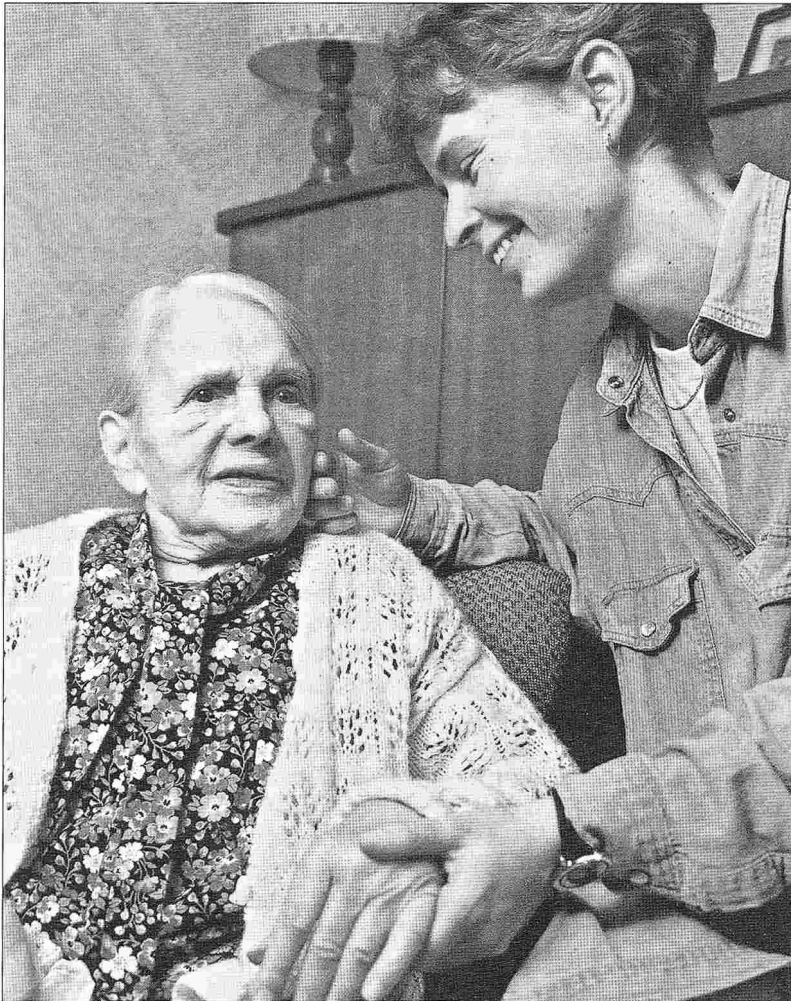


Wege zum Erfolgsmanagement (Teil 3): Die Kunst des Marketings

In den Kopf des Kunden gelangen



Der Kunde entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Pflegedienstes. Er muss davon überzeugt sein, dass sein Pflegedienst für ihn unentbehrlich ist.

Foto: Kerstin Zillmer

Pflegedienste, die erfolgreich am Markt bestehen wollen, müssen sich von ihren Mitbewerbern unterscheiden. Sie müssen sich durch das Besondere ihrer Dienstleistung abheben. Das richtige Marketingkonzept ist hierbei entscheidend.

Von Lutz Karnachow

Nachdem sich Teil 1 und Teil 2 dieser Artikelreihe den Themen Mitarbeiterführung und Managementstruktur als Faktoren

erfolgreichen Managements zugewandt haben (*HÄUSLICHE PFLEGE 1_2004 und 2_2004*), beschäftigt sich der dritte und letzte Teil mit der Frage, wie Pflegedienste ihre Dienstleistung gestalten müssen, um damit dauerhaft in die Köpfe ihrer Kunden zu gelangen. Denn die Kunden sind es schließlich, die über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden.

Unverwechselbar sein

So selbstverständlich Marketing in vielen Branchen der Konsumgüterproduktion mittlerweile auch ist – man denke nur an Genussmittel oder Automobile – im Pflegebereich fristen Marketingkonzepte

eher ein Schattendasein. Hier mischen sich Vorurteile („passt nicht zum sozialen Auftrag“) mit einem geringen Kenntnisstand über das Thema selbst. Und nicht selten wird Marketing mit reiner Werbung verwechselt. Indes hat ein gut aufgebautes Marketingkonzept weit mehr mit Strategie und Produkteigenschaften zu tun als mit bloßer Kommunikation. Und manch ein Marketingkonzept kann auf klassische Werbung völlig verzichten. Aber warum bedarf es überhaupt eines Marketings, wenn eine gut geführte Spitzenmannschaft mit einem systematischen Management Top-Leistungen erbringt?

Problem + Lösung

Das **Problem**, sich von der Masse der Mitbewerber abheben zu müssen, um im Wettbewerb zu bestehen, **lösen** Pflegedienste, indem sie – ausgehend vom Kundenbedürfnis:

- prüfen, welche Eigenschaft sie besonders macht. Diese Eigenschaft gilt es zu perfektionieren und über Öffentlichkeitsarbeit den Kunden als **einzigartiges Verkaufsangebot** zu präsentieren. Je einzigartiger die Dienstleistung ist, umso schwieriger ist sie von Mitbewerbern zu kopieren.

Die Antwort lautet: Weil in stagnierenden Märkten jedes Unternehmen ein prinzipielles Wachstums- und Ertragsproblem bekommt. Und der ambulante Pflegemarkt ist gegenwärtig geradezu der Prototyp eines hart umkämpften Marktes: Geringes Nachfragewachstum auf der einen Seite, geringe Markteintrittsbarrieren und eine hohe Anbieterzahl auf der anderen, verbunden mit einem gefährlichen Preiswettbewerb, der durch die Kostenträger zusätzlich verschärft wird, was in einer äußerst niedrigen Branchenrentabilität mündet – diese Merkmale eines stagnierenden Marktes beschwören für alle Anbieter eine immense Gefahr herauf, solange deren Leistung austauschbar ist. Gibt es keine klare Differenzierung der Dienstleistung zum Wettbewerb, gilt für jedes Unternehmen in dieser Phase: Mitgefangen – mitgehen.

In hart umkämpften Märkten ist es überlebenswichtig, sich mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung von der Masse der Wettbewerber zu unterscheiden, „different“ zu sein. Different von den mehr oder minder gleichen oder sehr ähnlichen Produkten oder Dienstleistungen, die letztlich austauschbar sind. Denn genau darin liegt die immense Gefahr. Wenn sich eine Dienstleistung für den Käufer nicht von anderen Dienstleistungen signifikant unterscheidet, ist sie austauschbar. Und damit wird das Unternehmen selbst austauschbar. Es droht, in der Masse der Wettbewerber unterzugehen. Genau hier kommt das Thema Marketing ins Spiel. Marketing ist die Kunst, sich zu unterscheiden, und wer trotz Branchenkrise erfolgreich sein möchte, muss einen Weg finden, um für seine Kunden einmalig und damit unentbehrlich zu werden. Es gilt, die Frage zu beantworten: „Was würde der Welt fehlen, wenn es uns nicht gäbe?“ Nur wem es gelingt, diese Frage glaubwürdig zu beantworten, hat seine Marketinglektion gelernt und damit seine Erfolgchancen gewahrt.

Wie muss man es nun anstellen, um „different“ zu werden, um sich vom Wettbewerb dauerhaft zu unterscheiden und zwar aus Kun-

densicht? Die Wirtschaftswissenschaftler unterscheiden hier zwischen drei prinzipiellen Möglichkeiten:

- 1. Differenzierungen, bei denen sich Unternehmen durch besondere Leistungen vom Wettbewerb unterscheiden (Produktqualität oder Service oder Image),
- 2. Differenzierungen über den Preis (Discountingstrategien) und
- 3. Die Beschränkung auf ein bestimmtes Marktsegment oder eine Zielgruppe mit entsprechender Spezialisierung.

In der Praxis benutzen die meisten Differenzierungsstrategien die erste Möglichkeit, das heißt Unterscheidungen werden entweder auf der Produkt-/Dienstleistungsebene oder auf der Serviceebene oder auf der Image- und Beziehungsebene herbeigeführt (Abbildung 1). Differenzierungen über den Preis, das heißt Discountingstrategien (Beispiele: Aldi, Fielmann) sind eher seltener, auch wenn sie gegenwärtig sehr populär zu sein scheinen („Geiz ist geil“).

Welche Marketingstrategie man auch immer anwenden will – in jedem Fall gilt es sorgfältig zu prüfen, ob sie langfristig zum Unternehmen, zu seinen Produkten und zu den Unternehmensfähigkeiten passt.

Ein einzigartiges Angebot machen

Im Folgenden soll beispielhaft eine Marketingstrategie erläutert werden, die bei domino-world™ seit vier Jahren angewandt wird. Sie beruht auf einem Ansatz, dem ein USP-Konzept, der Aufbau einer Unique Selling Proposition (zu deutsch: eines Alleinstellungsmerkmals) zugrunde liegt. Differenzierungsebene ist in diesem Fall die Produkt-/Dienstleistungsebene.

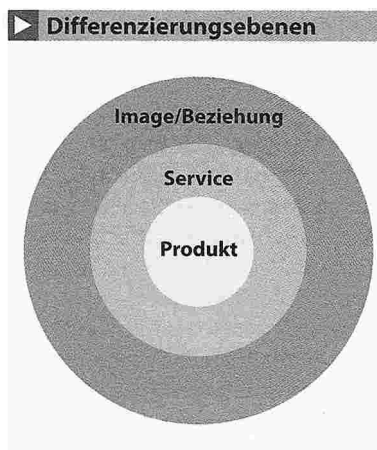
Eine Unique Selling Proposition aufzubauen heißt, ein einzigartiges Verkaufsangebot zu konzipieren (Abbildung 2), das sich von allen anderen Dienstleistungen signifikant und dauerhaft unterscheidet. Hieraus resultiert die zuerst zu beantwortende Frage:

- ▮ Was ist aus Kundensicht erforderlich, damit eine Dienstleistung dieses Merkmal erfüllt?

Die Antwort lautet: Die Dienstleistung muss zentrale Kundenprobleme besser lösen können, als die Dienstleistungen der Wettbewerber es vermögen und diese Überlegenheit muss für die Kunden sichtbar, das heißt spürbar und nachvollziehbar sein. Hier müssen also erstens die zentralen Kundenprobleme eruiert werden, was leichter gesagt als getan ist, weil es aus Anbieterposition schwer fällt, sich in den Kunden hineinzusetzen. Zweitens muss daraufhin eine neue Problemlösung erarbeitet werden, die den bisher angebotenen Lösungen überlegen ist. Hierin liegt eine echte Entwicklungsarbeit. Und drittens muss dafür gesorgt werden, dass diese bessere Problemlösung für die Kunden als solche wahrnehmbar ist, und von ihnen entsprechend positiv bewertet wird, was ebenfalls keine leichte Aufgabe ist! Die nächste Überlegung erschließt sich aus der Wettbewerbssituation:

- ▮ Was ist aus Wettbewerbssicht notwendig, damit man von einer USP sprechen kann?

Alle Differenzierungsstrategien – insbesondere jene, die auf Produkt/Dienstleistungsebene greifen

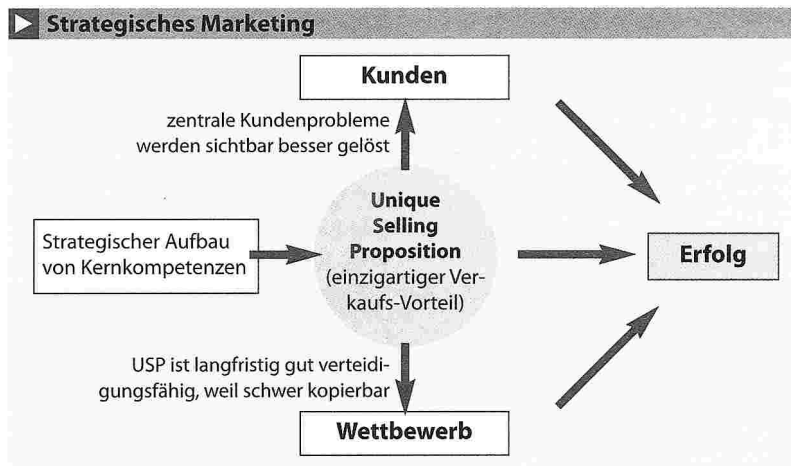


Lutz Karnauchow
Der Autor ist Vorstand des Unternehmens domino-world™, zu dem elf ambulante, teilstationäre und stationäre Pflegeeinrichtungen in Berlin und Brandenburg gehören.

Abbildung 1: Unternehmen versuchen sich meist entweder auf der Produkt/Dienstleistungs-, auf der Service- oder auf der Image- und Beziehungsebene zu unterscheiden.

– sind mit einem Makel behaftet, der ihr prinzipielles Scheitern beinhaltet: Sie sind kopierbar. Alle wichtigen technologischen Entwicklungen und Lösungen sind über kurz oder lang von den Wettbewerbern nachgeahmt worden. Deshalb ist es wichtig, die neue Problemlösung so zu gestalten und abzusichern, dass sie nur schwer kopierbar ist. Denn nur dadurch

Abbildung 2:
Eine Unique Selling Proposition aufzubauen heißt, ein einzigartiges Verkaufsangebot zu konzipieren, das sich von allen anderen Dienstleistungen unterscheidet.
Quelle: domino-world™



wird die USP langfristig verteidigungsfähig.

- ▮ Was schließlich muss aus der Sicht des Unternehmens geschehen, damit es in die Lage kommt, eine USP aufzubauen?

Es leuchtet schnell ein, dass eine kopiergeschützte bessere Lösung eines zentralen Kundenproblems nicht schnell und einfach zu entwickeln ist, sondern neue und spezielle Fähigkeiten erfordert. Diese speziellen Fähigkeiten werden Kernkompetenzen genannt. Kernkompetenzen dürfen nicht mit den Stärken eines Unternehmens verwechselt werden. Jedes Unternehmen hat Stärken, nur wenige besitzen Kernkompetenzen.

Kernkompetenzen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen leisten, möglichst übertragbar auf weitere Märkte oder Geschäftsfelder sein sollten und schwierig zu kopieren sind, das heißt sie dürfen auf keinen Fall käuflich sein.

Kernkompetenzen müssen strategisch geplant und aufgebaut werden. Sie verhalten sich zur USP wie der Schlüssel zum Schloss. Die Konzentration auf die Entwicklung entsprechender Kernkompetenzen ist das Geheimnis erfolgreichen Marketings. Wem es gelingt, eine Unique Selling Proposition in der hier beschriebenen Weise aufzubauen, erhöht seine Chancen für langfristigen Markterfolg deutlich.

Die Schlüsselfragen beantworten

Soweit zur Theorie des USP-Konzepts. Doch wie muss man prak-

tisch vorgehen, um eine eigene USP zu entwickeln? Im Wesentlichen sind es vier Schlüsselfragen, die beantwortet werden sollten, damit sich am Ende eine USP herauschält.

- ▮ Die erste Schlüsselfrage lautet: Welche Anforderungen wird der Markt zukünftig stellen?

Dies ist die Frage nach dem wirklich zentralen Problem der Kunden, das besser gelöst werden sollte; es ist die Frage danach, was die Alten von morgen zukünftig von Pflegeeinrichtungen erwarten, und es beinhaltet die Frage, welche Antworten und Lösungen die Wettbewerber gegenwärtig anbieten. Und letztlich ist es auch die Frage, was Kostenträger wie Kranken- und Pflegekassen zukünftig erwarten und selbst unternehmen würden.

- ▮ Die zweite Schlüsselfrage heißt: Welche Kernkompetenzen wären notwendig, um das zentrale Kundenproblem besser zu lösen?

Welche neuen Fähigkeiten wären geeignet, das zentrale Kundenproblem in besserer oder schnellerer Weise zu lösen? Es müssten vor allem Fähigkeiten sein, die sich von allen bisher verfügbaren oder angewandten Fähigkeiten signifikant unterscheiden. Fähigkeiten also, die ein ganz besonderes und für die Branche neues Know-how erfordern. Und diese Kernkompetenzen sollten natürlich zu den eigenen Stärken passen, was die dafür erforderliche Entwicklungsarbeit deutlich erleichtert.

- ▮ Die dritte Schlüsselfrage könnte etwa lauten: Welche Visionen,

Wünsche und Ziele verfolgen die im Unternehmen engagierten Personen?

Diese Fragen sind von größter Wichtigkeit, werden aber in der Diskussion über eine USP oft vernachlässigt. Es sind persönliche, beinahe intime Fragen, also Fragen nach den Motiven und Antriebskräften der im Unternehmen arbeitenden Menschen. Und genau deshalb sind sie von allergrößter Bedeutung. Hier ist es – wie beim im zweiten Teil der Reihe (*HÄUSLICHE PFLEGE 2_2004*) beschriebenen Strategiefindungsprozess – wichtig, eine größtmögliche Kongruenz zwischen den persönlichen Motiven und den unternehmerischen Zielen herzustellen.

- ▮ Die vierte und letzte Schlüsselfrage, die beantwortet werden will, heißt: *Verfügt das Unternehmen über die dafür notwendigen Ressourcen, und wäre die neue strategische Position vereinbar mit sonstigen Interessen und Ansätzen, die die Organisation verfolgt?*

Das alles sind Fragen nach den vorhandenen, objektiven Möglichkeiten bei der Umsetzung der neuen Strategie, und es sind Fragen danach, welche Widersprüche bei ihrer Realisierung auftauchen würden, die den Erfolg des Ganzen in Frage stellen könnten. Fragen, die man als unternehmensinternen „Ökologie-Check“ bezeichnen könnte. Natürlich ist die Diskussion, die sich aus diesen vier Schlüsselfragen ergibt, keine einfache und schon gar keine schnell abzuhandelnde Sache. Zur sorgfältigen Beantwortung wird man nicht weniger als sechs Monate einkalkulieren müssen. Um die Entwicklung einer USP hier noch anschaulicher zu machen, wird im Folgenden beispielhaft der Lösungsweg dargestellt, der beim Unternehmen domino-world™ zur Entwicklung des domino-coachings™ geführt hat.

Pflegebedürftigkeit als zentrales Kundenproblem

Als zentrales Problem der domino-world-Kunden wurde – im Gegensatz zu Randproblemen wie Pünktlichkeit, Freundlichkeit oder Zuver-

lässigkeit – die Pflegebedürftigkeit selbst ermittelt (Abbildung 3). Hinter dieser verblüffend einfachen Antwort steht ein Tatbestand, der weithin bekannt ist und immer wieder in den Medien – völlig zu Recht – kritisiert wird: Dass Pflegebedürftigkeit in Deutschland, ganz im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern, immer noch in einer verhältnismäßig kurzen Einbahnstraße endet. Pflegebedürftig zu werden, ist für die meisten Betroffenen ein Desaster; Immobilität, Schmerzen, Einsamkeit und Ausgrenzung münden oft in schweren Depressionen und vermeidbarem, vorzeitigem Verfall. Alle bisher in Deutschland praktizierten Lösungen setzen dem offensichtlich wenig entgegen. Und auch hochprofessionell durchgeführte Altenpflege kommt leider nur selten über eine Kompensation von Einschränkungen und Defiziten heraus. Eine therapeutisch geleitete Praxis ist darüber hinaus Mangelware.

Aufgrund dieser Marktanalyse sowie den sich abzeichnenden neuen Erwartungen von Gesellschaft und Kostenträgern (Stichworte: Ergebnisqualität messbar machen, Kosten-Nutzen-Relationen verbessern etc.) kristallisierte sich heraus, dass die neuen Kernkompetenzen, die das zentrale Kundenproblem „Pflegebedürftigkeit“ besser lösen könnten, therapeutischer Natur und das Ziel einer neuen Pflege ebenfalls primär therapeutisch ausgerichtet sein müssten.

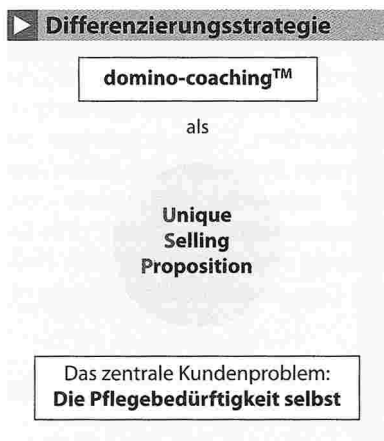
Die Kluft zwischen Theorie und Praxis schließen

Dies war aber – so wurde schnell klar – nur mit einem ausgefeilten theoretischen Konzept erreichbar. Und hier lag, was den Wettbewerb angeht, genau dessen Schwäche: von allen verfügbaren Pflegemodellen, rund 30 an der Zahl, wird praktisch kaum eines konsequent ausgeschöpft und noch weniger handlungsleitend angewandt.

Sowohl diese Theorie-Praxis-Kluft als auch die erkannte Notwendigkeit, Pflege zukünftig therapeutisch ausrichten zu müssen, um Pflegebedürftigkeit zu reduzieren, veranlasste uns, ein eigenes Pflegemodell, das domino-coaching™, zu entwickeln. Es ist das erste Pflege-

modell, das einen therapeutischen und rehabilitativen Fokus besitzt und deshalb das zentrale Kundenproblem sichtbar besser lösen kann. Darüber hinaus hat es den Vorteil, den neuen und zukünftigen Anforderungen von Kostenträgern und Gesellschaft sehr viel näher zu kommen als es herkömmliche Pflegepraxis vermag.

Dass sich das neue Pflegemodell theoretisch wie praktisch zwangsläufig als recht anspruchsvoll erwies, kam der Forderung nach, es möglichst kopiersicher zu gestalten. Zusätzlich wurde es durch einen patentrechtlichen Schutz abgesichert. So wurde im Verlauf mehrerer Jahre eine strategische Marktposition entwickelt, die dem klassischen USP-Konzept weitgehend entspricht. Das domino-coaching™ ist eine Differenzierungsstrategie, die auf der Produkt-/



Dienstleistungsebene ansetzt und die in signifikanter und langfristiger Weise die Marketingforderung, unverwechselbar zu sein („be different or die“, zu deutsch: „sei anders oder sterbe“) erfüllt, um in der Masse der Wettbewerber unterzugehen.

Ausdauer ist erforderlich

Zum Abschluss des dritten Teils der Artikelreihe „Wege zum Erfolgsmanagement“ möchten wir auf ihren Anfang zurückkommen: es wurde versucht, einen Weg zu beschreiben, der es Unternehmen ermöglicht, auch gegen den Branchentrend zu prosperieren und erfolgreich zu sein. Die drei unverzichtbaren Säulen dabei sind:

► eine **werteorientierte Mitarbei-**

terführung, um eine hochmotivierte Spitzenmannschaft zu formen,

- ein **fünfgliedriges Managementsystem**, mit dem auf effiziente Weise menschliche Arbeit und Geld in messbaren Unternehmenserfolg verwandelt werden kann,
- sowie ein **Marketingkonzept**, mit dem man für seine Kunden einmalig und unentbehrlich wird. Alles in allem ein Modell der Unternehmensführung, das man mit gutem Gewissen als ganzheitlich bezeichnen kann, ganz im Geist von Total Quality Management und im Sinne des EFQM-Modells.

Wie bei allen ganzheitlichen Modellen, so gilt aber auch hier: Die Methode ist ungeeignet zur kurzfristigen Lösung von schweren, insbesondere wirtschaftlichen Krisensituationen. Sie bewirkt keine Wunder, bietet keine schnellen und leichten Erfolge und ist kein Patentrezept für jedes Problem. Dieser Weg ist lang, steinig und beschwerlich – darüber sollte sich jeder klar sein, bevor er sich aufmacht, um ihn zu beschreiten.

Doch wenn Pflegedienste bereit sind, sich ausdauernd und beharrlich auf diesen Weg zu begeben, werden sie bereits nach wenigen Jahren beginnen, die Früchte ihrer Anstrengungen zu ernten: eine überdurchschnittliche Umsatzrentabilität, ein Wachstum gegen den Branchentrend, hohe – und vor allem nachweisbare – Qualität, bessere Chancen, die richtigen Mitarbeiter zu finden und einen guten Ruf bei Kunden, Kostenträgern und in der Öffentlichkeit.

Auch ganz persönlich hat man davon einiges: Ist es nicht schöner, Dinge zu planen, zu gestalten und zu entwickeln, als ständig von Brandstelle zu Brandstelle zu eilen? Dieses Modell ist kein Zaubertrunk. Aber dafür hilft es tatsächlich und vor allem – dauerhaft. ■

Mehr zum Thema

Im Beitrag „Der Patient formuliert die Ziele“ zum Pflegemodell domino-coaching™ in HÄUSLICHE PFLEGE 7_2002, Seite 33 ff.