



Projektbericht: Marketing-Konzept für ein Seniorenwohnheim

- :: Projektverantwortlicher und Autor: Otto Schlie, flow consulting gmbh
- :: Projektzeitraum: August 2002 bis August 2003
- :: Die flow consulting gmbh hat den Auftraggeber beraten und bei der Umsetzung des Projektes Schritt für Schritt begleitet.
- :: Der Bericht ist mit dem Auftraggeber abgestimmt. Er hat einer anonymen Veröffentlichung zugestimmt.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke genutzt werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im Dezember 2002



Ausgangssituation

Das Seniorenwohnheim hat 400 Zimmer bzw. Apartments. Es ist ein Wohnheim der gehobenen Klasse. Ein wesentliches Problem ist seine mangelnde Auslastung. Zielsetzung der Beratung ist, diese Auslastung deutlich zu erhöhen. Gleichzeitig soll das Marketing überarbeitet und neu ausgerichtet werden.

Analyse

flow consulting erarbeitet eine detaillierte Analyse über die aktuelle Situation des Wohnheimes. Mit Bewohnern, bzw. Mietern, Mitarbeitern, dem Geschäftsführer und Vertretern des Wohnheim-Trägers werden teilstrukturierte Interviews geführt. Alle bisherigen Aktivitäten im Bereich Marketing werden gesichtet. Es wird ermittelt, welche Kommunikationskanäle bisher überwiegend genutzt wurden, welche Botschaften das Wohnheim bisher transportiert hat, welche Marketing-Kompetenz intern vorhanden ist und über welches Know-how die bisher beauftragte externe Agentur verfügt. Ebenso werden die Zielgruppen und ihre regionalen Anbindungen unter die Lupe genommen.

Die Ergebnisse der Analyse werden dem Träger und dem Aufsichtsgremium des Wohnheimes sowie der Geschäftsleitung präsentiert.

Strategie-Workshop

In einem Workshop mit der Geschäftsführung des Seniorenwohnheims, ausgewählten Mitarbeitern aus allen Abteilungen sowie Vertretern des Heimbeirates wird die Marketing-Strategie entwickelt und festgelegt. Dazu gehören auch eine genaue Zielgruppenanalyse, die Definition der Kernbotschaften, die Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung, die Ressourcen-Planung und die Konzipierung der konkreten Marketing-Aktivitäten für das Folgejahr.

Marketing-Konzept

Auf der Grundlage der Analyse und des Strategie-Workshops entwickelt flow consulting ein neues Marketing-Konzept. In diesem Konzept fließen die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter und Mieter ein. Dieses Konzept bildet die Grundlage für die weitere Arbeit. Im Konzept sind notwendige organisatorische Veränderungen, wie z.B. die Implementierung eines verantwortlichen Marketing-Teams inkl. deren Schulung oder wie z.B. bauliche Aspekte (optische Aufwertung einzelner Apartments) enthalten.



Auswahl und Briefing der Agentur

Eine neue Agentur, welche die Werbemittel herstellen und die Werbemaßnahmen umsetzen soll, wird über ein Ausschreibungsverfahren gewonnen. Diese Agentur wird vom Marketing-Team und dem flow-Berater auf das Konzept gebrieft. Daraufhin erarbeitet sie drei Vorschläge (Katalog, Corporate Design, Anzeigentexte usw.), von denen einer zur Realisierung ausgewählt wird.

Marketing-Konzept für das Senioren-Wohnheim

Im Folgenden beschreiben wir einige ausgewählte Aspekte des Marketing-Konzeptes.

1. Kernbotschaften und Grundsätze zum Kommunikations-Design

- Positive Kernbotschaften entwickeln
- Alle Aktivitäten auf diese Kernbotschaften ausrichten
- Relevante Begriffe neu definieren (z. B. ‚Mieter‘ statt ‚Bewohner‘)
- Eine Corporate Identity und ein Corporate Design schaffen (z. B. Logo, Farbe, Gestaltung, aber auch Haus und Umfeld)
- Die Appartements positiv aufwerten
- Partnerschaftliches Wohnen als Angebot stärker sichtbar machen

2. Optimierung der Media-Planung

- Prüfsteine für bisherige Marketing-Aktivitäten setzen
- Entscheidung, welche Marketing-Aktivitäten weiterhin genutzt werden, in welcher Form sie genutzt werden und welche eingestellt werden
- Ausrichtung der Media-Planung an den Kernbotschaften, der Zielgruppenanalyse und des einheitlichen Corporate Designs
- Budgetplanung und Priorisierung im Media-Mix
- Erfolgskontrolle
- Festlegung der internen Verantwortlichen für das Marketing



3. Herstellung eigener Medien

- Re-Design aller eigenen Medien (Flyer, Hausprospekt, Aushänge usw.)
- Produktion eines neuen professionellen Video-Films
- Pflege-Angebote im Haus positiv integrieren
- Herstellung eines monatlichen Infoblattes (maximal 2 Din-A-4-Seiten, mit Hinweisen auf Veranstaltungen, hausbezogene und seniorenrelevante Themen, kontinuierliche Einspielung ins Internet, Redaktion und Organisation zusammen mit dem Heimbeirat)

4. Auftritte in Fremdmedien

- Anzeigengestaltung: einheitlich, auf Zielgruppen bezogen, auf Kernbotschaften konzentriert, klar und prägnant, personalisiert und in der Bildauswahl neu konzipiert
- Haupt-Rekrutierungs-Regionen gezielt bewerben
- Kontakte zu den relevanten Institutionen in diesen Regionen aufbauen
- Koppelung der Anzeigen mit redaktionellen Beiträgen
- Nutzung von Media-Daten-Trägern für relevante Adressen
- Themenangebote, Interviewangebote, Kommunikations-Partner-Angebote an Medienvertreter für redaktionelle Beiträge

5. Personalisierung

- Personalisierung aller Marketing-Instrumente
- Erfahrungen und Kompetenzen der Mieter zur Mitarbeit bei der Umsetzung des Marketing-Konzeptes aktiv nutzen
- Nutzung von Hörfunk und Fernsehen durch Auftritte und Interviews
 - 2 Mieter-Auftritte pro Jahr
 - Botschaft: Autonomie, Lebensqualität, Exklusivität
 - Mieter sind prominente Promotoren des Hauses



6. Veranstaltungen des Senioren-Wohnheims

- Kulturelle Angebote im Haus verbessern
- Revitalisierung und Innovation der Freizeit-Angebote
- Erhöhung der Mobilität der Mieter

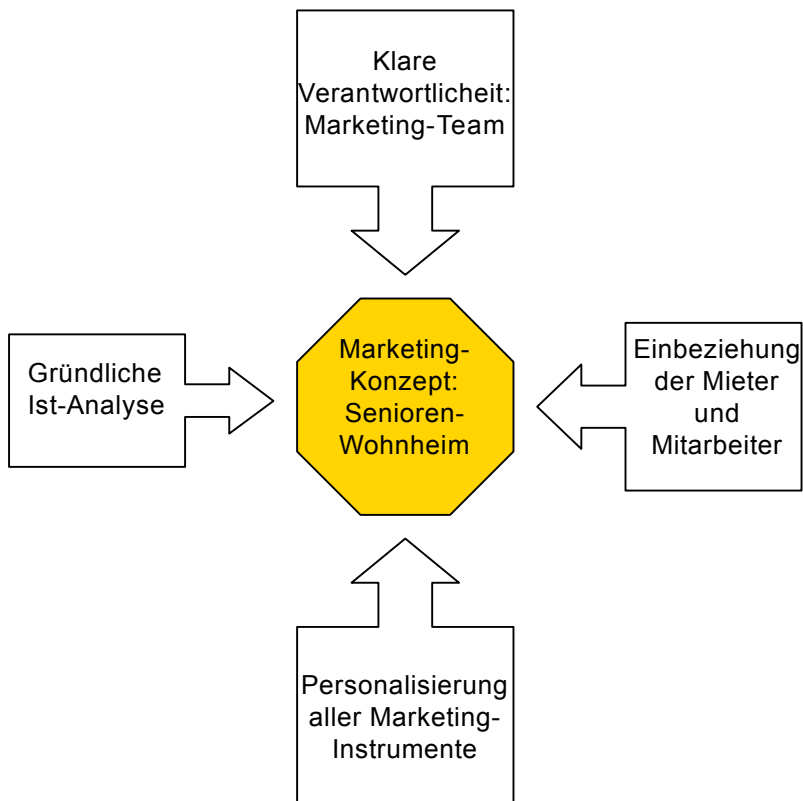
7. Spezielle Marketing-Projekte (Drei ausgewählte Beispiele)

- Journalistenschulen führen ein Projekt im Wohnheim durch
 - Studierende wohnen auf Zeit im Wohnheim
 - Sie erarbeiten die relevanten Themen in journalistischen Text- und Bildformen, die besten Ergebnisse werden veröffentlicht
Damit wird zum einen den angehenden Journalisten wie auch der hauseigenen PR ein praktisches Erprobungsfeld geboten, zum anderen baut das Wohnheim früh intensiven Kontakt zu jungen Journalisten auf.
- Einladung einer Schülergruppe
 - Wohnen im Wohnheim
 - Reportage in einer ‚Schüler machen Zeitung‘-Seite
 - Einladung von Journalisten, die über dieses Projekt berichten
Die Einladung ermöglicht eine Verknüpfung mit verschiedenen anderen Aktionen und fördert zugleich die Kommunikation zwischen den Generationen.
- Preisausschreiben, Kreuzworträtsel
 - In Kundenzeitschrift bei Kreuzworträtsel Gewinn ausschreiben: ein Wochenende kostenlos wohnen im Seniorenwohnheim
 - Verknüpfung mit kulturellem Event und Einladung durch Bürgermeister
 - Fotos, Artikel
Die entstandenen Fotos und Artikel werden für die hauseigene PR genutzt.

Das Marketing-Team des Wohnheimes, das diese Maßnahmen steuert und durchführt, wird von flow consulting bei der Umsetzung beraten.



Eckpfeiler des Erfolgs





Eckpfeiler des Erfolgs

Vier Faktoren waren wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung des Marketing-Konzeptes: Die gründliche Analyse zum Start der Beratung, die Beteiligung der Mieter und Mitarbeiter, die Festlegung der Verantwortlichkeiten zum Thema Marketing (Marketing-Team) und die konsequente Personalisierung aller Marketing-Instrumente.

1. Ist-Analyse:

Wir erleben es sehr häufig, dass Marketing-Analysen lediglich auf Zielgruppen-Befragungen beschränkt bleiben. So wird z.B. die letzte Werbekampagne dadurch analysiert, indem sie einer Fokusgruppe vorgelegt wird. Damit soll die Wirkung der textlichen und bildlichen Botschaft auf diese Gruppe hin überprüft werden. Anschließend wird eine neue Kampagne aufgelegt, die ebenfalls getestet und realisiert wird. Solche Form von Analyse ist eine verkürzte Sichtweise. Marketing beinhaltet mehr als nur eine Anzeigenserie aufzulegen und deren Wirkung zu testen. Vielmehr muss man sich u.a. mit folgenden Fragen beschäftigen: Welche Zielsetzung verfolgt das Unternehmen? Welches ist das relevante Umfeld? Wie sind die Sichtweisen der Beteiligten? Denn diese kommunizieren und tragen die inhaltliche Botschaft nach außen, z.B. zu den Kunden. Deshalb haben wir bei unserer Analyse u.a. auch Interviews der Beteiligten (Mieter, Mitarbeiter, Träger, Beirat usw.) einbezogen. Die Ergebnisse der Interviews waren wesentlich für die Aufdeckung entscheidender Schwachstellen im alten Marketing-Konzept.

2. Einbeziehung der Mitarbeiter und Mieter:

Wer ein Marketing-Konzept ohne Berücksichtigung der zentralen Vermittler entwirft, muss scheitern. Die Mitarbeiter transportieren täglich oder indirekt eine Botschaft über die Qualität ihres Produktes, welches sie vertreten, z.B. im Gespräch mit Mietern, Besuchern oder der Öffentlichkeit direkt. Eine Broschüre oder Anzeigenserie kann noch so gut gelungen sein – wenn sie konterkariert wird durch den ersten Kontakt, den ein Interessent mit einem Mitarbeiter hat, ist sie wirkungslos. Bei unserer Arbeit konnten wir die Mitarbeiter dafür gewinnen, die neue Botschaft, die neue Ausrichtung des Wohnheimes glaubwürdig im Arbeitsalltag aktiv zu vermitteln. So wurden z.B. die Führungen von Interessenten durch das Wohnheim mit neuer Begeisterung realisiert. Neben den Mitarbeitern sind auch die Bewohner bzw. Mieter wichtige Werbeträger. In diesem Fall sind die Mieter Kunden des Wohnheimes. Berichten die Kunden über positive Erfahrungen, ergibt sich der größte und glaubwürdigste Werbe-Effekt. In diesem Senioren-Wohnheim wohnen viele aktive Mieter. Diese sind frühzeitig eingezogen, haben sich das Haus selbst ausgesucht und nutzen gezielt die Vorteile und Service-Leistungen. Bisher wurden die Mieter beim Marketing komplett ausgeblendet. Es zeigte sich, dass im Kreis der Mieter viele Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden waren und etliche gern aktiv an mehreren Projekten mitmachen wollten. So wurde nicht nur ein positiver Werbe-Effekt durch die neue Form der ‚Mundpropaganda‘ erzielt, sondern den Mietern ein weiteres ‚Freizeit-Angebot‘ gemacht. Sie identifizieren sich immer mehr mit dem Haus, fühlen sich als Mieter und ‚Mitgestalter‘ ernst genommen, nehmen Einfluss auf die Weiterentwicklung des Senioren-Wohnheimes und kommunizieren dies nach außen.



3. Marketing-Team:

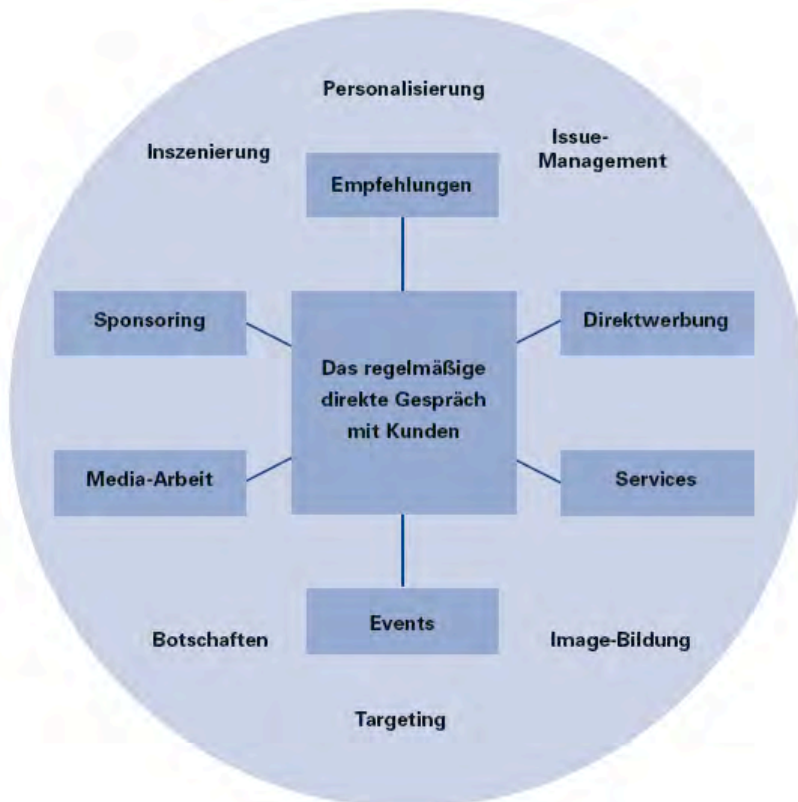
Die Analyse zeigte, dass die Verantwortlichkeiten für das Marketing nicht geklärt waren. Dadurch entstand die Situation, dass die externe Werbeagentur ungesteuert von Jahr zu Jahr mit einem festgelegten Budget immer wieder die gleichen Maßnahmen umsetzte. Die Agentur galt als Experte, an deren Status nicht gerüttelt wurde. Darüber hinaus kümmerte sich niemand um das Thema, freiwillige Initiativen scheiterten mit den Vorschlägen in den Führungsgremien. Mit der Einrichtung eines Marketing-Teams erreichte das Thema Marketing den angemessenen Stellenwert. Der Teamleiter hatte direkt der Geschäftsführung zu berichten, die Vorschläge des Teams wurden ohne Filter sofort gehört. Dabei wurden keine neuen Personal-Ressourcen aufgebaut, das wäre aus Kostengründen nicht machbar gewesen. Vielmehr übernahmen interessierte Mitarbeiter ihre Mitarbeit im Marketing-Team als Zusatzaufgabe. Die Kompetenzen der Teammitglieder wurden durch Schulung und Beratung aufgebaut. Das Team gewann von Monat zu Monat mehr Akzeptanz bei den Mitarbeitern, fühlte sich immer sicherer in der Umsetzung, auch z.B. in der Verhandlung mit der (neuen) Werbeagentur, sprach auch kritische Themen wie z.B. die Gestaltung der Apartments beim Träger des Senioren-Wohnheims an und setzte viele neue Ideen um. Dies war die wichtige strukturelle und dauerhafte Verankerung des Themas Marketing in die Organisation hinein.

4. Personalisierung:

Die alten Werbebotschaften arbeiteten fast durchgängig ohne Personalisierungselemente: Die Stadt (Standort) wurde gezeigt, die Leistungen (Busanbindung, Freizeit-Aktivitäten, Pflegedienste, Verpflegung usw.) wurden dargestellt und das Haus mit seiner ‚Architektur‘ in Bildern verarbeitet. Die Erkenntnisse der modernen Mediaforschung zeigen aber eindeutig: Wahrgenommen werden vor allem Botschaften und Bilder von Menschen. Deshalb setzt das neue Marketing-Konzept auf eine konsequente Personalisierung: Menschen werden in ihrem neuen Lebensumfeld gezeigt, Mitarbeiter berichten über ihre Arbeit, Mieter werden im Rundfunk interviewt, Mensch-zu-Mensch-Begegnungen werden initiiert (z.B. Schüler-Besuche), Gesprächsrunden werden organisiert usw. Stichproben zeigten, dass gerade diese Personalisierungselemente im neuen Konzept den deutlichen positiven Unterschied in der Wahrnehmung der Zielgruppen ausmachen.



Marketing-Maßnahmen und Kampagnen-Elemente



Ergebnis

Das Marketing-Team hat seine Kompetenzen deutlich ausgebaut und genießt hohe Akzeptanz sowohl bei der Geschäftsführung als auch beim Träger. Die Mieter sind weiterhin in einzelnen Projekten und Aktionen einbezogen.

Stichproben zeigen, dass das neue Profil des Wohnheims vom Zielpublikum mit deutlicher Sympathie wahrgenommen wird.

Eine zweite Analyse nach zwei Jahren zeigt die Ergebnisse in den Kennzahlen: Die Auslastung des Hauses ist deutlich verbessert, die Buchungsanfragen sind überproportional gestiegen.

Somit zeigt sich das Wohnheim im wettbewerbsintensiven Umfeld der gehobenen Senioren-Wohnheime auch für die Zukunft gut gerüstet.