

Strategisches Marketing

in Alten- und Pflegeheimen



Renate Buber

Marketingaktivitäten - aus der Praxis

Alten- und Pflegeheime setzen seit geraumer Zeit verstärkt auf Marketing. Die Zufriedenheit der BewohnerInnen, deren Angehöriger, der MitarbeiterInnen, aber auch der breiten Öffentlichkeit, der Politik und anderer Stakeholdergruppen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungs- und Prozessqualität gehören zu selbstverständlichen Zielsetzungen verantwortungsbewusster Leitungspersonen. Unsere Leistungen müssen bekannt sein (? Bekanntheitsgrad); unser Image in der Öffentlichkeit ist wichtig, unsere Broschüren sollen über unsere Leistungen informieren und für potentielle LeistungsempfängerInnen (? KundInnen, Marktsegmentierung) attraktiv gestaltet sein (? Werbung); wenn ich in meinem Bekanntenkreis erzählen kann, dass meine Mutter in einem Altenheim wohnt und sehr gut versorgt ist, dann kann ich auch in Ruhe meiner Arbeit nachgehen (? positive Word-of-Mouth, Dissonanzabbau); unsere MitarbeiterInnen „leben unser Leitbild“ (? internes Marketing); wir entdecken mit unseren BewohnerInnen deren individuell lebbar Freiräume (? KundInnenorientierung), etc. Diese Aussagen sind Belege für das Marketingbewusstsein von MitarbeiterInnen, sie

zeigen die Funktion der KundInnen in der Kommunikation zwischen einem Alten- und Pflegeheim und potentiellen Nachfragern. Sie lassen allerdings auch die Komplexität des Marketing Management im Ansatz erkennen.

Strategische Marketingplanung - aus der Theorie

Marketing kennzeichnet in moderner Sicht ein umfassendes Führungskonzept. Im Rahmen der strategischen Marketingplanung gilt es, die Ziele sowie die strategische Stoßrichtung für die Organisation zu bestimmen. Im Zentrum steht die meist nicht einfach zu beantwortende Frage: Was will die Organisation erreichen? Allerdings gestaltet sich schon aufgrund der Besonderheiten der Alten- und Pflegeheime, etwa auf dem Absatz-, Beschaffungs- und Personalmarkt, die Zielformulierung komplexer als in kommerziellen Unternehmen. Darüber hinaus ergibt sich durch Veränderungen der Märkte und der Ansprüche der zukünftigen BewohnerInnen die Frage nach neuen Konzepten des Wohnens älterer Menschen. So können etwa Überlegungen zum generationenübergreifenden Wohnen im Rahmen einer Stadt- oder Regionsentwicklungspolitik veränderte Rahmenbedingungen für eine bereits in diesem Feld agierenden Organisation schaffen, die zu einer Änderung der strategischen Ausrichtung „zwingen“.

Die strategische Marketingplanung dient der Konkretisierung der bisher getroffenen Entscheidungen einer Organisation. Somit braucht es eine umfassende Analysephase hinsichtlich der in der Vergangenheit gesetzten Marketingentscheidungen (Wie lautet unsere Marketingphilosophie, unsere Mission/Vision,

unser Leitbild? Wer sind unsere KundInnen? Bei welchen Gruppen wollen wir uns wie positionieren, d.h. wie möchten wir z.B. von den BewohnerInnen, Angehörigen, InteressenvertreterInnen gesehen werden? Welche Ziele wurden formuliert? Welche Aktivitäten, z.B. Werbekampagnen, Event, Tag der offenen Tür, wurden gesetzt? In welchem Ausmaß wurden welche Ziele erreicht? Wie erfolgte die Marketing-Kontrolle (z.B. mittels Befragungen zur Einholung von Rückmeldungen zur Zufriedenheit, zum Image, zum Bekanntheitsgrad oder durch die Auswertung von Umsatz-, Neuanmelde-, Auslastungsstatistiken)?

Es gilt also zunächst, die Strategie für die Geschäftsfelder (z.B. Pflege, Tagesbetreuung an Demenz Erkrankter) aus den übergeordneten Zielen abzuleiten. Es sind somit Entscheidungen über eine Intensivierung versus Reduktion der Marketingbemühungen in den verschiedenen Geschäftsfeldern einer Organisation zu treffen. Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum: Welche Ziele sind mit welchen Mitteln zu erreichen? Wie können wir Kosten reduzieren bei gleicher Qualität der Leistungserbringung? Wie hoch muss der Auslastungsgrad sein, damit wir den Break-Even-Punkt erreichen?

Weiterhin werden Marketingstrategien in Bezug auf die zentralen MarktteilnehmerInnen festgelegt, d.h., es muss der Frage nachgegangen werden, welche Strategien in Bezug auf LeistungsempfängerInnen, Kostenträger, Förderer, Konkurrenz und das Umfeld (z.B. regionale Besonderheiten) zu wählen sind, damit die Mission der Organisation erfüllt werden kann. Im Zentrum stehen hier Fragen zu den KundInnen und Anspruchsgruppen:

Welche Segmente können/wollen wir ansprechen? Welche Bedürfnisse werden zukünftige KundInnen an ein Alten- und Pflegeheim haben? Wie bereiten wir uns auf die Bedürfnisse der im kommerziellen Marketing als „neue Alte“, „junge Alte“, Yollies (Young old leisure living people), Selpies (Second life people), Woopies (Well off older people), Grumps (grown up mature people) bezeichnete KundInnengruppen vor?

Schließlich sind Strategien in Bezug auf den Marketinginstrumente-Mix zu formulieren. Welche Prinzipien leiten uns bei der Zusammenstellung unseres Leistungsbündels (z.B. Betreuungs-, Service-, Beratungs-, Informationsleistung; Angebotsgestaltung nach dem Prinzip des Zusammentreffens mehrerer Generationen – z.B. durch einen angegliederten Kindergarten), unserer Werbepolitik, den PR-Aktivitäten und der Kommunikation mit den BewohnerInnen, Angehörigen und weiterer Stakeholdergruppen? Was sind die Grundsätze unserer Gegenleistungspolitik (z.B. Preisdifferenzierung im Rahmen unserer rechtlichen Möglichkeiten, erwartbare Verhaltensweisen unserer KundInnen) und für Fragen der Distributionspolitik; das sind Entscheidungen darüber wie die Leistung „am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt für die richtige Person“ erstellt werden kann, d.h. über die Ablaufroutinen im Haus, die Erreichbarkeit des Personal, die Öffnungszeiten für BesucherInnen aber auch für die internen Dienste, eventuell zur Verfügung gestellte Abholdienste zu bestimmten Zeiten, etc.

Mit Hilfe seiner marketingstrategischen Ausrichtung versucht ein Alten- oder Pflegeheim somit, den Marketingproblem-

stellungen gerecht zu werden, also auch auf Veränderungen am Markt zu reagieren oder diesen vorsorglich entgegen zu wirken sowie auch die organisationsbezogenen Ziele zu verwirklichen.

Marketingstrategie und Beziehungsdreieck

Ausgangsüberlegungen zum Marketing können bei der Benennung der Zusammenhänge und Beziehungen zwischen KundInnen, Organisation und MitarbeiterInnen starten (Beziehungsdreieck, siehe Graphik), um darauf aufbauend, Schritt für Schritt die Entwicklung der marketingstrategischen Ausrichtung eines Alten- und Pflegeheimes erfahrungsbasiert und unter den jeweils besonderen Gegebenheiten, die sich z.B. aus der geographischen Lage oder den räumlichen Restriktionen ergeben, zu verfolgen.



Beziehungsdreieck KundInnen-MitarbeiterInnen-Organisation (Bruhn 1999, 21)

Die theoretische Rahmung bereits zahlreicher – wenn auch nicht nach systematischen Abläufen geplanter und umgesetzter – Marketinganstrengungen ermöglicht die Identifikation von Stärken und Schwächen bisheriger Maßnahmen sowie Chancen und Risiken zukünftiger Maßnahmen. Die Fokussierung sowohl auf den externen Markt (Stakeholdergruppen) wie auch auf den internen Markt (MitarbeiterInnen) erlaubt einerseits die Integration der Erfahrungen der MitarbeiterInnen von Beginn an und berücksichtigt andererseits die besondere Bedeutung des Personals in der Pflege- und Altenarbeit und legt damit einen wichtigen Grundstein zur Entwicklung einer entsprechenden market-mindedness der MitarbeiterInnen.

Lesetipps

Bruhn, Manfred (1999): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler

Fasching, Harald (2005): Strategieentwicklung und Leitbildarbeit – ein Widerspruch? In: Fasching, Harald/Lange, Reingard (Hrsg.): sozial managen. Bern-Stuttgart-Wien: Haupt.

Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.

Dr. Renate Buber

Assistenzprofessorin am Institut für Marketing, Wirtschaftsuniversität Wien, renete.buber@wu-wien.ac.at

Prof. Renate Buber ist auch Lehrende zum Thema Strategie und Markt im Aufbaulehrgang „Strategische Unternehmensführung sozial managen.plus“ (som.plus)

sozial managen.plus

Aufbauzertifikat für Unternehmensführung (Start 17. November 2008)

6 Seminare & 5 Coachingtage
Kosten: € 3.350,- zzgl. 10% MWST.

Information und Anmeldung

www.sozialmanagement.at
(Anmeldeformular zum Download)
und Sabine Tiefnig: +43-1-803 98 69
office@sozialmanagement.at