

Mitarbeiter als
Markenbotschafter
in der Praxis

12 / 13

SCHWERPUNKT

Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor

Angesichts steigender fachlicher, administrativer und finanzieller Anforderungen im Gesundheitswesen hat die Komplexität in Zahnarztpraxen in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Nur wer es schafft, trotz massiven Kostendrucks und immer strikteren gesetzlichen Auflagen den wachsenden Kundenansprüchen gerecht zu werden, kann sich nachhaltig gegen die Konkurrenz behaupten. Die Umsetzung einer konsequenten Kundenorientierung stellt Praxen vor große Herausforderungen: Während häufig in fachlicher Hinsicht die Wünsche der Patienten noch Berücksichtigung finden, fällt eine ganzheitliche Ausrichtung des Praxismanagements an die Kundenerwartungen sehr schwer – größtenteils, weil diese gar nicht bekannt sind.

von DR. SASKIA DIEHL, KÖLN

Viele Zahnärzte gehen davon aus, Patientenunzufriedenheit sei für sie kein Thema, was nicht zuletzt daran liegt, dass der Regelfall – nämlich das Ausbleiben direkter Kritik durch Patienten – als Indikator für ihre Zufriedenheit interpretiert wird. Eine Studie der Stiftung Warentest aus dem Jahr 2009 liefert nahezu erschreckende Ergebnisse: Rund 40 Prozent der Patienten waren mit den eigenen Zahnersatzerfahrungen der vergangenen fünf Jahre unzufrieden und gaben an, sich zukünftig nicht mehr in der bisherigen Praxis behandeln lassen zu wollen! Doch trotz dieser hohen Rate neigen Patienten nur selten dazu, wahrge-



nommene Mängel und enttäuschte Erwartungen in der Praxis anzusprechen. Selbst bei sehr unzufriedenen Patienten verzichten 25 Prozent auf eine Beschwerde. Kommt es hingegen zu in der Praxis vorgebrachten, kritischen Äußerungen von Patienten, werden diese nur selten systematisch erfasst oder gar als Beschwerde angesehen, sondern eher als Unsicherheit interpretiert.

Stellschrauben der Kundenzufriedenheit in der Zahnarztpraxis

Aus Patientensicht gibt es drei signifikante Stellschrauben, die die Zufriedenheit mit der Praxis determinieren:

- › Behandlungsplanung,
- › Behandlungsablauf und Behandlungsergebnisse,

- › Erscheinungsbild der Zahnarztpraxis und persönliche Betreuung durch die Mitarbeiter.

Die Behandlungsplanung wird basierend auf der Untersuchungsgründlichkeit, der Beantwortung von Fragen und dem Umfang des Informationsangebots bewertet. Für die Beurteilung des Behandlungsablaufs und der Behandlungsergebnisse sind aus Patientensicht die Beschwerden während und nach der Behandlung sowie die wahrgenommene Qualität von Zahnfüllungen oder Zahnersatz besonders wichtig.

Im dritten Erfolgsfaktor, den man als „Praxispersönlichkeit“ zusammenfassen könnte (zwischenmensch-

liche Interaktion, Kompetenz und Höflichkeit der Mitarbeiter sowie Erscheinungsbild der Praxis), liegt einer der effektivsten Hebel zur Positionierung und Differenzierung von Praxen im Wettbewerbsumfeld.

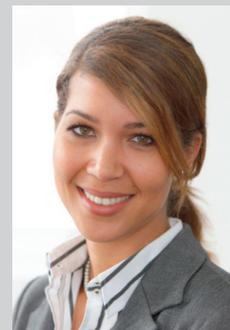
Standen früher die medizinische Versorgung und die regionale Verfügbarkeit klar im Fokus der Praxiswahl, achten Patienten heute verstärkt auf das Dienstleistungsangebot und die Dienstleistungsqualität von Praxen. Die steigende Bedeutung emotionaler, weicher Faktoren in der Zahnarztpraxis wird auch durch die Gestaltung der zahlreichen Arztbewertungsportale (zum Beispiel Imedo, Zahnarzt-Empfehlung, Aerzte-Bewerten oder Doc-Insider) reflektiert, die in den vergangenen Jahren entwickelt wurden. Innerhalb der dort bewertbaren Kriterien dominieren Aspekte wie Vertrauensverhältnis zum Arzt, Freundlichkeit der Mitarbeiter oder Serviceaspekte wie Terminverfügbarkeit, Stil, Ausstattung, Lage oder Zusatzleistungen der Praxis – sehr zur Kritik zahlreicher Branchenvertreter. Das liegt nicht zuletzt daran, dass harte medizinische Kriterien, zum Beispiel eine kompetente medizinische Versorgung oder die sachgemäße Dokumentation des Behandlungsablaufs, für den Patienten entweder nicht relevant sind oder von ihm schlichtweg vorausgesetzt werden.

Praxispositionierung

Um den veränderten Bedürfnissen gerecht zu werden und Patienten langfristig an die Praxis zu binden, verstehen zunehmend mehr Zahnarztpraxen ihre Patienten als Kunden, richten ihr Angebot an deren Bedürfnissen aus und professionalisieren Praxismanagement und -marketing. Viele Zahnärzte haben erkannt, dass es wichtig ist, die eigene Praxis als Marke zu positionieren und sich durch die Schaffung eines beständigen Markenerlebnisses von der Konkurrenz abzuheben. Dabei muss sich der Zahnarzt die Frage stellen, was das Besondere an

DR. SASKIA DIEHL

Dr. Saskia Diehl ist Brand Consultant bei der GMK Markenberatung, die auf den Mittelstand zugeschnittene Lösungen zur Strategie, Kreation und Implementierung von Marken bietet. Als strategischer Partner berät GMK Markenberatung neben Unternehmen aus der Dentalbranche auch Marken aus anderen Industrien wie zum Beispiel Bosch, Neff, Gaggenau, Vaillant, Rütgers oder Metz. Saskia Diehls Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung ganzheitlicher Markenstrategien, in der Optimierung von Markenportfolios und -architekturen sowie in der Entwicklung von Tools für das Kommunikationscontrolling. Für das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung erforschte Dr. Diehl die Mechanismen emotionaler Markenführung und veröffentlichte 2009 das Buch „Brand Attachment“ im Gabler Verlag. Weitere Informationen erhalten Interessenten unter www.gmk-markenberatung.de.



der eigenen Praxis ist. Die Positionierung einer Zahnarztpraxis zielt darauf ab, durch einen aktiv gesteuerten und gezielten Imageaufbau einen begehrlichen und vom Wettbewerb differenzierten Platz in der Wahrnehmung und Bewertung der Patienten einzunehmen.

Basierend auf der Identität wird dann eine konkrete und idealerweise einzigartige „Rolle“ definiert, die die Praxis in der Dentallandschaft einnimmt.

In einem nächsten Schritt müssen Markenwerte formuliert werden, die das angestrebte „Wunsch-Image“ der Praxis auf den Punkt bringen. Vor allem in Märkten mit einer hohen Vergleichbarkeit der Produkte, Dienstleistungen und Kompetenzen bestimmen weniger das „Was“, also die fachliche Leistung, sondern eher das „Wie“ (die Art des Umgangs mit dem Patienten, das Design der Praxiseinrichtung etc.) den Gesamteindruck des Kunden oder Patienten. Das heißt, weiche Faktoren wie die „Persönlichkeit“ der Praxis oder Beziehungsmerkmale können wesensprägende Merkmale der Marke sein und durch Farben, Formen und Verhalten ausgedrückt werden.

Ist die eigene Praxis positioniert, geht es in einem nächsten Schritt darum, diese Positionierung einzulösen – und zwar konsistent an allen Punkten, an denen Patienten Kontakt zur Praxis haben. Für Praxen sind neben dem Erscheinungsbild der Marke, beispielsweise dem Logo, der Werbung oder der Praxiseinrichtung, vor allem die Praxismitarbeiter Repräsentanten der Marke.

Der Mitarbeiter als Markenbotschafter

Anders als bei Produktmarken (wie zum Beispiel Nivea), die betrachtet, befühl, gerochen und eventuell vor dem Kauf getestet werden können, steht bei Dienstleistungsmarken der enge Kontakt zwischen Patient und Mitarbeiter im Zentrum des Markenerlebnisses. Und auch wenn das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Praxis durch individuelle Erfahrungen mit der Praxis aufgebaut wird, können Patienten eigentlich niemals 100-prozentig sicher hinsichtlich der Arbeitsqualität sein. Das heißt, die Marke, also konkret gesprochen die Mitarbeiter, müssen das Vertrauen in die Kompetenz der Praxis bei jeder Interaktion neu beweisen.

Die Meinungsbildung eines Kunden über die Leistung der Praxis erfolgt direkt nach dem ersten Mitarbeiter-/Kunden-Kontakt: Schon vor der eigentlichen Behandlung werden die Interaktionen mit den Praxismitarbeitern sowie die Einrichtung und die Annehmlichkeiten vor Ort als Qualitätssignale interpretiert, die die Wahrnehmung und Bewertung des Praxiserlebnisses mit beeinflussen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum es so essenziell ist, dass sich Mitarbeiter markenkonform verhalten: So wie eine Positionierung als idealer „Zahnarzt für Berufstätige“ durch stark limitierte Öffnungszeiten, unflexible Mitarbeiter oder lange Wartezeiten unglaubwürdig wird, muss eine Spezialisierung auf „ästhetische Zahnmedizin für anspruchsvolle Privatpatienten“ neben der

fachlichen Qualifikation auch durch die Ausstattung und das Erscheinungsbild der Praxis, und vor allem durch die Mitarbeiter, tradiert werden.

Studienergebnisse zeigen, dass sogar bis zu 80 Prozent der Markenwahrnehmung von der Interaktion mit den Mitarbeitern determiniert wird. Das heißt, Mitarbeiter können einen bedeutenden Anteil zur Profilierung der Praxis beitragen, wenn sie als „Markenbotschafter“ die Werte der Praxispositionierung erlebbar machen. In diesem Kontext hat ein neues Markenführungsinstrument in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen: Das „Behavioral Branding“ beschreibt alle Maßnahmen und Aktivitäten, die darauf abzielen, die Marke durch markenkonformes Verhalten und Auftreten von Mitarbeitern zu profilieren. Dazu gehören nicht nur die Kleidung und das Auftreten der Mitarbeiter, sondern auch ihr non-verbales Verhalten und der Umgang mit dem Kunden. Ziel des Konzepts ist der Aufbau eines attraktiven und unverwechselbaren Markenbilds in den Köpfen der Kunden und Mitarbeiter.

Voraussetzung und Konsequenzen der internen Markenführung in Praxen

Mitarbeiter wirken nicht nur in der Praxis als Botschafter der Marke, sondern auch im privaten Umfeld bei Freunden und Familie, da sie durch Berichte „aus erster Hand“ ein besonders glaubwürdiges Bild von der Qualität der Zahnarztpraxis liefern können. Mitarbeiter zahlen also durch ihr Verhalten maßgeblich auf das Markenbild ein, das in den Köpfen zahlreicher Mitmenschen verankert wird. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass markenkonformes Verhalten nur entstehen kann, wenn die Mitarbeiter die Markenpositionierung und die zu lebenden Werte zunächst einmal kennen. Darüber hinaus müssen aber auch entsprechende Fähigkeiten vorhanden und die Mitarbeiter mo-

tiviert sein, im Dienst der Marke zu handeln. Die Markenwerte müssen im Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter verankert werden, damit diese in der Praxis und außerhalb gelebt und für die Zielgruppen spürbar werden. Voraussetzung dafür ist der Stolz auf und die Identifikation mit den Unternehmenswerten – nur wirklich überzeugte Mitarbeiter können eine Marke glaubwürdig als Botschafter vertreten.

Mit einer Steigerung der Identifikation mit dem Arbeitgeber geht nicht nur „Brand Behaviour“ einher, sondern ebenso eine Verbesserung des Arbeitsklimas, höhere Arbeitsmotivation und ein Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit. Dies sind auch für Zahnarztpraxen erfreuliche Ergebnisse, berücksichtigt man, dass knapp 90 Prozent der Arbeitnehmer nur eine geringe oder gar keine emotionale Bindung gegenüber ihrem Arbeitgeber haben (70 Prozent machen „Dienst nach Vorschrift“, und 10 Prozent haben innerlich gekündigt – Gallup Studie zur Arbeitszufriedenheit, 2009). Nur wenn Mitarbeiter eine wirklich emotionale Bindung an ihren Arbeitsplatz haben, fungieren sie auch als positive Multiplikatoren gegenüber ihrer Umwelt. Doch häufig unterschätzen gerade Inhaber und Führungskräfte ihre Rolle als Vorbild für die Mitarbeiter. Nur wenn der Zahnarzt selbst die Werte der Praxispositionierung vorlebt, markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter fördert und über das Qualitätsmanagement als festen Bestandteil des Praxismanagements verankert, kann die angestrebte Markenprofilierung über Verhalten erfolgreich sein.

Abschließend lässt sich konstatieren, dass Markenpositionierung und interne Markenführung für Praxen nicht einfach nur temporäre Marketingtrends darstellen, sondern große Chancen bieten, sich vom Wettbewerb abzuheben und Patienten nachhaltig an sich zu binden. *