

## Marketing und Vertrieb für Altenpflegeheime

Markt- und Wettbewerbsorientierung werden für die Einrichtungen der Altenhilfe zunehmend wichtiger. Mehr als 10 Jahre nach Einführung der Pflegeversicherung kämpfen alteingesessene Sozialstationen mit schwindenden Kundenzahlen und Altenpflegeheime sind mit gering werdenden Belegungszahlen konfrontiert. Und das obwohl die Anzahl der über 80-jährigen kontinuierlich ansteigt.

Ursache für den Kundenrückgang ist u.a. der Eintritt von privaten Anbietern in das Altenhilfesegment. Dieser führt zu erhöhtem Preisdruck, da die Privaten mangels positiven Images auf eine „Billig-Strategie“ setzen. Dieser Trend führt dazu, dass Angehörige bei der Suche nach einem Heimplatz für ihre Verwandten tendenziell erst einmal Preisvergleiche zwischen einzelnen Anbieter durchführen, bevor sie sich für eine Einrichtung entscheiden.

Für Träger von Altenpflegeheimen bedeutet dies, dass sie sich strategisch mit den Themen Marketing und Vertrieb auseinandersetzen und Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergreifen müssen. Hierbei kommt es darauf an, nicht „alles auf einmal zu wollen“, die richtigen Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Marketing- und Vertriebsarbeit zu identifizieren und Prioritäten zu setzen. Gleichzeitig sollte auf eine gute Mischung an Maßnahmen geachtet werden: Solche, die langfristigen Erfolg versprechen, und solche, die schnell Wirkung zeigen.

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung hat in diesem Zusammenhang ein Projektdesign entwickelt, das hilft, diese Themenstellungen strukturiert zu bearbeiten: Nach unserer Erfahrung lassen sich alle wichtigen Ansatzpunkte in den Bereichen Marketing und Vertrieb den folgenden 5 Wirkungsfeldern zuordnen:

1. Prozesse
2. Produkt
3. Zielgruppe
4. Kommunikation
5. Wettbewerbssituation

Innerhalb dieser Wirkungsfelder haben wir die wesentlichen Ansatzpunkte identifiziert, die in dem von uns entwickelten "Vertriebsfragebogen" erhoben werden. Hier werden u.a. folgende Fragestellungen thematisiert:

- Was passiert, wenn ein Interessent anruft, um nach einem freien Zimmer zu fragen?
- Wie schnell reagieren wir?
- Machen wir es unseren Ansprechpartnern so einfach wie möglich?
- Sind wir flexibel bei der Patientenabholung?
- Wie strukturiert erfassen wir Interessentendaten?
- Haben wir einen Standardablaufplan für Hausbesichtigungen?

Es reicht jedoch nicht aus, nur zu überlegen, ob man hinsichtlich der identifizierten Ansatzpunkte gut oder schlecht abschneidet. Um in möglichst kurzer Zeit die wirkungsvollsten Ansatzpunkte hinsichtlich einer besseren Auslastung herauszufiltern, muss man sich noch eine zweite Frage stellen: Wenn ich meine Leistung im Bezug auf den jeweiligen Ansatzpunkt verbessere, mit welcher Wahrscheinlichkeit verbessere ich dann auch die Neukundengewinnung?

Durch die Kombination der beiden Faktoren „Ist-Performance“ und „Kundengewinnungspotenzial“ pro Ansatzpunkt entsteht ein einfaches Modell, das strukturiert aufzeigt, welche Marketing- und Vertriebsmaßnahmen am erfolgversprechendsten bearbeitet werden können und daher die größte Handlungsnotwendigkeit aufweisen. Auf Basis dieses Modells muss dann geklärt werden, mit Hilfe welcher Maßnahmen die hoch priorisierten Ansatzpunkte bearbeitet werden sollen. Auch dabei unterstützt das Werkzeug „Vertriebsfragebogen“: Für jeden Ansatzpunkt werden mögliche Maßnahmen aufgeführt.

Wichtig ist aus unserer Sicht, dass bei all diesen Überlegungen die Mitarbeiter der jeweiligen Einrichtung schon früh integriert werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die geplanten Maßnahmen auch zeitnah und effizient umgesetzt werden.

Zur Illustration unseres Analyseansatzes stellen wir Ihnen im Folgenden die von uns identifizierten Wirkungsfelder für die Marketing- und Vertriebsarbeit in der Altenhilfe anhand von Beispielen im Detail vor:

### **Wirkungsfeld 1: "Prozesse"**

"Smart-Shopper" nennt man diejenigen Kunden, die sich Dutzende von Angeboten einholen, bevor sie sich für einen Anbieter entscheiden. Angehörige, die für ihren Vater oder ihre Mutter einen Heimplatz suchen, gehören in der Regel nicht zu dieser Gruppe. Zwar ist auch hier der Preis ein Hauptentscheidungskriterium, aber die Angehörigen schauen sich normalerweise nicht zehn Einrichtungen an, bis sie sich auf einen Anbieter festlegen. Oft besuchen die Interessenten nur eine einzige Einrichtung. Wenn diese überzeugt, dann wird der Heimvertrag unterschrieben. Ein Grund hierfür ist der zeitliche und psychische Druck: Meist wird die Entscheidung für den Umzug in ein Heim sehr kurzfristig getroffen und die Angehörigen haben ein latent schlechtes Gewissen, weil sie ihre Verwandten „weggeben“. Wenn der erste Anbieter ein faires Preis-Leistungsangebot bietet und das notwendige Gefühl von Vertrauen und Sicherheit vermittelt, dann sind die Angehörigen in der Regel froh, nicht weitersuchen zu müssen. Daher ist es von größter Wichtigkeit, einen einmal Kontakt aufnehmenden Interessenten zu binden und ihn zielgerichtet bis zum Vertragsschluss zu führen.

#### **Praxisbeispiel 1: Wirkungsfeld Prozesse**

Auf den Internetseiten der Altenpflegeeinrichtung „Residenz am Dom“ hat der Interessent die Möglichkeit, sich über ein kleines Video die Einrichtung direkt

anzuschauen bzw. sich ein Bild von der Pflegephilosophie zu machen. Neben dem klassischen Wunsch nach der Zusendung von Informationsmaterial bietet das Kontaktformular auch die Möglichkeit, für weitere Informationen bzw. ein Beratungsgespräch angerufen zu werden. Darüber hinaus hat der Interessent sofort die Möglichkeit, sich per Mausklick über die Anzahl der freien Plätze in den einzelnen Betreuungssparten zu informieren.

### **Wirkungsfeld 2: "Produkt"**

In der schwierigen Situation, in der sich Angehörige oft bei der notwendigen Entscheidung für ein Altenpflegeheim befinden, erscheint ein Heim so gut bzw. so schlecht wie ein anderes. Den Entscheidern fehlt in der Situation schlichtweg die Zeit und Ruhe, sich intensiv mit den Vor- und Nachteilen einer jeden Einrichtung auseinander zu setzen. In einem solchen Umfeld kann eine Spezialisierung helfen, sich von den anderen abzuheben. So bietet eine Fokussierung auf ein bestimmtes Krankheitsbild, die Möglichkeit das eigene Profil zu schärfen. Das hilft der Zielgruppe dabei, sich zu entscheiden. Somit kann die Spezialisierung unter bestimmten zu prüfenden Rahmenbedingungen ein sehr wirkungsvoller Ansatzpunkt der Produktausrichtung sein.

### **Praxisbeispiel 2: Wirkungsfeld Produkt**

Das Christianenheim in Erfurt ist eines der ersten bundesweiten Häuser, das sich im Rahmen eines Modellprojekts der spezialisierten Betreuung Demenzkranke in Hausgemeinschaften angenommen hat. Demenzerkrankungen gelten in Deutschland als eine der Hauptursachen für Pflegebedürftigkeit im Alter. Allein in Thüringen leiden nach Schätzungen des Landesverbandes des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) rund 30.000 Menschen an Demenz. Mit dem Umbau eines Nebengebäudes des DRK-Christianenheims entstand eine innovative Wohnform mit modernen Einzelzimmern und Gemeinschaftsräumen, die neben einer hohen Qualität der Pflege ein hohes Maß an Selbständigkeit der rund 24 Bewohner garantiert.

### **Wirkungsfeld 3: "Zielgruppe"**

Jeder Anbieter sollte seine Zielgruppe so genau wie möglich kennen. Er sollte wissen, welche Bedürfnisse sie hat und er sollte wissen, wo er seine Zielgruppe antreffen kann. Der Erfolg und das langfristige Überleben einer Einrichtung am Markt hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut man seine Zielgruppe versteht und beobachtet, um auf veränderte Bedürfnisstrukturen mit entsprechenden Angebotsanpassungen zu reagieren.

Ein Bedürfnis, das immer wichtiger wird, ist das Informationsbedürfnis: Unter den schier unüberschaubaren Pflegeangeboten das richtige zu finden und dabei noch zu verstehen, welche Dienstleistung wie finanziert werden kann, ist für Laien kaum möglich. Ein Träger, der das Informationsbedürfnis und damit seine Zielgruppe ernst nimmt, wird im Praxisbeispiel 3 beschrieben.

### Praxisbeispiel 3: Wirkungsfeld Zielgruppe

Die Caritas Dortmund bietet mit ihrem Service-Center mitten in der Dortmunder Innenstadt ein zentrales Informations- und Beratungsangebot für Angehörige und Interessenten mit den Schwerpunktthemen Pflegeberatung und Dienstleistungsberatung. Informationen im Hinblick auf die Inanspruchnahme und Finanzierung ambulanter, teilstationärer oder stationärer Hilfen bei Pflegebedürftigkeit sowie die Vermittlung konkreter Pflegeplätze in den umliegenden Caritas-Einrichtungen bieten Orientierung und unterstützen die Betroffenen in ihrem Entscheidungsprozess.

### Wirkungsfeld 4: "Kommunikation"

Marketing- und PR-Maßnahmen sind wichtig, um sich im Umfeld der anderen Anbieter positionieren zu können: Gezielte Werbung, Medienpräsenz, Veranstaltungen und sonstige Aktivitäten leisten einen großen Beitrag zur Bekanntheit einer Einrichtung. Aber auch die Kommunikation der agierenden Personen nach außen und die Kommunikation im Umgang mit den Bewohnern tragen entscheidend zur Profilbildung einer Einrichtung bei.

### Praxisbeispiel 4: Wirkungsfeld Kommunikation

Das Altenpflegeheim Zillertal in Bochum orientiert sich stark an den Bedürfnissen und Anforderungen in der Kommunikation mit alten Menschen. Im Zuge dessen wird hier verstärkt auf das Training der Pflegemitarbeiter im sprachlichen Umgang mit alten Menschen gesetzt. Ziel ist es, einen partnerschaftlichen, dialogischen Umgang mit gesunden und kranken älteren Menschen zu pflegen bzw. auch die Bewohner zu verstehen, ggf. anhand von Mimik und Verhaltensweisen, wenn sie sich verbal nicht mehr mitteilen können.

### Wirkungsfeld 5: "Wettbewerbssituation"

Jedes Pflegeheim muss sich auf dem Markt der Altenpflegeeinrichtungen positionieren. Es gibt drei wichtige Faktoren, die den Markt dabei beeinflussen:

- Neue **Anbieter** können die Wettbewerbssituation grundlegend verändern, insbesondere wenn Sie bei Ihrem Markteintritt aggressiv agieren.
- Die **Kunden** haben auf der anderen Seite in den letzten Jahren an Einfluss gewonnen. Mit „Kunden“ sind hier nicht nur die Pflegekunden selbst gemeint, sondern auch all jene, die den Pflegeanbietern Kunden zuführen, also Angehörige, Ärzte, Behörden etc.
- **Ersatzprodukte** bedrohen die professionelle Pflege. Gemeint ist hier in erster Linie nicht der Pflegeroboter, der z.B. in Japan für das Duschen eingesetzt wird, sondern vor allem das „Ersatzprodukt“ Angehörigenpflege, „Nicht-deutsche Billiglohn-Dienstleister“ und neuartige Therapieformen.

Wo neue Anbieter aggressiv auftreten, Kunden mündiger werden und Billig-Anbieter in Konkurrenz zur eigenen Einrichtung treten, wird es immer

wichtiger sich abzuheben, indem man Differenzierungsmerkmale ausbaut und kommuniziert.

### **Praxisbeispiel 5: Wirkungsfeld "Wettbewerbssituation"**

„Altern mit Lebensfreude“ heißt das Motto eines alternativen Seniorenheims in Bad Honnef. Die Einrichtung bezeichnet sich selber als einzigartige Begegnungsstätte für Jung und Alt. Der Fokus des Hauses liegt in der Verbindung von klassischen Pflege- und Betreuungsangeboten mit Angeboten aus dem Entspannungs- und Wellnessbereich. Sicherlich bewegt sich diese Einrichtung in einer Preisklasse, die nicht allen zugänglich ist, aber eine eindeutige Positionierung hilft, dass die angesprochene Zielgruppe dies erfährt und bereit ist, genau für diese besondere Positionierung mehr zu bezahlen.

#### **Autorin:**

Dominique Susann Breil (Dipl. Kff.)

rosenbaum nagy unternehmensberatung  
Stolberger Str. 114a  
50933 Köln

Tel: 0221/57777-46

Fax: 0221/57777-51

Email: [breil@rosenbaum-nagy.de](mailto:breil@rosenbaum-nagy.de)

Internet: [www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)

[www.sport-social-marketing.de](http://www.sport-social-marketing.de)