

# „Neue Bewohner braucht das Haus!“

## Attraktivität und Anziehungskraft steigern

von Werner Thomas

Durch eine klare Bestimmung der eigenen Leistungen und des eigenen Profils sowie durch eine strikte Kundenorientierung kann eine stationäre Senioreneinrichtung sich in einem reglementierten und umkämpften Markt profilieren. Sie entwickelt so eine starke Anziehungskraft auf alle Interessenten und kann seine Belegungszahlen auf ein profitables Niveau bringen.

### Mit den Augen des Kunden

„Nicht Aussehen macht schön, sondern gefallen macht schön!“ Dieses Sprichwort aus dem Volksmund trifft im Grund auch auf die Gewinnung neuer Kunden für stationäre Senioreneinrichtungen zu. Leider wird er auch mit der gleichen Selbstverständlichkeit oft missachtet. Was bedeutet er nun konkret?

Jeder von uns, der einen anderen für sich einnehmen möchte, versucht sich von seiner besten Seite zu zeigen. Damit ist jedoch noch nicht garantiert, dass er sein Ziel auch erreicht. Erst wenn dem Interessenten gefällt, was er sieht, wird er auf den anderen in der gewünschten Weise reagieren.

In der Beratungs- und Entscheidungssituation für den Heimeinzug kommt es demnach darauf an, dass dem Interessenten die Einrichtung gefällt, d.h. dass er die Vermutung hat, dass seine Bedürfnisse und Erwartungen von keiner Senioreneinrichtung so gut erfüllt werden, wie von der, die er sich gerade angesehen hat.

Daraus ist der Schluss zu ziehen, dass sich das Haus in seiner Kundenansprache (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit) und Präsentation (Prospekte, Hausführung) konsequent an den Erwartungen des Kunden zu orientieren hat.

### Zielgruppenorientierung

Bedürfnisse und Erwartungen können nun sehr unterschiedlich sein, und es ist fast unmöglich allen gerecht zu werden. Obwohl dies richtig ist, ist es kein Grund die Flinte gleich ins Korn zu werfen, frei nach dem Motto: „Ein Problem, das ich nicht lösen kann, existiert für mich auch nicht.“ Man kann sich jedoch des Eindrucks nicht erwehren, dass genau dies in der Altenpflege stattfindet. Seit Jahren wird in der pflegerischen Fachdiskussion von verstärkter Patienten- bzw. Kundenorientierung gesprochen. Faktisch wird jedoch mit den Kunden so umgegangen, als wären alle gleich, nur weil sie alle eine bestimmte Altersgrenze überschritten haben. Daher trifft man in den Senioreneinrichtungen Seite an Seite und bunt gemischt Oberstudienrätinnen, Rechtsanwältinnen, Hausfrauen, Handwerker, Finanzbeamte, Künstler u.v.a. Dagegen wäre nichts zu sagen, wenn wir in der Gesellschaft außerhalb der Einrichtungen eine ebenso bunte Mischung feststellen

könnten. Gerade dies ist nicht der Fall. Im normalen Leben suchen wir uns alle unser Umfeld danach aus, ob es zu uns passt bzw. ob die eigenen Bedürfnisse dort ausreichend befriedigt werden. In einer Senioreneinrichtung führt die „Gleichmacherei“ der Bedürfnisse durch ein gleiches Angebot für alle zu Isolation und Vereinsamung.

Das Problem der Vielfalt der menschlichen Bedürfnisse darf also nicht ignoriert werden. Es braucht eine andere Lösung.

Da man nicht alles allen recht machen kann, liegt der Königsweg in der Auswahl der Menschen, deren



**Seniorinnen und Senioren und vor allen Dingen ihre Angehörigen wollen als Kunden mit ihren individuellen Bedürfnissen wahrgenommen werden. Pauschalangebote, die für alle passen, sind immer weniger akzeptiert.**

Bedürfnisse eine Einrichtung konsequent befriedigen möchte. Es müssen eine oder ein paar wenige Zielgruppen gefunden werden, die zur Einrichtung und ihren Möglichkeiten am besten passen. Ihre Bedürfnisse kann man ermitteln



und sich in der gesamten Organisation der Einrichtung orientieren.

Sicherlich kann man hier schon Bedenken anmelden. Oft wird die Auswahl von Interessentengruppen mit einem Verlust an Interessenten gleichgesetzt. Dagegen kann jedoch gesagt werden, dass eine kleinere Gruppe von Interessenten wesentlich besser bearbeitet werden kann, als eine große unübersichtliche. Überschaubare Zielgruppen können den Spezialisten für sich besser erkennen und sich gezielt an den Spezialisten wenden.

### Stärken erkennen

Die Bestimmung einer oder mehrerer Zielgruppen ist jedoch nicht ganz einfach. Sie ist vor allem von den Voraussetzungen der Senioreneinrichtung abhängig.



Die Frage ist nicht, wen möchten wir versorgen, sondern vielmehr, wen können wir mit unseren Voraussetzungen am besten versorgen? Welche Zielgruppen passen am besten zu uns?

Dazu ist es wichtig, zunächst nach seinen eigenen Stärken zu suchen. Was machen wir gut oder sehr gut? Dabei werden sicherlich auch Schwächen sichtbar. Die sollen in unserer Betrachtung zunächst außer Acht gelassen werden. Eine Stärke könnte beispielsweise sein, dass die Einrichtung in zentraler Innenstadtlage liegt und trotzdem über ausreichende Besucherparkplätze verfügt.

Im nächsten Schritt werden nun die Stärken daraufhin untersucht, welche Stärken einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern darstellen. Was man also besser macht als die Konkurrenten und sich dadurch von ihnen abhebt. Man wird durch diese Stärken

erkennbar für Interessenten.

### USP identifizieren

Im Fachjargon des Marketing wird eine Stärke, die einen auszeichnet als USP (Unique Selling Proposition) genannt – zu deutsch „Alleinstellungsmerkmal“. Ein Alleinstellungsmerkmal kann beispielsweise die Innenstadtlage mit Parkmöglichkeit sein.

#### Beispiele für USPs:

- geschützter Bereich für bewegungsintensive Bewohnerinnen und Bewohner
- günstige Tagespauschalen
- besonderes sozialtherapeutisches Angebot
- geschlossene Versorgungskette von ambulant bis vollstationär

### Zielgruppe finden

Erst jetzt gilt es die folgende Frage zu beantworten: „Für wen sind meine besonderen Stärken (USPs) interessant?“ Es muss also eine Gruppe von Menschen gefunden werden, für die der USP einer Einrichtung ein besonderes Bedürfnis erfüllt. Bei obigen Beispiel der Innenstadtlage mit Parkmöglichkeit heißt die Frage: „Wer legt Wert auf eine Innenstadtlage und darauf, dass er selbst oder sein Besuch bequem mit dem Auto zur Einrichtung kommen kann?“

Hier kann in erster Linie an rüstigere Menschen gedacht werden, die noch über eine hohe Selbständigkeit und Mobilität verfügen. Für sie sind sowohl die Möglichkeit schnell in der Innenstadt zu sein und dort am innerstädtischen Leben teilzuhaben interessant als auch die Möglichkeit trotzdem über individuelle Mobilität zu verfügen. Ferner kann an Menschen mit größerer

Pflegebedürftigkeit gedacht werden, die aus dem städtischen Umfeld der Einrichtung kommen und auf Besuche aus ihrem gewohnten Familien- und Bekanntenkreis angewiesen sind.

Die Erfahrung zeigt, dass nie nur ein Alleinstellungsmerkmal ausreicht, um eine vielversprechende Zielgruppe zu finden, sondern es sind meist mehrere Merkmale. Darunter sind starke und weniger starke versammelt. Sie Summer der Merkmale (Stärkenportfolio) trifft hier auf eine Anzahl von Bedürfnissen, die in Übereinstimmung miteinander gebracht werden können.

### USPs exzellent entwickeln

Es ist noch eine weitere Frage in diesem Zusammenhang wichtig zu stellen: „Sind meine USPs so stark, dass sie die Entscheidung solcher Interessenten zum Einzug in die Senioreneinrichtung maßgeblich beeinflussen?“ Wenn der Einfluss auf die Entscheidung nicht groß genug ist, dann muss das Alleinstellungsmerkmal möglicherweise stärker entwickelt werden. Für unser Beispiel könnte dies bedeuten, dass die Parkmöglichkeiten verbessert werden müssten.

Es kommt darauf an, in diesen Alleinstellungsmerkmalen hohe Qualität bzw. Exzellenz zu entwickeln. Nur so geht von ihnen eine Anziehungskraft aus, die Entscheidungen zu Gunsten einer Einrichtung beeinflusst.

### Zielgruppengröße prüfen

Nur eine ausreichend große Zielgruppengröße sichert mittel- bis langfristig die Auslastung der Einrichtung. So ist es entscheidend wichtig zu klären, ob die Zielgruppe bzw.



Zielgruppen, die zu den eigenen Stärken und USPs passen, ausreichend viele Mitglieder haben. Dazu können demographische und statistische Daten der Region und der Inanspruchnahme vollstationärer Pflegeleistungen herangezogen werden.

#### Attraktivität steigern

Hat man erst einmal die Zielgruppe oder –gruppen für sich gefunden, dann kommt es nur noch darauf an, sie so gut kennen zu lernen wie kein anderer und ihre Bedürfnisse und Erwartungen von heute und morgen zu kennen. Intensive Kommunikation und Beobachtung sind die wesentlichen Quellen. Im Gegensatz zu einer unbekanntem und unübersichtlichen Kundengruppe weiß man bei genau definierten Zielgruppen, wen man fragen bzw. beobachten muss und wonach man fragen oder was man beobachten muss. Hier stehen dann Aufwand und Erkenntnisgewinn in einem vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis.

So versetzt sich eine Senioreneinrichtung in der Lage, mit seinem Angebot flexibel darauf zu reagieren und zukünftige Entwicklungen vorauszusehen, bevor sie Realität werden. Man wird zum Experten, bestenfalls viel besser als die Konkurrenz.

#### Anziehungskraft entwickeln

Ein weiterer Vorteil der Orientierung an Zielgruppen liegt in der Möglichkeit, für sie eine unwider-



**Mit vereinten Kräften die Anziehungskraft so stark werden lassen, dass die Interessierten nicht mehr an der Senioreneinrichtung vorbei kommen.**

stehliche Anziehungskraft zu entwickeln. Dies ist durch die intensive Kenntnis ihrer Situation, ihrer Bedürfnisse und Erwartungen möglich. Dadurch erhält man Informationen über ihre dringendsten Probleme und bekommt die Chance genau diese Probleme zu lösen oder bei der Lösung behilflich zu sein – und vor allem sie besser zu lösen als die Konkurrenz dies kann.

Dadurch erzeugt man bei den Zielgruppen einen hohen Nutzen. Es wird sofort für Interessenten und Bewohner einsichtig, welchen Vorteil man durch die Senioreneinrichtung erhält. Auf diesem Ohr sind wir alle ansprechbar, da wir durch unseren wirtschaftsorientierten Lebensstil auf Nutzenpotenziale fixiert sind. Wenn uns der Nutzen einer Dienstleistung einleuchtet, dann macht sich auch eine Bereitschaft dafür Geld auszugeben breit. Daher gilt der Schaffung eines Kundennutzens hohe Priorität. Dies erreicht man am besten durch die große Nähe zu seinen Zielgruppen.

Diese Fähigkeit verschafft einen so großen Konkurrenzvorsprung, dass sich traditionelle Werbung fast erübrigt. Dies liegt daran, dass sich in der Zielgruppe durch die Mundpropaganda schnell herumspricht, welche Senioreneinrichtung die dringenden Probleme am besten lösen kann.

#### Ja, aber ...

An dieser Stelle kann auch dem häufigen Einwand begegnet werden, dass die Orientierung an einigen wenigen Zielgruppen den Kreis der potenziellen Bewohner zu stark begrenzen würde, so dass man nicht ausreichend auf Phasen schwacher Auslastung reagieren könnte. Dem kann entgegengehalten werden, dass die Zielgruppengröße ausreichend groß gewählt werden kann, so dass ein ausreichend großes Potenzial an zukünftigen Bewohnern darin steckt.

tigen Bewohnern darin steckt.

Ferner wird durch die intensive Kenntnis der Zielgruppen die Wahrscheinlichkeit, dass man Entwicklungen nicht bemerkt, sehr gering. Nachfrageschwankungen lassen sich frühzeitig erkennen und es kann gegengesteuert werden.

Ein Problem bleibt allerdings bestehen. Gegen die sozial- und gesundheitspolitischen Achterbahnfahrten der Politik, kann auch eine gute Zielgruppenauswahl nicht helfen. Allerdings sind von diesen politischen Entscheidungen in der Regel alle Marktakteure gleichermaßen betroffen und müssen sich darauf einstellen.

#### Zielgruppenspezifisch werben

Die Kenntnis der Zielgruppen bringt für die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit erhebliche Vorteile mit sich. Dadurch können wesentliche effektivere Maßnahmen ergriffen werden, die außerdem effizienter am Markt eingesetzt werden können. Die Kosten-Nutzen-Relation gestaltet sich so wesentlich positiver als bei herkömmlicher Herangehensweise, bei der die Streuverluste hoch sind.

#### Vorteile zielgruppenspezifischer Werbemaßnahmen

- Die Mitglieder der Zielgruppe bzw. –gruppen sind weitgehend bekannt bzw. der Zugang zu ihnen ist bekannt.
- Die Ansprache in Artikel, Prospekten und über elektronische Medien kann speziell zugeschnitten werden.
- Streuverluste durch nicht interessierte Adressaten der Werbung werden minimiert.
- Es kann ein effektives Customer-Relation-Management (CRM) aufgebaut werden.
- Steigerung der Effizienz der eigenen Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen



Ganz konkret macht sich das in der Ausrichtung der Flyer sowohl in Text als auch in der Bildauswahl fest. Je näher der Text und die Bilder an der Lebenswirklichkeit der Interessenten orientiert sind, desto eher erhalten sie Aufmerksamkeit und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Informationen beim Interessenten ankommen.

### Über den Tellerrand geschaut

Die Empfehlung, sich seine Kunden genau auszusuchen ist nicht neu und nicht in der Pflegebranche erfunden worden. Sie wird von vielen erfolgreichen Unternehmen in allen Wirtschaftssparten angewendet. Als Beispiel kann der Spezialist für Hochdruckreiniger und professionelle Reinigungssysteme Kärcher AG genannt werden. Aus der Dienstleistungsbranche ist die Hotelkette City-Partner Hotels zu nennen, die sich speziell auf Geschäftsreisende in Städte als Zielgruppe ausgerichtet hat.

Es ist an der Zeit, dass sich die Seniorenwirtschaft ihrer Bewohnerinnen und Bewohner kundensorientiert annimmt, den Nutzen für sie verstärkt und sie Lösungen für ihre dringenden Probleme bereitstellt. Ganz neben können so die Auslastung und damit eine wirtschaftlich prosperierende Entwicklung gesichert werden.

### Autor

Werner Thomas, Dipl.-Kfm. (FH) arbeitet seit vielen Jahren als Unternehmensberater in der Seniorenwirtschaft und ist Geschäftsführer der **adservio** – Unternehmensentwicklung für Pflegeeinrichtungen.

## PRAXISBEISPIEL

In unserer Unternehmensberatung meldete sich vor einiger Zeit ein Heimleiter, dessen Haus unter Auslastungsproblemen litt und dem seine Bank mit einer Forderung nach einer Auslastung von mehr als 95% im Nacken saß.

Sein Haus lag in einer mittelgroßen Kurstadt, die bereits zwei weitere größere Seniorenheime auswies. Auch in der umliegenden Region waren fünf Seniorenheime vertreten. Die Konkurrenz kann als sehr stark angesehen werden, da der Wettbewerber vor der Haustür wesentlich größer und alt eingesessen war. Er war in der Region etabliert und verfügte über ein differenziertes Angebot.

Dem gegenüber war das Haus unseres Kunden erst seit knapp 10 Jahren am Markt aktiv und verfügte darüber hinaus nicht über attraktive Räumlichkeiten, obwohl das Haus erst bei Inbetriebnahme renoviert war. Allerdings standen fast nur Zweibettzimmer zur Verfügung und ein Bad mussten sich vier Bewohner teilen. Es stand von vornherein fest, dass sich an den baulichen Voraussetzungen kurzfristig nichts ändern ließ. Dies stand auch nicht im Fokus der Beratung. Vielmehr dachten wir zusammen mit dem Heimleiter über die Stärken des Hauses nach.

Das Haus verfügte über eine effektive Türschließenanlage und war

quasi insgesamt eine behütete Einrichtung. Ferner lagen die fachlichen Voraussetzungen eher im psychiatrisch-pflegerischen Bereich, da es bereits Erfahrungen mit diesem Klientel gab.

Der Nutzen, den das Haus hier bieten konnte, war, dass es in der Lage war, Interessenten, die extreme Verhaltensveränderungen zeigen versorgen konnte. Gerade dieses Klientel wird häufig von anderen Häusern abgelehnt, so dass es schwer in der stationären Versorgung unterzubringen ist. Nach Würdigung aller Daten vom Markt und vom Haus wurde folgende Strategie beschlossen.

Das Haus positioniert sich als Einrichtung für gerontopsychiatrisch verhaltensveränderte Menschen mit pflegerischem Bedarf. Diese Zielgruppe hat den Vorteil, dass sie die baulichen Nachteile des Hauses akzeptiert und die rasche Aufnahme beispielsweise aus einem psychiatrischen Krankenhaus ein brennendes Problem (vor allem für deren gesetzlichen Betreuer löst).

Mit einer solchen Entscheidung in der Tasche kann es an die Umsetzung gehen. Die Bezeichnung des Hauses muss konsequent auf die neue Ausrichtung verändert werden. Im Prospektmaterial muss auf den besonderen Nutzen und die fachlichen Qualifikation hingewiesen werden und im Haus muss eine entsprechende Expertise ausgeweitet und verfeinert werden. Ferner müssen die relevanten Zuweiser von der Fachlichkeit und der Schwerpunktsetzung informiert werden.



Im zweiten Aufsatz dieser Reihe geht es um die Umsetzung solcher Maßnahmen um Neue Kunden zu gewinnen.