgehalten werden, dass dieses darauf zielt, dauerhafte Wettbewerbsvorteile für das Krankenhaus zu erschließen. Strategische Wettbewerbsvorteile sind dann anzutreffen, wenn es dem Krankenhaus gelingt, seinen Patienten mit den angebotenen medizinischen Leistungen einen höheren Nutzen im Vergleich zu anderen Marktbeteiligten zu stiften; bei einem einzigartigen, dem Wettbewerb überlegenen Konkurrenzvorteil spricht man von „unique selling proposition“ oder kurz: USP. Dazu gehört vor allem das Verständnis, dass sich Patienten mehr und mehr als Kunden begreifen. Und als solche möchten sie frei wählen, in welches Bett sie sich legen. Marketing kann daher nicht mit der Erstellung hochwertiger und teurer Broschüren oder der Entwicklung einer Internetpräsenz samt Social Media-Anwendung enden. Vielmehr bietet Marketing der Institution „Krankenhaus“ einen systematischen und strategischen Ansatz, um seine Entscheidungen markt- und kundenorientiert treffen zu können. Bei der Entwicklung einer ganzheitlichen Marketingstrategie auf der Basis der eigenen Wettbewerbsposition ist daher die exakte Kenntnis über das eigene Unternehmen, die Patienten und die einweisenden Ärzte sowie über die Konkurrenz unverzichtbar – der Einsatz von Befragungsinstrumenten ist in diesem Zusammenhang zentral. Schließlich wird unter Marketingstrategie die langfristige Ausrichtung eines Krankenhauses in Hinblick auf seine patienten- und wettbewerbsbezogene Entwicklung und dem darauf abgestimmten Rahmen für Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingzielen begriffen. Die so verstandene Marketingstrategie hat eine Lenkungsfunction inne und ist damit eine Grundsatzregelung im Krankenhaus, mit der erst ein geordneter, effektiver und betriebswirtschaftlich vertretbarer Einsatz der Marketinginstrumente möglich ist.

Das Vorhandensein eines strategischen Wettbewerbsvorteils setzt spezifische Fähigkeiten und Ressourcen eines Krankenhauses voraus, die im Rahmen eines strategischen Marketingprozesses zu berücksichtigen und zu realisieren sind. Der Marketingprozess konstituiert sich aus der Analyse von Chancen und Zielmärkten. Ist der Zielmarkt bestimmt beinhaltet er weiter die Entwicklung

einer Marketingstrategie und der Planung eines Marketingprogramms. Sodann ist im Prozess die Organisation, Umsetzung und Kontrolle der Marketinganstrengungen festzulegen. Bei der Ausgestaltung des gesamten Prozesses wird primär darum gehen, attraktive, weitgehend standardisierte Leistungspakete zu identifizieren und diese mit dem Charakter einer Marke zu versehen und sich gegenüber den Krankenkassen, Einweisern sowie Patienten und Angehörigen, und nicht zuletzt gegenüber anderen Marktakteuren zu positionieren.



*Der Erfolg eines Krankenhauses ist in hohem Maße von seiner öffentlichen Positionierung abhängig. Die Basis für die gegenwärtige Positionierung ist dabei mitunter vor Jahrzehnten gelegt worden und muss gegebenenfalls einer Prüfung unterzogen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die komplexen Leistungen eines Krankenhauses zumeist individuell in ihrem Ergebnis erbracht werden – jeder Patient ist einzigartig und benötigt eine individuelle Zusammenstellung der Leistungen. Eine Standardisierung ist daher allenfalls mit Hinblick auf die Prozesse, beispielsweise mithilfe von Behandlungspfaden, denkbar. Diese Tatsache erschwert es dem medizinischen Laien, die erbrachten Leistungen zu vergleichen und zu bewerten – die seit zehn Jahren publizierten Qualitätsberichte erleichtern ihm den Vergleich nur bedingt.*

### 1.1.2 Austauschbarkeit der Leistungen

Vor diesem Hintergrund sind die offerierten Leistungen für den Patienten bis zu einem gewissen Grad austauschbar: Als potenzieller Kunde des Krankenhauses reduziert er die erhebliche Komplexität seiner individuellen Ausgangslage dadurch, dass er für sich persönlich relevante „Qualitätsextrakte“ – etwa aus individuellen Erfahrungsberichten aus seinem Bekanntenkreis, der Empfehlung seines Hausarztes oder aus anderen Quellen – herausfiltert und sich dadurch für ihn persönlich die Auswahlentscheidung erleichtert (Mayer 2005, S. 120). Ist die Bewertung der Primärqualität „medizinische Leistung“ nicht

## 1.1 Situation in Krankenhäusern

möglich – dies wird der Standardfall sein –, so wird der Patient geneigt sein, von leichter erfassbaren Merkmalsausprägungen, wie die Art der Unterbringung, die Freundlichkeit des Personals oder die in Medien wiedergegebene öffentliche Meinung, Rückschlüsse auf die Qualität der medizinischen Leistung zu ziehen. Demzufolge können Krankenhäuser in Ergänzung zu ihren anspruchsvollen Kernleistungen auf ihrem Markt mit zusätzlichen Angeboten und der Darstellung ihres Selbstverständnisses – für ein konfessionelles Krankenhaus kann das beispielsweise die mitunter verdrängte Caritas sein – Flagge zeigen sowie sich in der Wahrnehmung ihrer Zielgruppen als Unternehmensmarke „Krankenhaus“ positionieren und profilieren. Die nachdrückliche Ausrichtung eines Krankenhauses am Markt für medizinische Leistungen macht es erforderlich, eine in sich konsistente Marketingkonzeption zu erarbeiten und dann zu implementieren. Sie stellt das Resultat eines an Nachfragern, Konkurrenten und den Ressourcen der Einrichtung ausgerichteten Planungsprozesses dar.

Zwei Ziele sind bei der Entwicklung des Planungsprozesses zu berücksichtigen:

- Die umfassende Abbildung der entscheidungsrelevanten Tatbestände und Alternativen der Akteure bei der Marketingplanung und
- die Fassung der bei der empirischen Untersuchung des Erfolgs von Marketingstrategien zu evaluierenden Sachverhalte.

### 1.1.3 Anspruchsgruppen identifizieren

Bei der Positionierung der Marke „Krankenhaus“ muss sowohl den Anforderungen der unterschiedlichen Sachwalter und Zielgruppen (s. Abb. 1) – Gruppen sind der Stadtrat bei einer kommunalen Einrichtung, die einweisenden Ärzte, die Patienten, die Krankenversicherungen, die Geschäftspartner etc. – entsprochen als auch eine Abgrenzung zum relevanten Wettbewerb herbeigeführt werden (Enneker, Pietrowski 2009, S. 16ff.). Dabei gilt zu berücksichtigen, dass, analog zu den Marken beim klassischen Konsumgütermarketing, der Nutzen des Patienten auch bei der Marke „Krankenhaus“ nicht nur aus dem eigentlichen, jedoch vermeintlich austauschbaren Basisnutzen resultiert;

## 1 Krankenhaus als Marke

vielmehr entscheidet oftmals der empfundene beziehungsweise erwartete Zusatznutzen über die Nachfrage nach den Serviceleistungen eines Krankenhauses (Esch 2003, S. 86). Der Zusatznutzen folgt aus dem erweiterten Leistungsversprechen, dem größeren Vertrauen, der gestiegenen Sicherheit, der höheren Zuverlässigkeit und der stärkeren Serviceorientierung. Weiter zu nennen sind eine ansprechende Atmosphäre, und eine bessere Unterhaltung, die den Ausschlag dafür geben können, sich in einem bestimmten Krankenhaus behandeln zu lassen – die Etablierung einer Krankenhausmarke ist kein „alter Wein in neuen Schläuchen“.



Abb. 1 Zielgruppen des Klinik-Marketings

Für das Krankenhaus gilt es also, sich vom reinen Gesundheitsexperten, der „nur“ die medizinischen Behandlung sicherstellt, hin zum Experten mit ausgesprochener Problemlösungskompetenz zu entwickeln, der die Zufriedenheit der Patienten durch ganzheitliche Betrachtung seiner Interessen herstellen kann – oder es zumindest glaubhaft versucht. Gelingt es dem Krankenhaus,

## 1.1 Situation in Krankenhäusern

sich mit einem sympathischen, unverwechselbaren und vertrauenswürdigen „Gesicht“ in der Vielzahl der Einrichtungen in Position zu bringen und seinen Zielgruppen kontinuierlich mehr zu bieten als herausragende Qualität der medizinischen Versorgung, sind Patienten mitunter sogar bereit, größere räumliche Distanzen zurückzulegen.



***Um sich dauerhaft von der Konkurrenz zu differenzieren, erscheint die Einführung neuer Verfahren, die von überlegenen Technologien begleitet sind, erforderlich. Trotz ethischer und moralischer Restriktionen ist auch die Kostenorientierung bedeutsam, da sie die Freiheitsgrade bei den Budgetverhandlungen mit den Krankenkassen und somit die kompetitiven Eigenschaften des Angebots entscheidend beeinflusst.***

Die deutschen Krankenhäuser – bislang in der beruhigenden Gewissheit sicherer Einnahmen – kommen dem Wunsch der Kunden erst schleppend nach und mimen den reinen Gesundheitsexperten vergangener Tage, obgleich angesichts des zu beobachtenden Investitionsstaus selbst dies oft nicht mehr glaubwürdig vermittelt werden kann. Bei Patienten aus dem Ausland behilft man sich etwa mit Gesundheits-Checkups. Das Umwerben geschieht dabei noch hemdsärmelig und ist mitunter durch die Finanznot der Einrichtung motiviert. WLAN-Anschluss am Patientenbett, Kühlschrank und Tresor im Zimmer, Möblierung auf hohem Niveau, individuelle Gesundheits- und Ernährungsberatungen sowie Wellness-, Fitness- und Beauty-Angebote bilden noch zu selten, insbesondere für die einheimischen Patienten, eine sinnvolle Ergänzung des medizinischen Leistungsspektrums.

### **Praxisbeispiel „Sommer-Rendezvous“**

Gemeinsam mit der Tageszeitung „Neue Presse“ veranstalten die Diakonischen Dienste Hannover an Sonntagen ihre Sommer-Rendezvous. Lokale Prominenz aus Politik, Sport und Wirtschaft bildet den Rahmen für Gesundheitsthemen, die Teil eines Bühnenprogramms sind. Es gibt einen Ärzte-Talk, ein Gesundheitszelt und einen Kiosk der Diakonischen Dienste.

## 1 Krankenhaus als Marke

Ergebnis: Die später im Jahr angesetzten Patientenveranstaltungen erfreuen sich eines besseren Zuspruchs. Der Traffic auf die Websites der Krankenhäuser konnte dadurch auch erhöht werden.

Aus dem Gesagten wird deutlich, dass es letztendlich nicht mehr ausschließlich darum gehen darf, als staatlich bezuschusster Reparaturbetrieb die Gesundheit des Kunden wiederherzustellen, sondern im Rahmen eines Komplettangebots dessen Gesamtnutzen sowie den seiner Besucher zu steigern. Das Krankenhaus hat sich dabei vom Gesundheits- zum Problemlösungsexperten zu wandeln – die ehrwürdige Krankenanstalt wird zur Marke (Storcks 2003, S. 33). Die Liste der Möglichkeiten zur Flankierung der individuellen Positionierung des Krankenhauses auf dem Markt ist nahezu unbegrenzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Implementierung einer Stabsstelle „Marketing“ oder die Beauftragung einer Agentur allein bei weitem nicht ausreicht. Insbesondere das Management muss hinter der Markenbildung stehen, und die Potenziale der Einrichtung müssen sich in der Marke „Krankenhaus“ gebündelt widerspiegeln.



*Eine neue Denkhaltung in den Köpfen des Managements und in den Köpfen der Mitarbeiter ist notwendig. Sie müssen bei der Entwicklung von neuen Services stets den Kunden vor Augen haben: Was denkt und will der Patient? Welche Wünsche trägt der Gast in sich, mit deren Realisierung er nicht unbedingt rechnet und die er deshalb nur indirekt kommuniziert? Über welche zusätzlichen Angebote freut er sich und ist dafür auch bereit, eine entsprechende Gegenleistung zu erbringen?*

### 1.2 First Mover im Marketing

Trotz des in den letzten Jahren in Deutschland vorherrschenden Gesellschaftstrends der Rubrik „Geiz-ist-geil“ & Co. ist klar zu erkennen, dass sämtliche Themen rund um Gesundheit und Wellness stetig an Bedeutung gewonnen haben. Hierbei sind sowohl die an den Anbieter gerichteten Erwartungen als



auch die eigene Bereitschaft zu einem verstärkten Leistungsbeitrag gleichermaßen stark ausgeprägt (Mayer 2005, S. 123). Dem Management im Krankenhaus eröffnen sich angesichts dieser Entwicklungen interessante Möglichkeiten zusätzliche Angebote auf dem Markt zu platzieren. Zu nennen sind hier die Umwandlung einer Bäderabteilung in einen Wellnessbereich oder der Aufbau von Komfortstationen für Privatpatienten.

Krankenhäuser können ihren Kunden jedoch nur dann erfolgreich Leistungen mit hohem Erlebnischarakter anbieten, wenn sie als „First Mover“ agieren und der Konkurrenz in puncto Innovationskraft überlegen sind. Zudem müssen sie ihre Neuerungen effektiv kommunizieren. Einrichtungen, die nach dem olympischen Motto „Dabei sein ist alles!“ verfahren und allenfalls eine „Me-too-Strategie“ verfolgen, verlieren mittelfristig Marktanteile und sind deutlich weniger erfolgreich als die rasch handelnden, kreativen First Mover-Krankenhäuser – diese müssen nicht unbedingt Einrichtungen unter privater Trägerschaft sein.

Folgende Checkliste ist bei der Implementierung eines Marketing zuvor zu prüfen:

- Sind alle in die strategische Marketing-Planung einfließenden Grundlagen und Annahmen explizit formuliert?
- Sind die zugrunde gelegten Schlussfolgerungen hinsichtlich der langfristigen Marktentwicklung realistisch sowie durch zuverlässige Daten gestützt?
- Resultieren aus einzelnen Grundlagen und Annahmen fundamentale Widersprüche?
- Sind die Ziele im Marketing-Bereich vollständig ausformuliert oder existieren Ziellücken?
- Sind die geplanten Marketing-Ziele mit den Gesamtzielen des Unternehmens abgestimmt?
- Entsprechen die Marketing-Strategien den langfristig vorhandenen Ressourcen?
- Sind die Marketing-Ziele hinsichtlich der Position des Unternehmens im Wettbewerb realistisch gesetzt?

## 1 Krankenhaus als Marke

- Welche Kernstrategie wird zur Realisierung der Ziele verfolgt und werden genügend Mittel zu deren Erfüllung bereitgestellt?
- Ist der Einsatz der Marketing-Instrumente, der Mittel und der Maßnahmen angemessen?

### 1.2.1 Pioniere im Marketing

Pioniere auf ihrem Markt können vor dem Hintergrund der aktuell schwierigen Situation von deutschen Krankenhäusern sogar mehrfach punkten. Denn anders als in den meisten anderen Branchen ist Markt- beziehungsweise Wettbewerbsorientierung bei Krankenhäusern noch ein Betätigungsfeld mit enormen Entwicklungspotenzialen – in den meisten Krankenhäusern ist die Realität des Wettbewerbs mit allen Konsequenzen noch nicht angekommen –, sodass der First Mover die Gegebenheiten auf dem Markt noch stark nach den eigenen Vorstellungen gestalten und Trends setzen kann.



*Die Steigerung des Nutzens der Patienten wirkt sich mehrfach positiv aus: Der Kunde fungiert als Multiplikator und kommuniziert kostenlos seine positiven Erfahrungen gegenüber seinem Umfeld. Das Krankenhaus nutzt den Akzeleratoreffekt des Empfehlungsmarketing und steigert seine Marktdurchdringung effektiver als diejenigen Anbieter, die den Erwartungen der Patienten lediglich gerecht werden und nach der „Verweile doch du bist so schön“-Strategie verfahren. Kunden, die „nur“ zufrieden gestellt werden, bringen in einem immer mehr wettbewerbsorientiertem Gesundheitsmarkt den schleichenden Niedergang eines Krankenhauses.*

Die Erfahrungen anderer Branchen zeigen, dass gerade bei starken Produkt- und Unternehmensmarken Bilder und Emotionen zählen (Olavarria 2001, S. 182). Dort gilt:

*„Wo die Sinne nicht angesprochen werden, gehen die Füße vorbei.“*

Zur Gewinnung von Patienten muss daher sichergestellt sein, dass ihnen – aber auch Besuchern, Einweisern und Partnern – individuelle emotionale Erlebnisse geboten werden, die sie langfristig an die Marke „Krankenhaus“ (nicht jedoch an das Krankenhaus) binden. Mit ausgeprägter medizinischer Qualität allein ist eine solche Bindung nicht mehr getan. Sie bildet mittlerweile die Voraussetzung und ist bei zunehmender Souveränität und Mobilität des Patienten jedoch längst kein Erfolgsgarant mehr. Vielmehr muss jeder Kontakt mit dem Patienten – in gleichem Maße auch mit den Besuchern, Einweisern und Geschäftspartnern – für diesen ein möglichst positives und nicht nur bestenfalls ein erwartungsgemäßes Erlebnis darstellen. Eine gut gemeinte Patientenbroschüre mit „heroischen“ Aufnahmen der Operateure oder der lang gedienten „guten Seele“ der Station F9 kann hier kontraproduktiv wirken. Entscheidend ist, dass die Angehörigen jeder Zielgruppe stets positiv überrascht und ihre Erwartungen übererfüllt werden.

#### **Praxisbeispiel „Nebenrolle für die Medizin“**

Beim Klinikum Ingolstadt wird der medizinische Aspekt bei der Geburtshilfe dezent im Hintergrund gehalten. Vor der Geburt werden Eltern bereits mit dem Baby Portal abgeholt. Dort befindet sich ein umfangreiches Informationsangebot und – als Besonderheit – ein Namensfinder. Mutter und Kind stehen dann beim Aufenthalt, vermittelt durch das Ambiente, im Vordergrund.

Ergebnis: Das Klinikum konnte mittels Patientenbefragungen eine Steigerung der Zufriedenheit ermitteln. Die Zahl der Geburten stieg deutlich erkennbar um über 100 Babys innerhalb eines Jahres an.

### **1.2.2 Qualitative und quantitative Ziele im Fokus**

Erfolg muss dabei messbar sein, um rationale Entscheidungen zu gewährleisten. Bei der Diskussion um Rationalität von Führungsentscheidungen erscheint eine Differenzierung quantitativer und qualitativer Ziele sinnvoll und findet in den meisten wissenschaftlichen Abhandlungen sowie Modellen zum Marketing-Controlling Anwendung. Quantitative Ziele orientieren sich an

## 1 Krankenhaus als Marke

wirtschaftlichen, oft monetären Zielgrößen. Sie lassen sich folgendermaßen differenzieren:

- Gewinn und Rentabilitätsziele (Deckungsbeitrag, Return-on-Investment),
- Wachstumsziele (Absatz-, Umsatz-, Gewinnwachstum),
- Rationalisierungsziele (Synergie-, Degressionseffekte),
- Kapazitätsauslastungsziele (Produktions-, Marketingkapazitäten),
- Sicherheitsziele (Risikostreuung, langfristige Überlebenseicherung) und
- Marktstellungsziele (Marktanteilssteigerung, Qualitätsverbesserung, ökologiegerechte Produkte).

Basierend auf den Forderungen an das Management, kann jedoch ein rein an quantitativen Größen orientiertes Führen einer Klinik kritisiert werden. Denn eine solche Einengung hat den Nachteil, dass immer nur einzelne Aspekte analysiert werden können. An das Management ist deshalb insbesondere die Anforderung zu stellen, die im Rechnungswesen und Controlling vorhandenen Daten auch für die Überprüfung der Effizienz ergriffener Maßnahmen im Marketing heranzuziehen und darüber hinaus andere Gesichtspunkte quantifizierbar zu machen. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass sich hier explizite Probleme hinsichtlich der Messung und Zuschreibung quantitativer Erfolgsgrößen zu Führungsentscheidungen (Zurechnungsproblematik) ergeben. Diese entstehen zum einen aus der zeitlichen Differenz zwischen Strategieimplementierung und Wirkungsniederschlag. Die Auswirkung einer Strategie ist somit meist auf viele Planungs- und Abrechnungsperioden verteilt und kann nur bedingt einer bestimmten Periode zugeordnet werden. Zum anderen werden strategische Erfolge meist durch das Zusammenwirken komplexer Strategiekontexte realisiert, wodurch die isolierte Betrachtung der einzelnen Zielbeiträge und deren Quantifizierung erschwert sind.

Qualitative Marketingziele verknüpfen sich primär mit den mentalen Prozessen der Kunden. Maßnahmen des Marketing haben hierbei eine Beeinflussung beziehungsweise Änderung des Verhaltens bei den Konsumenten zu bewirken. Wesentliche Wirkungsdeterminanten sind dabei das Image, die Aktivierung, die Aufmerksamkeit, das Involvement sowie Stimmungen, Emotionen und Informationen. Beispiele für die Beeinflussung von Wirkungsdeterminanten

### 1.3 Corporate Identity als Rahmenbedingung

und somit gleichfalls qualitative Ziele sind die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Erlangung von Wissenswirkungen, die Erhöhung der Präferenzen sowie die Verstärkung der Kaufabsicht. Dabei begünstigt die Erreichung qualitativer Ziele zugleich auch den Erreichungsgrad quantitativer Ziele. Abgefragt werden diese etwa durch Imageanalysen (s. Abb. 2).

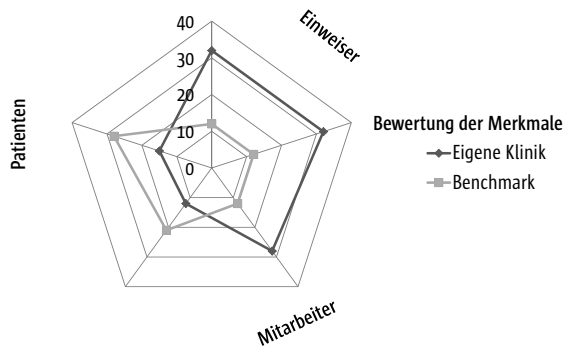


Abb. 2 360-Grad-Analyse

### 1.3 Corporate Identity als Rahmenbedingung

Bei der Realisierung von Potenzialen, die der Profilierung des Krankenhauses förderlich sind, gilt es, die Markeninhalte mit einem konsistenten gesamthafte Erscheinungsbild des Krankenhauses zu verbinden und an die Marktbeteiligten zu adressieren. Voraussetzung und zugleich strategische Rahmenbedingung für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente bildet die „Corporate Identity“, die als integriertes, unternehmensweit gültiges Strategiekonzept der Unternehmenskommunikation aufgefasst werden kann. Die Corporate Identity beschreibt das Selbstverständnis des Krankenhauses und dient der Positionierung und öffentlichen Verankerung desselben als eine eindeutige, eigenständige und sympathische Persönlichkeit und spiegelt sich in den vier Elementen „Corporate Communication“, „Corporate Design“, „Corporate Behavior“ und „Corporate Culture“ wider (Lüthy 2013, 570f.).