

# KN MARKETING-TIPP

Mit der letzten Ausgabe startete die KN Kieferorthopädie Nachrichten innerhalb der Rubrik Praxismanagement eine neue Serie – den KN Mar-

keting-Tipp – exklusiv vom Fachmann. Prof. Dr. Norbert Meiners, seit Jahren Berater kieferorthopädischer Praxen in sämtlichen Marketing- und

Strategiefragen sowie Trainer, Fachreferent und Inhaber des „Managementinstituts Prof. Meiners + Partner“ – kurzum ein absoluter Experte

im Bereich Gesundheitsmarketing – wird Sie regelmäßig rund um das Marketing informieren. Er wird Ihnen beispielsweise demonstrieren, wie wichtig Marktfor-

schung für ein effektives Marketing ist oder welche Bedeutung das Corporate Design für Ihre KFO-Praxis

haben kann. Im heutigen Teil unseres KN Marketing-Tipps widmet sich Prof. Meiners dem Thema Corporate Identity.

Die Praxis-Identität (be-)greifbar machen

## Corporate Identity

In Zeiten austauschbarer Produkte und Dienstleistungen und einer immer kritischer werdenden Öffentlichkeit scheint es für viele Unternehmen lebensnotwendig geworden zu sein, ihren Kunden, Lieferanten, Finanzgebern aber auch Mitarbeitern durch eine einzigartige, unverwechselbare Identität Orientierung und Sicherheit zu bieten und sich von anderen Betrieben erkennbar abzuheben. Dies gilt auch für kieferorthopädische Praxen. Denn auf Grund des Fehlens einer unmissverständlichen Unternehmensidentität und der für Nicht-Fachleute relativen Unübersichtlichkeit des Leistungsangebotes ist es diesbezüglich gerade auch für derartige Betriebe strategisch notwendig, eine Corporate Identity (CI) aufzubauen und zu pflegen.

Für die interne wie externe Profilierung eines Unternehmens – und somit auch einer kieferorthopädischen Praxis – wird in jüngster Zeit wieder stärker auf das CI-Konzept zurückgegriffen. Corporate Identity (CI) soll dabei dem Betrieb eine einzigartige Identität verleihen und zu einer starken Position im Wettbewerb führen. Ziel ist es, ein positives Image in der Öffentlichkeit zu schaffen.

CI steht ferner dafür ein, die verschiedenen Kommunikationskanäle des Betriebes bzw. der Praxis so zu koordinieren, damit ein bestimmtes Bild von der Einrichtung entsteht. Mit Hilfe der CI soll die Eigenart des Hauses dargelegt werden. Ferner soll mit einer unverwechselbaren Identität erreicht werden, dass sich die Mitarbeiter mit der Praxis optimal identifizieren.

### Änderung der Rahmenbedingungen

Die Diskussion über das Thema Corporate Identity (CI) erinnert dabei ein wenig an eine Fahrt mit der Achterbahn: Ständig geht es bergauf und bergab. War das CI-Thema Anfang der 70er Jahre in der Wirtschaftswelt in aller Munde, wurde es in den 80er Jahren vielerorts totgesagt. Aber wie das bekannte Sprichwort ja bereits besagt: „Totgesagte leben länger“. Und so feiert das Thema seit Anfang der 90er Jahre eine für viele Menschen ungeahnte Renaissance und fand plötzlich sogar Beachtung im medizinischen Bereich.

Im Folgenden sollen die Gründe dafür näher erläutert werden:

#### • Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen ändern

Die Kunden (im Allgemeinen) wie auch die Patienten (im Besonderen) sind kritischer, wählerischer und damit auch unberechenbarer geworden. Zudem sind auch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer bzw. substituierbarer geworden. Auch der Wettbewerb verschärft sich zunehmend, denn viele Märkte sind bereits gesättigt. So befinden wir uns in der sog. westlichen Welt mit vielen Produkten und Dienstleistungen auf einem sog. „Verkäufermarkt“, wo das Angebot größer ist als die Nachfrage. Zudem gelangen immer neuartige Produkte, Dienstleistungen und medizinische Methoden bzw. Verfahren in immer kürzeren Abständen auf den Markt. Schließlich ist neben der wachsenden politischen Unsicherheit die sog. „Informationslawine“, die über die Menschen hereinbricht, riesengroß. Man geht davon aus, dass ein Mensch nur noch zwei Prozent der angebotenen Informationen auch bewusst wahrnimmt.

• **Gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern sich**  
Gesellschaftsbezogene Werte wie z.B. Umwelt, soziale Sicherheit und Arbeitsplätze haben einen wachsenden Stellenwert in der Bevölkerung. Jedoch erlangen auch materialistische Werte eine zunehmende Bedeutung. Die

Aufwertung von Kreativität, Selbstverwirklichung, Eigenständigkeit, Freizeit, Genuss, Abenteuer, Emanzipation und Individualität sind verbunden mit einer Abwertung von Disziplin, Selbstbeherrschung, Gehorsam und Unterordnung. So genannte „High-Touch-Werte“ wie z.B. soziale Bindung, Sicherheit, Integration und Kommunikation gewinnen an Bedeutung. Schließlich lässt sich ein Trend zur aktiven und kritischen Gesellschaft ausmachen.

• **Unternehmen ändern sich**  
Mit neuen Produkten, Dienstleistungen, Behandlungsmethoden usw. wollen die Unternehmen bzw. Praxen den Betriebserfolg breit sichern. Auch Zusammenschlüsse mehrerer Betriebe sind an der Tagesordnung. Dies wiederum führt zu einer Konzentration immer größerer Betriebe. Zudem fühlen sich viele Mitarbeiter nicht mehr dem Unternehmen bzw. der Praxis verbunden. Das sog. „Wir-Gefühl“ und damit verbunden der ursprüngliche Unternehmenssinn gehen vielerorts verloren. All diese Verschiebungen bzw. Veränderungen der Rahmenbedingungen haben letztlich dazu geführt, dass aktuell die Chancen und Potenziale der Corporate Identity (wieder-) entdeckt werden.

#### (Einzel-)Begriffe

Leider gibt es zur Corporate Identity keine allgemein gültige Definition. Im Gegenteil: In Zusammenhang mit CI werden eine Vielzahl von Begriffen verwendet, wie z.B. Unternehmensidentität, Unternehmensbild, Unternehmenskultur, Erscheinungsbild, Unternehmensphilosophie und Unternehmenspersönlichkeit. Um sich dem CI-Begriff stärker zu nähern, macht es Sinn, die einzelnen Begriffsbestandteile im Detail zu betrachten:

#### • Corporate

Dieses Wort stammt aus der englischen Sprache und bedeutet „Kooperation“, „Verein“, „Gruppe“, „Unternehmen“ und „Zusammenschluss“. Darüber hinaus kann es auch mit „vereint“,

„gemeinsam“ oder „gesamt“ übersetzt werden.

#### • Identity

Auch dieser Begriff stammt aus der englischen Sprache und wird allgemein mit „Identität“, aber auch mit „Gleichheit“ bzw. „Übereinstimmung“ übersetzt. Vom lateinischen „idem“ (d.h. „derselbe“) abgeleitet, meint der Begriff in seiner eigentlichen Bedeutung „die vollständige Übereinstimmung in allen Einzelheiten“.

#### • Corporate Identity

Corporate Identity kann somit generell als „Identität eines Unternehmens“ bezeichnet werden. Diese Übersetzung wird auch von mehreren Autoren mitgetragen. Es geht also um eine Organisation bzw. eine Gemeinschaft als Ganzes: Egal ob es sich dabei um eine Praxis, ein Verein, eine Partei, Gewerkschaft, die Polizei, Kirche, Stadt, Region oder das Land handelt.

#### Ziele der CI

Corporate Identity kann sowohl interne wie auch externe Ziele verfolgen.

#### • Interne Ziele

CI soll bei den Mitarbeitern ein geschlossenes Bild der gesamten Praxis erzeugen. Das hierdurch erzeugte Wir-Gefühl steigert die Arbeitszufriedenheit und damit die Motivation. Die Steigerung der Motivation führt wiederum zu einer erhöhten Leistung, was schließlich positiv zum Unternehmenserfolg beiträgt (siehe Abb. 1). Alle Mitarbeiter der Praxis arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin. Die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und können diesbezüglich ihr Verhalten den Wünschen der Praxisleitung anpassen. Dies bedeutet jedoch auch, dass die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden. Denn die Mitarbeiter sind emanzipierter, wollen folglich stärker einbezogen werden und ihre größeren Handlungsspielräume aktiv nutzen. Bietet die berufliche Tätigkeit keine persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten, ziehen sich die Mitarbeiter der Praxis stärker in den privaten Bereich zurück.

entscheidend, dass Worte und Taten übereinstimmen. Denn handelt eine Praxis anders als es sich den Anschein gibt, wird es unglaublich: Wer z.B. ständig beteuert, dass er patientenorientiert ist, aber die Patienten unfreundlich behandelt, ist nicht überzeugend (Abb. 2).

#### • Externe Ziele

Ziel der Corporate Identity nach außen ist die konkrete Profilierung bzw. Positionierung der kieferorthopädischen Praxis, um die steigenden Anforderungen des Marktes und der Gesellschaft aktiv zu begegnen. CI soll dabei in den Augen der wichtigsten Bezugsgruppen (Patienten, Kassen, Kollegenbetriebe, Medien etc.) ein genaues Abbild der angestrebten Identität entstehen lassen, das sog. „Corporate Image“.

Dieses eindeutige und widerspruchsfreie Bild von der Praxis ist die Basis, damit sich Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen entwickeln können. Es ermöglicht der kieferorthopädischen Praxis und ihren Leistungen, aus der Anonymität und der Informationsflut herauszutreten und erkennbar zu werden. Wesentliche Voraussetzung für das Vermitteln eines individuellen Praxisimages ist, dass die Verantwortlichen wissen – und möglichst in einem Leitbild und Leitsätzen formuliert haben – wie sie sich selbst sehen und wie sie von ihren Mitarbeitern und externen Bezugsgruppen gesehen werden wollen. Denn: „Nur von dem, der ein Gesicht hat, kann man sich ein Bild machen.“ (Lothar Fiss) Der Autobauer Opel hat z.B. folgende Eigenschaften als gewünschtes Image formuliert: „Innovativ, umweltbewusst, technikorientiert, dynamisch und modern.“

Für die Glaubwürdigkeit derartiger Images ist zudem

#### Bestandteile der CI

Ein Corporate Identity-Konzept besteht aus zwei Bestandteilen: Der Unternehmens- bzw. Praxiskultur und dem Leitbild.

#### • Unternehmens- bzw. Praxiskultur

In der kieferorthopädischen Praxis prägen Werte, Normen, Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Mitarbeiter: Ist die Praxis modern oder veraltet? Ist sie bürokratisch oder patientenorientiert? Ist sie innovativ oder statisch?

Jede Praxis hat ihre Antworten auf diese und weitere Fragen, selbst unter gleichen äußeren Bedingungen. Somit ist jede Praxis einzigartig, weil sie eine eigene unverwechselbare Geschichte und Entwicklung hat, in jeder Praxis anderen Menschen mit anderen Erfahrungen und anderen Charakteren arbeiten und sich andere Normen und Werte entwickelt haben. Die Corporate Identity muss folglich diese Einzigartigkeit berücksichtigen.

Die Unternehmenskultur ist somit die Basis der Praxis- bzw. Unternehmensidentität. Folglich kann eine Identität auch nicht beliebig konstituiert werden, sondern muss auf den vorhandenen Normen und Werten aufbauen (Abb. 3).

#### • Leitbild

Ein Leitbild, auch Unternehmens- bzw. Praxisphilosophie, Vision oder Mission genannt, formuliert die angestrebte Identität der Praxis. Basis ist die gelebte Praxiskultur sowie Wünsche und Erwartungen der Belegschaft und externe Bezugsgruppen.

Das Leitbild bestimmt den Kurs der Praxis. Es steckt den Rahmen für künftiges Handeln durch einen Katalog von Kriterien ab, der Werte und Bekenntnisse der Praxisführung enthält und Normen für das Verhalten setzt.

Ein Leitbild besteht wiederum aus drei Bestandteilen: Die „Leitidee“ nennt den Sinn der Praxis und vermittelt eine Vision, wie es aktuelle und künftige Probleme lösen oder dazu beitragen will. Die „Leitsätze“ sind konkrete Kernaussagen, die grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien festlegen. Sie bestimmend das Ver-

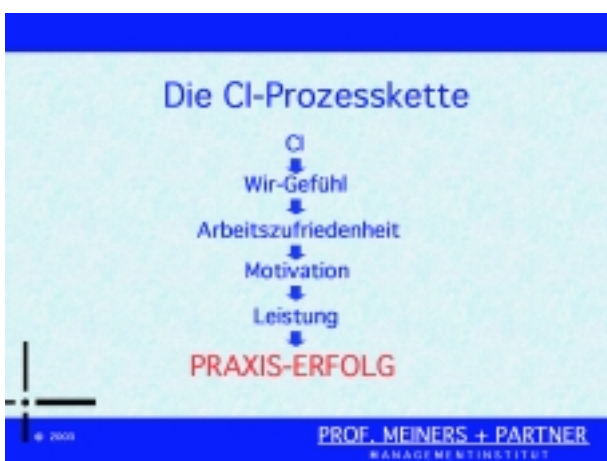


Abb. 1

#### CI ist keine Image-Kosmetik

Corporate Identity bedeutet nicht das Aufpolieren des Praxis-Images durch „Kosmetik“. Im Image sollen sich vielmehr die zentralen Werte der Praxis widerspiegeln, die das Denken und Handeln bestimmen.

Abb. 2

### KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN

Prof. Meiners + Partner: Unser Wissen für Ihren Erfolg!

Das „Managementinstitut Prof. Meiners + Partner“ versteht sich als Partner der kieferorthopädischen Praxen in sämtlichen Marketing- und Strategiefragen. Wir zeigen Ihnen, wo Ihre Marktchancen liegen und wie Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern können. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir ein individuell auf Ihre Praxis abgestimmtes Marketing-Konzept aus Marketing-Zielen, -Strategien und -Instrumenten, welches Ihnen dabei hilft, zukünftig noch erfolgreicher zu werden. Ein besonderer Beratungs-Schwerpunkt liegt hierbei auf der „Praxis-Kommunikation“ (Corporate Identity, PR/Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Markenaufbau etc.).

INFO



**KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN**

**Das Wesen der CI**

Der CI-Prozess ist langwierig, kompliziert und stellt als Führungsinstrument hohe Anforderungen an das Praxismanagement.

**Die Corporate Identity als Praxis-Motor**

Mehrere Studien belegen: Unternehmens-/Praxiserfolg und Corporate Identity (CI) korrelieren hoch!

So gaben bereits 1993 in einer Untersuchung 85 Prozent der 223 Befragten für CI verantwortlichen Führungskräfte aus ganz Europa an, dass sie die CI-Politik als ein wichtiges Instrument im Rahmen der erfolgreichen Unternehmenssteuerung ansehen.

hältnis der Praxis zu zentralen Bezugsgruppen wie Patienten, Mitarbeiter, Medien etc. Die Leitsätze formulieren die spezifische Kompetenz der Praxis (sog. Kernkompetenz), die Leistungsfähigkeit und die Wettbewerbsvorteile. Das „Motto“ fasst schließlich alles in einem kurzen, prägnanten Slogan zusammen und bringt das Leitbild auf den Punkt. Beispiele: „BMW – Freude am Fahren“, „Avis – We try harder“, „BASF – Wir tun mehr für Sie“.

freie Kommunikation konsequent nach innen und außen. Sie bedient sich dabei folgender Subinstrumente: Der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, der Werbung und dem Sponsoring. Durch den koordinierten Einsatz dieser Subinstrumente können einheitliche Botschaften vermittelt werden, die dazu beitragen, ein gewünschtes Corporate Image entstehen zu lassen und zu entwickeln.

**• Corporate Behaviour**

„Taten statt Worte!“. Was der Volksmund sagt, gilt auch für kieferorthopädische Praxen. Das Selbstverständnis darf nicht nur gezeigt (Corporate Design) und kommuniziert (Corporate Communication) werden, es muss auch gelebt werden. Zentraler Bestandteil der Corporate Identity-Politik einer Praxis ist somit das Corporate Behaviour, welches als das konsequent an der Identität ausgerichtete Verhalten der Mitglieder einer Praxis verstanden werden kann. Dabei muss das Verhalten der Mitarbeiter schlüssig und stimmig sein.

In der Praxis stellt das Corporate Behaviour jedoch die größte Herausforderung für die CI dar.

Dies erklärt sich leicht: Ein Design für Geschäftspapiere ist meist ohne allzu große Konflikte schnell gefunden und auch die Kommunikation lässt sich auf Grund der begrenzten Zahl der Beteiligten in einer kieferorthopädischen Praxis in überschaubarer Zeit einheitlich ausrichten. Anders jedoch das Verhalten der Praxismitarbeiter: Dies ist meist nicht von heute auf morgen zu verändern, denn Verhaltensweisen ändern sich – wenn überhaupt – nur langsam. Folglich muss das „richtige“ Verhalten mühsam und langwierig erlernt, gelebt und ständig geprüft werden.

**Fazit**

Für die kieferorthopädische Praxis wird die interne wie externe Profilierung zukünftig immer wichtiger, um die steigenden Anforderungen aus Markt und Gesellschaft aktiv zu begegnen. Vor diesem Hintergrund ist es geradezu strategisch not-

wendig, eine Corporate Identity aufzubauen, um seinen Zielgruppen (Mitarbeitern, Patienten, Kooperationspartnern etc.) Orientierung und Sicherheit zu bieten und sich von anderen Praxen aktiv abzuheben. Die CI-Bemühungen sind jedoch nur dann erfolgreich

und glaubwürdig, wenn das visuelle Erscheinungsbild, die Kommunikation und das Verhalten übereinstimmen. Somit ergibt sich für die CI-

Politik einer kieferorthopädischen Praxis folgender Zusammenhang:

- Die Praxiskultur ist Basis für die Praxisidentität,
- die formuliert wird im Praxisleitbild,
- das besteht aus der Leitidee, den Leitsätzen und dem Motto,
- die wiederum Basis sind für das Design, die Kommunikation und das Verhalten,
- die als Instrumente der Vermittlung der Praxisidentität zum Angleichen von Praxiskultur, Leitbild und Corporate Image führen sollen. **KN**

**KN Kurzvita**



**Prof. Dr. Norbert H. Meiners**

– Studium der Betriebswirtschaft  
– Promotion im Bereich „Gesundheitsmarketing & -kommunikation“ (Universität Osnabrück)

– Professor für „Marketing“ und „Allgemeine BWL“ an der Privaten Fachhochschule für Wirtschaft und Technik (FHWT) in Vechta/Diepholz  
– Experte im Bereich „Marketing, Vertrieb und Kommunikation“ im Gesundheitswesen  
– Referent auf hochkarätigen Kongressen (z.B. Degussa Dental)  
– Trainer für anspruchsvolle Marketing- & Management-Seminare (auch Inhouse-Seminare)  
– Unternehmensberater  
– Inhaber des Managementinstituts Prof. Meiners + Partner  
– Fachbuchautor  
– Verfasser zahlreicher Marketing- bzw. Managementbeiträge in renommierten Fachzeitschriften und Verlagen

**KN Literatur**

Antonoff, R.: Corporate Identity. Frankfurt/Main 1983.  
Bruhn, M.: Integrierte Unternehmenskommunikation. Stuttgart 1992.  
Demuth, A.: Image und Wirkung. Düsseldorf 1987.  
Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Hamburg 1982.  
Herbst, D.: Corporate Identity. Berlin 1998.  
Keller, I.: Das CI-Dilemma – Abschied von falschen Illusionen. Wiesbaden 1993.  
Neuberger, O./Kompa, A.: Wir, die Firma – Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim/Basel 1987.  
Wache, T./Brammer, D.: Corporate Identity als ganzheitliche Strategie. Wiesbaden 1993.

**KN Adresse**

Prof. Meiners + Partner  
Managementinstitut  
Birkenweg 18  
26901 Lorup  
Tel.: 0 59 54/93 92 18  
Fax: 0 59 54/93 92 19  
E-Mail: meiners@fhwt.de

ANZEIGE



Eine fortgeschrittene Keramik Technologie ist da!  
Wir stellen die InVu Brackets vor:

Eine Netzbasis zum kleben und einfachem Debonding  
Derzeit arbeitet kein erhöhtes Keramikbracket beim kleben und Entbändern wie die InVu Brackets. Nur die InVu Brackets

Niedrigste Profilhöhe und extrem hohe Bruchfestigkeit

Die InVu Brackets bieten durch das Spritzgussverfahren eine extrem hohe Bruchfestigkeit und erlauben eine Reduzierung der Profilhöhen auf ein Minimum.

Flexibilität in Ihrer Behandlung

Die InVu Brackets werden in drei Werten erhältlich sein, um Ihre Behandlungsbedürfnisse zu decken – MBT\*, Roth und Standard Edgewise.

Eine bezahlbare Wahl

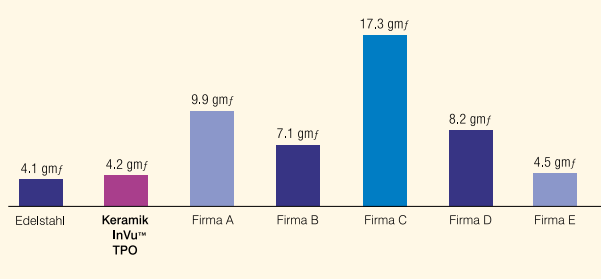
InVu Keramikbrackets sind in einer attraktiven Preislage erhältlich, um Ihre Praxis beim Wachstum zu unterstützen. Steigern Sie Ihre Gewinnspanne in dem schnell wachsenden Markt ästhetischer Geräte.

bieten eine exklusive Polymer Kristallnetzbasis, die genau wie die Netzbasis eines Edelstahlbrackets arbeitet. Die Polymerbasis bietet eine echte und zuverlässige mechanische Haftung und schützt die Zähne beim Debonding.

Niedrigste Friktionseigenschaften, hervorragendes Ligieren und glatte Oberflächen

Nur das Spritzgussverfahren ermöglicht die Herstellung eines Keramikbrackets mit einer glatten Oberfläche und überlegenen Friktionseigenschaften. Abgerundete mesiale und distale Enden des Drahtbogenschlitzes reduzieren die Friktion und den Bedarf für Metallslots mit scharfen Kanten, welche die Friktion erhöhen. Das Spritzgussverfahren erzeugt glatte Konturen für besseren Patientenkomfort und sehr viel Raum unter den Bracketflügeln zum Ligieren.

Vergleich der Friktionseigenschaften (gemessen an OK-Zweier-Brackets)



Um mehr über die InVu Brackets zu erfahren, rufen Sie 0800 1 814719 für Deutschland oder 0044 113 252 6247 für Österreich und die Schweiz an oder bestellen Sie Online unter [www.tportho.com](http://www.tportho.com).

InVu Keramikbrackets werden über TP Orthodontics Europe vertrieben.



**InVu™**  
Lets You Be You™

**ABLEHNUNGSHINWEIS**

InVu ist ein eingetragenes Warenzeichen von TP Orthodontics, Inc., hergestellt unter U.S. Patent #5,098,288; 5,263,859; EPO 0455500 B1; Germany DE 691 05 235 T2; Italy 203958E/95; Japan 3,334,940 and other patents pending. \*MBT ist ein eingetragenes Warenzeichen von 3M Unitek. Die (MBT) Version des McLaughlin Bennett System von TP Orthodontics beansprucht keine Duplizität oder ähnliches. TP unterstellt auch nicht, dass Dr. McLaughlin, Dr. Bennett und Dr. Trevisi unsere Version unterstützen.

© TP Orthodontics, Inc. 2003

**Veränderungen müssen kulturverträglich sein**

Eine starke Praxis- bzw. Unternehmenskultur ist stabil und damit prinzipiell von Vorteil. Dafür ist sie jedoch schwer zu ändern, was unter Umständen nachteilig sein kann.