

Marktanalyse in der Altenhilfe – eine solide Datenbasis zur markt- und kundenorientierten Ausrichtung der Altenhilfeeinrichtung

Es gab eine Zeit, in der Pflegeheime Wartelisten führten und die Belegung der Einrichtung fast wie von selbst lief. Diese Zeiten sind vorbei. Daher werden für eine erfolgreiche Positionierung der Häuser Zielgruppen- und Marktanalysen sowie ein effizientes Auslastungs- und Belegungsmanagement – das heißt die Orientierung am Kunden – immer entscheidender. Pflegebedürftige und Angehörige können heute aus einer Vielzahl von Dienstleistungsangeboten auswählen und sehen sich verstärkt als Kunden, die umworben werden wollen.

KUNDENORIENTIERUNG · MARKT- UND KUNDENANALYSEN · MYSTERY · WETTBEWERBSVORTEILE

Der Kunde im sozialen Dienstleistungsbereich

Die Herausforderung für ein modernes Management in der Altenhilfe ist es, den Bewusstseinswandel vom Pflegebedürftigen zum Kunden zu vollziehen. Dies drückt sich u. a. in einer bedarfsorientierten, individualisierten Ausrichtung der Angebotspalette, der durchgehenden Serviceorientierung nach innen und außen sowie der Etablierung eines Belegungsmanagements aus. Es wird immer wichtiger, gegenüber Anspruchs- und Zielgruppen ein klares Profil zu zeigen und mit innovativen Lösungen für Aufmerksamkeit zu sorgen. Auf dieser Grundlage werden marktfähige Dienstleistungen und die Schaffung einer zukunftsfähigen Marktpositionierung möglich.

Diese Fokussierung auf die Bedürfnisse des Menschen könnte zu einem unschätzbaren Wettbewerbsvorteil werden. Vielleicht sogar der entscheidende Unterschied zu den Wettbewerbern, um „wetterfest und gut gewappnet“ die Zukunft zu meistern.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Kundenorientierung sind Kenntnisse des Marktes, der Wettbewerber und des Nachfrageverhaltens im Pflegesektor. Wer die Stärken und Schwächen seiner Einrichtung gegenüber den Wettbewerbern kennt, das Verdrängungspotenzial neuer Anbieter einkalkuliert und um die Bedürfnisse seiner potenziellen Kunden weiß, kann zukunftsfähige Dienstleistungs- und Angebotspakete schnüren.

Kundenorientierung – durch die Optimierung der Kundenkontaktkette

Um den Grad der Kundenorientierung in der Altenhilfe zu bestimmen, bietet sich die Orientierung an der Kundenkontaktkette an. Die Kundenkontaktkette beschreibt den Prozess aller Interaktionen von der Informationsphase über den Einzug bis hin zum Tode unter Berücksichtigung aller relevanten Akteure. In diesem Rahmen werden die Weichen für die Schaffung einer Vertrauensbasis und zukünftige Kooperationsmöglichkeiten gestellt.

Mystery Check – die direkte Analyse und Bewertung der Kundenorientierung

Um ausgewählte Prozesse der Kundeninteraktion analysieren zu können, setzt Adveris verschiedene Analyseinstrumente ein, die unter der Bezeichnung Mystery Check zusammengefasst werden. Im Rahmen des Mystery Checks erfolgt eine Ergänzung der klassischen Marktforschungsinstrumente wie Datenanalyse (Sekundäranalyse) und Befragungen/Interviews (Primäranalyse) durch direkte anonyme Tests.

Ein Mystery Visit – die anonyme Vorort-Begehung – ermöglicht, über die harten Faktoren der Serviceleistungen hinaus weiche Faktoren zu erheben. Das heißt, das Pflegeheim mit den Augen eines potenziellen Kunden zu betrachten. Hier werden anhand eines Kriterienkatalogs die entscheidenden Faktoren der Kundengewinnung und -bindung erhoben, also Atmosphäre, Herzlichkeit, Aufmerksamkeit, Erreichbarkeit usw. Diese können so nicht nur theoretisch aus der Vogelperspektive beobachtet, sondern erlebt und damit nachhaltig bewertet werden. Die Analyse aus Sicht des Kunden lässt insbesondere die Arbeitsweise der Angestellten authentisch erscheinen, denn diese wissen nicht, dass sie beobachtet werden, und verhalten sich daher „wie im normalen Alltagsgeschäft“. Im Anschluss an den Besuch werden die Erkenntnisse in einem standardisierten Beobachtungsbogen zusammengefasst und anhand eines Benchmarkings verglichen. Aus den Ergebnissen des Besuchs kann der Handlungs- bzw. Coachingbedarf einer Einrichtung abgeleitet werden. Best-Practice-Ansätze können diesen Prozess unterstützen.

Der Mystery Visit ist nur ein Baustein im Rahmen eines Mystery Checks. Weitere zentrale Instrumente zur direkten Analyse und Bewertung der Kundenorientierung sind Einweiser-, Angehörigen- und Patientenbefragungen, Selbsteinschätzungen der Einrichtung, die Evaluation der Prüfberichte und Zertifizierungen sowie ein Quick Check der Telefon-, Internet- oder E-Mail-Performance. Durch das Baukasten-Prinzip kann das Management einer Einrichtung entscheiden, welche Module eingesetzt und/oder in welcher Reihenfolge diese geprüft werden sollen.



Kundenkontaktkette am Beispiel einer stationären Altenhilfeeinrichtung

Erfolgsfaktor einer zielgerichteten Umsetzung des Mystery Checks ist der offene Umgang mit diesem Diagnoseinstrument bei den betroffenen Anspruchsgruppen – insbesondere den Mitarbeitenden. Hilfreich kann in diesem Kontext ein Vergleich mit den Restaurant- und Hotelprüfern sein, deren Aufgabe es ist, ohne Erkennung ihrer Person eine objektive Auszeichnung – beispielsweise in Form von Sternen - zu verleihen.

Kundenorientierung – durch Schaffung neuer Angebotsformen in der Altenhilfe

Die sogenannten „jungen Alten“ prüfen genau, welches Angebot sie wo wahrnehmen wollen. Die demografische Entwicklung erweitert zwar auf der einen Seite den Markt, erfordert aber auf der anderen Seite eine immer exaktere Ausrichtung auf die fokussierte Zielgruppe. Die Sichtweise der Zielgruppe der älteren Menschen nähert sich schon heute der Sichtweise jüngerer Menschen an.

Immer weniger Menschen möchten in ein Pflegeheim. Auch alternative Wohn- und Pflegeformen werden im Falle der Pflegebedürftigkeit immer weniger gewünscht. Dies sind Ergebnisse des Altenpflege-Monitors 2007/ 08, einer Umfrage unter 500 Personen über 50 Jahre. 35 Prozent der Befragten würden eine Pflege zu Hause durch ambulante Pflegedienste vorziehen, weitere 35 Prozent durch Angehörige. 27 Prozent können sich eine Pflege in betreuten Wohnungen vorstellen, nur acht Prozent würden ins Pflegeheim gehen.

Wie kann diesen veränderten Erwartungen begegnet werden, mit welchen Herausforderungen wird das Wohnen im Alter in Zukunft verbunden sein? Entsprechende Angebote müssen nicht nur den sich wandelnden Wohnbedürfnissen älterer Menschen entsprechen, sondern auch den zukünftigen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Veränderungen Rechnung tragen. Die Einleitung eines Management-Prozesses, der zum Inhalt hat, sich diesen zukünftigen Herausforderungen zu

stellen, kann durch Szenario-Analysen und Delphi-Befragungen unterstützt werden. Delphi-Befragungen sind schriftlich strukturierte Expertenbefragungen, bei denen Fachwissen zur Ermittlung einer zukünftigen Entwicklung genutzt wird. Sie eignen sich insbesondere zur Erkundung von Sachverhalten mit einem hohen Unbestimmtheitsgrad. Die daraus abgeleiteten Herausforderungen der Zukunft können den Einrichtungen neue Handlungsspielräume eröffnen und bieten die Chance, außerhalb der engen Heimgesetzgebung zu agieren.

FAZIT

Eine Orientierung am Kunden ist die Voraussetzung, um den zukünftigen Herausforderungen in der Altenhilfe begegnen zu können. Markt- und Kundenanalysen – insbesondere Mystery-Analysen – geben diesem Prozess einen analytischen Rahmen, um darauf basierend notwendige strategische Entscheidungen treffen zu können.

Lars Wesenick
 Adveris Unternehmensberatung GmbH
 Berater
 Tel. 02 51/8 71 76-3 15
 lars.wesenick@adveris.de

Sabine Stöckle
 Adveris Unternehmensberatung GmbH
 Beraterin
 Tel. 02 51/8 71 76-3 22
 sabine.stoeckle@adveris.de