

Wie gut kennen Sie Ihre Kunden?

Aktives Kundenbeziehungsmanagement als Erfolgsfaktor in Pflegeeinrichtungen

Von Dr. Astrid Heilmair und Johannes Kühnel*

Der Markt für soziale Einrichtungen hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Der Wettbewerb verschärft und professionalisiert sich zusehends, die Kunden werden anspruchsvoller und informierter. Insbesondere Betreiber von stationären Pflegeeinrichtungen werden durch zunehmenden Verdrängungswettbewerb, sich wandelndes Nachfrageverhalten sowie kürzer werdende Verweildauern von Bewohnern gezwungen, ihr Dienstleistungsangebot und ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten ständig an den Marktanforderungen auszurichten.

Customer Relationship Management erforderlich

Damit die Chancen, die dieser Markt bietet, genutzt werden können, ist es notwendig, sich in diesem Markt gezielt zu positionieren, um sich somit von den Wettbewerbern erfolgreich abzugrenzen. Hierfür ist eine konsequente Orientierung an den regionalen/lokalen Marktbedürfnissen erforderlich, die sich auch in einer aktiven und möglichst personalisierten Kundenbeziehung äußert. Insbesondere die Akquise von Neukunden gewinnt – neben der Bindung bestehender Kunden – zunehmend an Bedeutung.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein systematisches Kundenbeziehungsmanagement bzw. Customer Relationship Management (CRM) zur Unterstützung der zu diesem Zweck erforderlichen Prozesse geboten. Dabei ist das CRM als ein ganzheitlicher Ansatz der Organisationsstrategie zu verstehen. Dies bedeutet, dass der „Kunde“ nicht losgelöst von seinem Bezugsumfeld betrachtet wird. Somit muss bei einem entsprechend umfassenden Managementkonzept ein breit gefächertes Stakeholder-Netzwerk mit abgebildet werden. Ziel einer erfolgreich umgesetzten CRM-Strategie ist es, neben der Erlössicherung/-steigerung die Zufriedenheit der Stakeholder und damit einhergehend die Bindung an die Organisation zu erhöhen.

Bezogen auf Pflegeeinrichtungen lassen sich beispielhaft und vereinfacht dargestellt zwei wesentliche Stakeholder-Gruppierungen ausmachen, die es im Rahmen des CRM zu berücksichtigen gilt:



Dr. Astrid Heilmair



Johannes Kühnel

- ◆ Kunden und Interessenten sowie deren unmittelbares soziales Umfeld (z.B. Angehörige)
- ◆ Zuweiser, Multiplikatoren (z.B. Krankenhäuser, niedergelassene Ärzte, ambulante Pflegedienste, Pflegestützpunkte, Sozialdienste, Pfarreien ...) und sonstige Unterstützer (z.B. Spender, ehrenamtliche Mitarbeiter usw.)

Je detaillierter in der Praxis eine Differenzierung der relevanten Stakeholder-Gruppierung erfolgt, desto personalisierter und damit effizienter kann das CRM umgesetzt werden.

Die zwei Säulen des Kundenbeziehungsmanagements

Bezogen auf oben genanntes Beispiel basiert ein Kundenbeziehungsmanagement somit auf den zwei Säulen „Kunden- und Interessenten-Management“ sowie „Zuweiser-/Multiplikatoren- und Unterstützer-Management“. Diese zwei exemplarischen Bereiche sowie die dazugehörigen Ziele sollen im Folgenden durch die damit verbundenen Fragestellungen kurz erläutert werden.

Kunden- und Interessenten-Management

- ◆ Wer sind Ihre Kunden/Interessenten? Was wissen Sie über Ihre Kunden/Interessenten? Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden/Interessenten? Wie effizient bzw. nachhaltig ist das Beschwerdemanagement organisiert?
- ◆ Wie bewerten Sie Ihre Kunden? Unterscheiden Sie in „richtige“ oder „falsche“ Kunden?
- ◆ Welchen besonderen „Kundennutzen“ bieten Sie? Wie kommunizieren Sie diesen Kundennutzen?

*) Dr. Astrid Heilmair ist Projektmanagerin bei Michael Thiess Management Consultants, Johannes Kühnel ist Principal Account Manager bei der Ciber AG.

- ◆ Welche Potenziale und welcher Bedarf existieren in Ihrem regionalen Umfeld? Welche Potenziale können und möchten Sie am Markt noch erschließen?
- ◆ Was sind Ihre Alleinstellungsmerkmale? Sind diese Ihren Kunden/Interessenten bekannt?

Zuweiser-/Multiplikatoren- und Unterstützer-Management

- ◆ Wer sind Ihre (potenziellen) Zuweiser/Multiplikatoren/Unterstützer? Was wissen Sie über Ihre Zuweiser/Multiplikatoren/Unterstützer, und was wissen diese über Sie?
- ◆ Wie bewerten Sie Ihre Zuweiser? Unterscheiden Sie in „gute“ und „schlechte“ sowie in „aktive“ und „passive“ Zuweiser?
- ◆ Wie bewerten Sie Ihre Multiplikatoren/Unterstützer? Unterscheiden Sie in „gute“ oder „nicht relevante“ Multiplikatoren/Unterstützer?

Die im vorangegangenen Absatz dargestellten Aspekte sind zusätzlich im Kontext der eigenen Wettbewerbssituation zu betrachten:

- ◆ Wer sind Ihre Wettbewerber? Wie sind diese im Bezug auf Kunden/Interessenten aufgestellt?
- ◆ Wie sind Ihre Wettbewerber bezogen auf Zuweiser und Multiplikatoren vernetzt?

Zudem erfordert die enge Verzahnung des CRM mit der Marketingstrategie einen Abgleich der jeweiligen CRM-Ziele mit den übergeordneten Marketingvorgaben, um ein einheitliches Agieren am Markt zu gewährleisten. Die durch das CRM gewonnenen Informationen gilt es auch in Form von Kennzahlen abzubilden, um Rückschlüsse über die Effizienz und Effektivität der eigenen Aktivitäten ziehen zu können.

Vorteile eines IT-unterstützten CRM

IT-basierte CRM-Systeme zur Steigerung des aktiven Kundenbeziehungsmanagements im Pflegebereich erhöhen die Zufriedenheit von Bewohnern und Zuweisern, da sie helfen, die Leistungs- und Prozessqualität durchschnittlich nachhaltiger zu erhöhen. Die systematisch unterstützte und zugleich optimierte Arbeitsweise gewährleistet, dass Prozesse zuverlässig eingeführt werden können, was sich letztendlich in steigenden Belegungszahlen und Wartelisten niederschlägt.

Durch die Implementierung auf hochintegrierten Plattformen (wie z.B. SAP) wird sichergestellt, dass CRM-Funktionalitäten voll zum Tragen kommen und Potenziale hinsichtlich Upselling und Cross Selling gehoben werden können.

Fazit

Die gezielte und nachhaltige Ansprache potenzieller Kunden wird weiterhin einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren sein. Nur eine systematische Kundengewinnung, ein effizientes Management von Kundenanfragen sowie eine kontinuierliche Kontaktpflege ermöglichen es, sich durch dieses Wissen erfolgreich im Wettbewerb zu positionieren. Dies gelingt nur durch eine professionelle, zielorientierte und effizient organisierte Kommunikation mit den potenziellen Kunden, in der auf die genauen jeweiligen Bedürfnisse eingegangen wird. Ein systematisches und konsequentes Kundenbeziehungsmanagement unterstützt somit die Akquisition und Bindung von Kunden und hilft, die Belegungssituation (Auslastung) von Einrichtungen im Sinne einer Markt- und Kundenorientierung aktiv zu planen und zu steuern sowie nachhaltig zu sichern.