

# Corporate Identity: Wie tickt das Herz Ihres Unternehmens?

In einer Zahnarztpraxis ist die Persönlichkeit des Inhabers wesentlich spürbarer als in anderen Unternehmen.

Von Andrea Stix, M.Sc., MBA, München, Deutschland.

Patienten entscheiden sich heute selektiv für einen Behandler oder eine Praxis. Insbesondere in den Ballungszentren, in denen die Zahnarztpraxis überproportional hoch ist, wird die aussagekräftige Praxisaußendarstellung deshalb zu einem wichtigen Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg. Praxen und Kliniken können nicht mehr ohne Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte erfolgreich geführt werden. Die wirtschaftliche Realität holt früher oder später jede Praxis ein. Hier erfahren Sie, warum es deshalb auch für Zahnarztpraxen wichtig ist, eine Unternehmensidentität zu definieren und diese stringent zu leben.

## Corporate Identity – die Basis für Erfolg

Die Corporate Identity – oder auch kurz CI genannt – beschreibt die Gesamtheit aller Merkmale, also die Charakteristika, die eine Praxis auszeichnet und von anderen unterscheidet. Häufig wird der Begriff fälschlicherweise mit dem Corporate Design (CD) – dem optischen Erscheinungsbild – verwechselt bzw. synonym verwendet.

Das Konzept der CI beruht auf der Annahme, dass Unternehmen wie beispielsweise Zahnarztpraxen eine quasi „menschliche Persönlichkeit“ zugesprochen wird. Was im Großen funktioniert, wird im Kleinen noch wichtiger: Denn insbesondere in einer Zahnarztpraxis ist die Persönlichkeit des Inhabers tatsächlich wesentlich spürbarer als in anderen Unternehmen. Deshalb können persönliche Präferenzen das Praxiskonzept entscheidend beeinflussen (siehe Praxisbeispiel).

Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es, exakt diese individuelle Charakteristik nach außen für Patienten stringent und stabil wahrnehmbar darzustellen und eine spezielle Patienten-Klientel anzusprechen. Die CI ist ein nach innen und außen gleichermaßen definiertes Selbstverständnis. Ihr ist das individuelle Wertesystem des Unternehmens vorgelagert, auf der sich auch die Unternehmenskultur gründet. Die Kultur eines Unternehmens wirkt sich auf alle Bereiche des Managements aus – u. a. auch Leadership, Partnerschaften, Kommunikation und Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Patienten und anderen Stakeholdern, wie z. B. Überweisern, Krankenkassen und der Industrie (Corporate Behavior). Jede Aktivität einer Organisation ist auf Basis ihrer Kultur entstanden und somit kulturell beeinflusst. Das Selbstverständnis der Organisationskultur gibt sowohl den Führungspersonen als auch den Angestellten Orientierung, vereinfacht den Praxisalltag und erlaubt, Unternehmensziele besser verwirklichen zu können. Diese Signalwirkung lässt Außenstehende die Organisation besser verstehen.

## Strategische Praxiskonzepte – Erfolg ist planbar

Auf Basis der CI kann die strategische Positionierung einer Praxis erfolgen. Häufig wird dieser zukunftsweisende Prozess unterschätzt; zeitaufwendige und teure Anpassungen oder Strategiewechsel können dann später die Folge sein. Jede Praxis tut also gut daran, vor dem Start der Unternehmung zeitlich in die strategische Planung zu investieren. Eine wichtige Fragestellung ist, welche Faktoren ins Feld geführt werden können, um sich gezielt im Marktumfeld zu positionieren und zu differenzieren. Selbst wenn die Praxis schon lange besteht, lohnt in kontinuierlichen Abständen ein kritischer Blick auf das eigene Unternehmen. Die fachliche Qualifikation, eine Vergrößerung des Behandlungsportfolios, ein sich veränderndes Marktumfeld, der Wunsch nach Erschließung einer neuen Patienten-Klientel oder auch die Vorbereitung auf die Praxisabgabe können u. a. Gründe sein, die die Außendarstellung beeinflussen.

Eine strategische Positionierung skizziert die Stellung einer Praxis im Markt. Bei der Positionierung gilt es, die Ausrichtung der Praxis in kreativen Ansätzen vorausschauend und nachhaltig zu planen. Essenziell ist deshalb vor allem die ehrliche Betrachtung der persönlichen Präferenzen, kombiniert mit den fachlichen Kompetenzen sowie den Chancen, die das kompetitive Umfeld bietet. Das Ziel der Positionierung ist, den Unternehmenserfolg langfristig planbar zu gestalten. In diesem Sinne entspricht die Positionierung dem Sollbild, das die Praxis von sich in den Köpfen von potenziellen Interessenten verankern will. Das Fremdbild von einem Unternehmen nennt man Corporate Image.

## Langfristigkeit und Nachhaltigkeit im Fokus

Für Praxen ergeben sich diverse Positionierungsmöglichkeiten; die häufigste erfolgt über die Person des Arztes. Aufgrund des Trends zu Spezialisierungen positionieren sich immer mehr Praxen über einen Tätigkeitsschwerpunkt. Ebenso ist eine Zielgruppen- oder eine Preispositionierung möglich. Es können Marktnischen bedient, der Service fokussiert oder Innovationen ins Zentrum der Praxis gestellt

“  
Der Ausgangspunkt der Corporate Identity ist in der Zahnmedizin meist die Gründerin oder der Gründer selbst.“



© Krakenimages.com/Shutterstock.com

werden. Ebenso ist eine Positionierung mit Fokus auf den Service denkbar. Service kann über besondere Dienstleistungen, aber auch über das Thema Qualität gespielt werden. Während Dienstleistungen rasch erkennbar sind, gilt es, die häufig ins Feld geführte Qualität zu „beweisen“. Den Qualitätsgedanken können z. B. Garantien auf die gesamte Versorgungstherapie, die Verwendung von Medizinprodukten renommierter Hersteller effektiv untermauern. In den meisten Fällen wird – bewusst oder unbewusst – eine Kombination dieser Positionierungsmöglichkeiten gewählt.

## Beispiel Zielgruppenpositionierung

Im Beispiel grenzt die Praxisinhaberin vor der Praxispositionierung zunächst die potenzielle Zielgruppe ihrer Praxis ein: Ihre Wunschpatienten sind eine gut situierte Klientel, vorrangig internationale Businesskunden, mit dem Wunsch nach hochwertigen Versorgungsgütern.

Für die Praxisinhaberin ist privat ein hoher Lebensstil wichtig, und diesen möchte sie auch in ihrer Praxis leben. Die Praxis soll Ausdruck ihrer Persönlichkeit werden. Im Gegensatz zu den meisten zahnärztlichen Kollegen spitzt sie ihre Patientenzielgruppe deshalb stark zu: Aus demografischer Sicht spielen Einkommen, Alter und Beruf eine Rolle; entscheidend sind auch psychografische Aspekte wie Zielgruppentypologie und Lifestyle.

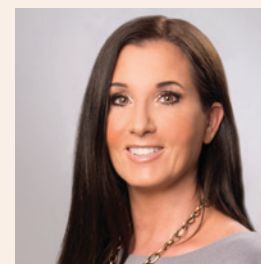
Erst über diese Segmentierung fällt ihre Entscheidung zum Praxisstandort. Die Praxisneugründerin wählt eine Kombination aus Innovations-, Zielgruppen- und Servicepositionierung: Die Praxis wird eine Innovationspraxis – zugeschnitten auf diese spezielle homogene Zielgruppe, unter Berücksichtigung eines hohen Servicelevels. Von außen ist die Praxis als hochmoderne Lifestyle-Praxis wahrnehmbar. Differenzierung durch technischen Vorsprung ist die Maxime. Innovationen stehen in der Wirkung auf Patienten für eine State of the Art-Zahnmedizin mit High-End-Versorgung. Der Kommunikationsauftritt folgt kongruent dem Praxiskonzept: Von der medialen Präsentation bis zum Praxisbesuch – alle Bemühungen richten sich konsequent darauf aus, dem Anspruch der bewusst gewählten Positionierung gerecht zu werden. Der Zusatznutzen, der den Patienten vermittelt wird, ist Hochwertigkeit, Exklusivität und Modernität. Die anvisierte Patienten-Klientel hat eine hohe Erwartungshaltung. Um diese Erwartungshaltung zu befriedigen und eine kundenorientierte Ausrichtung der Dienstleistungsprozesse zu gewährleisten sowie ein gehobenes Ambiente zu vermitteln, entwickelte die Praxisinhaberin ein außergewöhnliches Dienstleistungskonzept. Das Ziel hierbei ist, eine möglichst entspannte und angenehme Atmosphäre für alle Beteiligten zu schaffen. Die Folge dieser Vorgehensweise ist eine hohe emotionale Patientenbindung, die eine stärkere Loyalität und Verbundenheit und letztendlich eine höhere Zahlungsbereitschaft bedeuten. Sogar das Behandlungsspektrum richtet sich nach den Bedürfnissen dieser anvisierten Patienten aus: High-End-Zahnmedizin, Ästhetische Zahnheilkunde, Kaufunktionsstörungen, Bruxismus, Bisshebungen. Diese zielgruppenpositionierte Praxis wird aufgrund

der starken Bindung voraussichtlich kaum Preisgespräche führen. Deshalb verwundert es nicht, dass die Praxis trotz niedriger Patientenfrequenz einen, mit größeren Praxiseinheiten, vergleichbaren Umsatz aufweisen kann. Fazit: Diese ungewöhnliche und auch polarisierende Form dieser Positionierung hat zum erwünschten Ergebnis in Bezug auf die anvisierte Patienten-Klientel, die Arbeitsform und letztendlich die angestrebten Geschäftsziele geführt: Die Positionierung als Innovationspraxis sorgt effektiv für die Gewinnung von Neupatienten. Die spezielle Kombination aus Zielgruppen- und Servicepositionierung bindet die Patienten danach dauerhaft an die Praxis.

## Analyse, Expertise und Fingerspitzengefühl

Der Ausgangspunkt der CI ist in der Zahnmedizin meist die Gründerin oder der Gründer selbst. Dies erklärt auch, warum gut geführte Praxen bei Verkauf oder Übernahme häufig ihre Identität verlieren, wenn der Gründer ausscheidet. Wenn dadurch die Charakteristik, für die sich ein kritischer Patient entschieden hat, nicht mehr erlebbar ist, kann je nach Zahnarztpraxis der Wechsel von Stammpatienten schnell vorprogrammiert sein.

Ärzte sollten deshalb vor der Gründung oder Übernahme die Marktverhältnisse anhand einer Standortanalyse genau prüfen; ebenso wie das Marktverhalten der angestrebten Patienten-Klientel. Mindestens genauso wichtig ist heute jedoch auch eine Analyse der eigenen Persönlichkeit, um ein langfristig funktionierendes Praxiskonzept zu konzipieren. Bei allen eingesetzten Analysen entscheiden letztendlich die Qualität der Tools und ebenso die Qualität der Beratung über die Nachhaltigkeit des Praxiskonzepts. **DI**



Andrea Stix, M.Sc., MBA

CAMLOG Vertriebs GmbH  
Strategische Beratung  
Maybachstraße 5  
71229 Wimsheim  
Deutschland  
andrea.stix@camlog.com



Infos zur Autorin