


Markenbildung im Gesundheitswesen

von Felix Cornelius, Wolfram Otto und Volker Amelung



Gesünder durch Markenmedizin – betrifft das (1) den Patienten oder (2) das Gesundheitssystem als Ganzes? Tatsächlich gilt: Starke Marken sind aus beiden Perspektiven ein positiver Fortschritt. Starke Marken bieten den Patienten die Möglichkeit, bewusste Wahlentscheidungen zu treffen. Ohne starke Marken kann im Prinzip nur ein Preiswettbewerb herrschen, da keine anderen Auswahlkriterien zur Verfügung stehen. Marken sind ein wesentliches Wettbewerbsinstrument, und das Vorhandensein von Marken ist ein valider Indikator dafür, dass Wettbewerb in Märkten existiert.

WAS IST EIGENTLICH eine Marke?: Die Beteiligungsgesellschaft der Ruhrkohle AG heißt seit 2007 evonik. „Die Welt“ schreibt dazu am 12.09.2007: „Den Namen hat der bekannte Markenerfinder Manfred Gotta ersonnen.“ Hat der Markenerfinder aber wirklich eine Marke erfunden?

Henkel hat in den 70er Jahren für Persil den berühmten Slogan geprägt: Da weiß man, was man hat. Dieser Spruch ist so gut, weil er als Kurzdefinition für den Begriff der Marke selbst funktioniert. Ein Name ist eine Marke, wenn der Kunde „weiß, was er hätte“, wenn er das mit diesem Namen verbundene Produkt erwerben würde.

Ist evonik also eine Marke? Die Antwort lautet zum heutigen Zeitpunkt wahrscheinlich: noch nicht. Zwar kennen inzwischen viele den Namen, manche wissen auch bereits, was evonik „ist“, aber was man davon Spezielles hätte, irgendetwas zu kaufen, was mit dem Namen evonik verbunden ist, das ist noch weitgehend unbekannt.

Ein Name ist eine Marke, wenn der Kunde „weiß, was er hätte“, wenn er das mit diesem Namen verbundene Produkt erwerben würde.

Zwei Beispiele aus dem Gesundheitswesen:

- ▶ Helios ist vielen Menschen inzwischen so weit bekannt, dass sie in dem Namen einen Krankenhauskonzern erkennen. Aber wissen sie darüber hinaus, „was sie haben“, wenn sie etwa in einem Helios-Krankenhaus behandelt werden? Auch hier lautet die Antwort wahrscheinlich „noch nicht“. Denn Helios ist durch seine erfolgreiche Transparenz- und Qualitätskampagne bereits in Fachkreisen als Anbieter von wirtschaftlicher Qualitätsmedizin bekannt – und damit hier bereits eine Marke.
- ▶ Ratiopharm ist schon einen Schritt weiter. Der Slogan „Gute Preise – gute Besserung“ hat einen wesent-

lichen Beitrag zur Erwartung des Kunden und damit zum Vertriebs-erfolg geleistet. Ratiopharm ist unbestritten eine Marke.

Marken ermöglichen dem Konsumenten – den Patienten eingeschlossen –, eine informierte Wahl zu treffen: Wenn ich Leistungserbringer X wähle, kann ich eine Leistung vom Typ Y erwarten. So ist ein Besuch in einem Hochschulklinikum beispielsweise nicht mit der Erwartung an perfekten Service verbunden, sondern an modernste Behandlungsmethoden. Durch Marken werden Produkte und Leistungen differenzierbar – eine wesentliche Voraussetzung für Wettbewerb –, und sie reduzieren die Transaktionskosten, da Wahlenentscheidungen vereinfacht werden.

MARKEN = WETTBEWERB

In der gesundheitspolitischen Diskussion ist Wettbewerb seit langem „Dauer-Wort des Jahres“. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist Wettbewerb wünschenswert, weil er die Marktteilnehmer unter konstanten Druck setzt,

sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen.

Es liegt in der Natur wettbewerblicher Märkte, dass sich die Marktteilnehmer laufend neue Wege ausdenken müssen – Ökonomen sprechen hier vom konstruktiven Suchprozess des Marktes –, und dass sie unter ständiger Beobachtung stehen. Typischerweise bildet sich auch in der Qualitätsbeurteilung der Marktteilnehmer ein eigener Markt – wie man etwa an der Vielzahl von Autotests sieht.

Dieser Prozess führt in jedem Markt dazu, dass es Anbieter gibt, die sich durch hohe Qualität auszeichnen, andere, die sich durch günstige Preise und Dritte, die sich durch spezielle Nischenangebote auszeichnen. Anbieter, die sich nicht für eine

dieser Strategien entscheiden, sitzen nach Michael E. Porter „zwischen den Stühlen“ und werden kaum erfolgreich agieren können¹.

Die Übergangsphase von einem plan- zu einem marktwirtschaftlichen Wettbewerbssystem ist für die meis-



Marken im Gesundheitssektor: „Helios“, „ratiopharm“ | Fotos: HELIOS Kliniken GmbH, Ratiopharm

ten Teilnehmer belastend und neu. So ist zu erklären, dass der positiv klingende Begriff Wettbewerb in seiner Bedeutung zunehmend so verdreht wird, dass man ihn verwenden kann, während man sich für die Bewahrung wesentlicher Eigenschaften der Planwirtschaft ausspricht. Dazu der Titel eines Artikels, der in Ausgabe 7/2007 von „Das Krankenhaus“ erschienen ist: „DKG: Für den Wettbewerb um beste Qualität – Einzelverträge und Preiswettbewerb für Krankenhausleistungen als verfehlten Denkansatz verhindern!“

Wer Wettbewerb will, weil er sich Effizienz und Qualität verspricht, der kann solchen „semantischen Fallen“ entgehen und sich alternativ für die Entwicklung starker Marken eintreten. Er erreicht dasselbe Ziel.

MARKEN = CHANCEN + RISIKEN

Das erwähnte Beispiel Ratiopharm betont die Chance, die eine Marke bietet. Eine Google-Suche vom 20. Januar 2008 ergibt auf Rang 12: „Presseportal: [...] ratiopharm senkt die Preise“. Das ent-

¹ Michael E. Porter, Wettbewerb und Strategie, Econ 1999.

spricht dem Markenimage. Wer diese Nachricht vom 16. Januar liest, fühlt sich bestärkt und kauft sein nächstes OTC-Produkt überdurchschnittlich häufig von Ratiopharm. Dieselbe Google-Suche ergibt jedoch auf Rang 13: „Ratiopharm: Der Pharma-Skandal [...]“. In dieser einen Überschrift wird das Risiko der Markenentwicklung deutlich. Der Artikel ist bereits über 2 Jahre alt. Noch immer findet man ihn als 13. von gesamt rund 2,35 Mio. Ergebnisseiten.

In einer Planwirtschaft werden Marktanteile geplant und exklusiv vergeben. Beispiele sind der Bettenplan oder das Zulassungswesen in der ambulanten Medizin. In einem solchen Umfeld ist es rational, keine Marke zu entwickeln. Denn es gibt die erwähnte Chance nicht; höhere Absätze, Profite oder Marktanteile kann weder das Krankenhaus, noch der niedergelassene Arzt im Wettbewerb erringen. Das aus dem Beispiel ersichtliche Risiko existiert hingegen auch in einem planwirtschaftlichen Umfeld.

Zu dieser No-Win-Situation kommt hinzu, dass Markenentwicklung ein teurer und sehr aufwendiger Prozess ist. Er setzt voraus, dass eine

Organisation a) Standards festlegt, die vom Markt erwünscht werden (vor allem hohe Qualität und/oder geringe Preise), diese Standards b) in allen Zweigen der Organisation vermittelt und c) kontinuierlich in kleinen Schritten aktualisiert. Hinzu kommt eine konsistente erfolgreiche Kommunikation nach außen.

Eine bemerkenswerte Hürde für das Management der Organisation liegt schließlich darin, dass eine Entscheidung pro Markenentwicklung auch bedeutet, bestimmte Produkte oder Leistungen langfristig *nicht* herzustellen. VW fällt es beispielsweise schwer, ein Premium-Auto zu verkaufen.

Die Marke schafft Vertrauen, weil der Kunde davon ausgehen kann, dass der wirtschaftliche Gewinn, den ein erfolgreicher Markenanbieter durch geringe Qualität oder nicht eingehaltene Versprechen im einzelnen realisieren könnte, in keinem Verhältnis zum Verlust stünde, der mit einer Beschädigung der Marke einherginge. Die Risiko-Eigenschaften der Marke sind daher höchst erwünscht. Es ist einleuchtend, dass es sie nur gibt, wenn der Markt auch die Chancen bereithält.

POLIKUM: AMBULANTE MARKENMEDIZIN

Die Entwicklung der Marke POLIKUM folgt der Überzeugung, dass der Wettbewerb im ambulanten Markt immer weiter zunehmen wird. In diesem Wettbewerb streben die Marktteilnehmer um einen möglichst großen Anteil an folgenden, nur begrenzt verfügbaren Ressourcen:

- ▶ GKV-Kassen, zum Abschluss attraktiver IV-Verträge;
- ▶ Patienten, die ihre Arztwahl freiwillig einschränken und sich bei einem ambulanten Generalanbieter einschreiben, um von den Vorteilen der IV zu profitieren;
- ▶ Kooperationspartner (Krankenhäuser etc.), die sich exklusiv mit ambulanten Leistungserbringern verbinden, um wirtschaftliche und Qualitätsvorteile zu erwerben.

Zur Abgrenzung: Um die „Ressource“ Patient gibt es Dank der individuellen Budgetierung im bestehenden System keinen Wettbewerb. Noch nicht, möchte man sagen. Denn jedes der vergangenen Reformgesetze – GMG, VändG, WSG – hat neue Wettbewerbsaspekte eingeführt. Die bestehenden Monopolstrukturen stehen grundsätzlich sämtlich zur Debatte: der Kollektivvertrag, die Niederlassungsbeschränkung, die Abrechnungsstandards EBM und GOÄ, die Kassenärztlichen Vereinigungen insgesamt.

POLIKUM ist bereits heute eine lokale Marke und deshalb gut auf die Entwicklung vorbereitet. Die einfachsten Antworten auf die Markengretchenfrage („Weiß man, was man hat?“) lauten:

- ▶ alle Fachrichtungen unter einem Dach
- ▶ Sprechzeiten von 8 bis 20 Uhr an allen Werktagen
- ▶ zentrale digitale Patientenakte
- ▶ starke IV-Verträge mit AOK Berlin, Barmer, HEK und GEK

GESÜNDER DURCH MARKENMEDIZIN?

Indizien zur Stützung dieses Slogans aus der Sicht von POLIKUM:

- ▶ Im POLIKUM wird fast jede Woche

Werbemittel der POLIKUM-Gruppe: „Weiß man, was man hat?“ | Foto: Polikum Service GmbH



über das Problem der Wartezeiten diskutiert. Dieses Thema ist wichtig, weil kurze Wartezeiten ein Markenzeichen von POLIKUM werden sollen. Die Patienten erwarten sie bereits heute. Die Marke bewirkt also, dass POLIKUM stärker an einer Lösung arbeitet, als die meisten anderen Leistungserbringer. Klarer Vorteil für den Patienten.

- ▶ POLIKUM hat mit vier GKV-Kassen einen Vertrag geschlossen, der das Ziel hat, die Behandlungsgesamtkosten zu verringern. Der Wettbewerb um Verträge mit den Kassen hat bewirkt, dass solche Vertragsmodelle überhaupt erdacht wurden; eine erfolgreiche Marke fördert wiederum die Gewinnung von Patienten für das IV-Programm. Klarer Vorteil für das ganze System. Was kommt zuerst? Der Wettbewerb oder die Marken? Wir beobachten seit drei Jahren eine ständiges hin und her: Jeder neue Wettbewerbsaspekt befördert das Markenwachstum, und jede neue Marke (bspw. Atriomed) befördert den Wettbewerb (bspw. der GKV-Kassen untereinander). So wird es weitergehen. Die Teilnehmer im Gesundheitssystem sollten deshalb die Entwicklung eigener Marken oder den Anschluss an etablierte Marken ernsthaft prüfen. ■



Felix Cornelius (li.)

ist Mitglied der Geschäftsleitung der POLIKUM GRUPPE. Er begleitet den Aufbau der Marke seit Mitte 2004 verantwortlich für die Bereiche Strategie und Unternehmensentwicklung.

Wolfram Otto

ist Hausarzt und Diplom-Gesundheitsökonom und leitet als geschäftsführender Gesellschafter die POLIKUM GRUPPE.

Volker Amelung (re.)

forscht und publiziert an der Medizinischen Hochschule Hannover über Veränderungsprozesse in internationalen Gesundheitssystemen und ist Vorstandsvorsitzender des BUNDESVERBANDES MANAGED CARE.

www.aerztepost.net/autoren

Gesundheitsleistung als Marke

von Konstanze Wagner

Für Juristen und Steuerberater ist Werbung in eigener Sache längst kein Tabu mehr. Unter Ärzten gilt sie hingegen immer noch als eindeutiger Verstoß gegen Standesgebote. Lediglich die Apotheker werden zunehmend aufgeschlossener und aktiver. – Zu Recht, denn am Gesundheitsmarkt ist heute erfolgreicher, wer nicht nur gute Leistung bietet, sondern diese Leistungen als „Marke“ etabliert.

DIE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT ZÄHLT mit rund 240 Mio. Euro Umsatz zu den Schlüsselbranchen. Medizinischer Fortschritt, die

leistung – d.h. die Summe von Wissen, Erfahrungen, Emotionen und Assoziationen. Um aus einem Produkt – oder einer Leistung – eine Marke zu ma-

Eine Marke ist die Summe von Wissen, Erfahrungen, Emotionen und Assoziationen.

demographische Entwicklung und ein steigendes Gesundheitsbewusstsein der Menschen werden weiter für dynamisches Wachstum sorgen. Zunehmend wird der Gesundheitsmarkt zu einer Welt von relativ austauschbaren Produkten und Dienstleistungen, und der Wettbewerb steigt. Nutznießer dieser Entwicklung sind vor allem bereits marktingerfahrene „Außenstehende“. Auch niedergelassene Ärzte werden sich voraussichtlich nur dann behaupten können, wenn sie ihre Praxisleistungen im Sinne einer Marke fortentwickeln.

Eine Marke ist ein in der Psyche der Zielgruppe verankertes unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienst-

leistungsbild gezielt zu steuern. Nur so entsteht Wertschöpfung, denn die „Aura“ einer Marke bestimmt de facto das Präferenz- und Kauf-Verhalten. Das heißt: Je anfassbarer und einzigartig



tiger ärztliche Dienstleistungen für die Patienten und je mehr sie mit Emotionalität versehen werden, desto größer