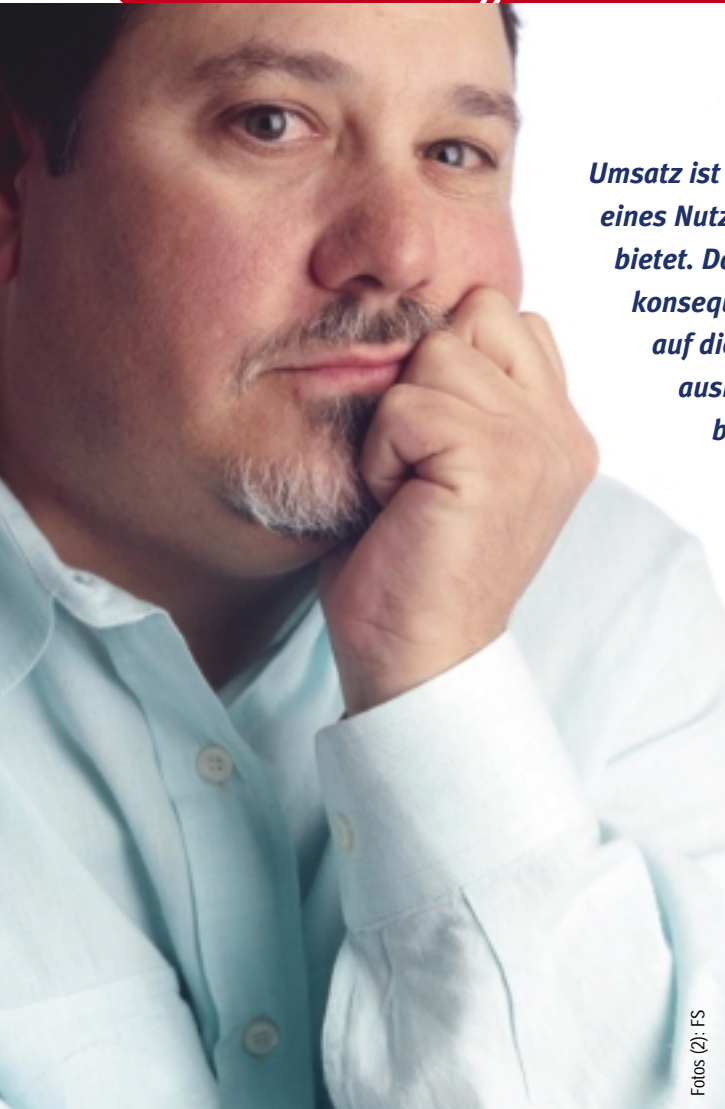


# Spezialist statt Allrounder

**Mehr Nutzen schafft mehr Umsatz**



Fotos (2): FS

***Umsatz ist kein Selbstzweck, sondern eher die Folge eines Nutzens, den ein Unternehmen seinen Kunden bietet. Das gilt auch für den Pflegedienst. Nur die konsequente Ausrichtung des Pflegeunternehmens auf die Schaffung eines Nutzens führt zu einer ausreichenden Umsatzsituation. Werner Thomas beschreibt, warum ein spezialisierter Pflegedienst bessere Karten hat als ein Allround-Betrieb.***

VON WERNER THOMAS

**D**enn nur vom Nutzen wird die Welt regiert“ – Schillers Worte aus dem Jahr 1798 sind heute so wahr wie damals. Der Nutzen einer Dienstleistung ist wesentlich bei der Entscheidung, ob wir eine Dienstleistung in Anspruch nehmen. Die Ökonomie hat den Nutzenbegriff bereits im 19. Jahrhundert aufgegriffen (Basler, Heinrich et al. 1991). Der Nutzen eines Wirtschaftsgutes ist danach die subjektive Wertschätzung einer Eigenschaft des Wirtschaftsgutes. Er ist umso höher, je mehr er der Befriedigung eines bestimm-

ten Bedürfnisses dient. Wird also mein Bedürfnis zum Beispiel nach körperlicher Sauberkeit durch eine pflegerische Leistung spürbar befriedigt, bin ich bereit dafür Geld auszugeben. Wie viel hängt jedoch von den Alternativen ab, die zur Verfügung stehen, um dieses Bedürfnis zu befriedigen. Im Klartext: Gibt es ein Angebot für eine Ganzkörperwaschung, das den Nutzen (hier die körperliche Sauberkeit und das Wohlbefinden) gleichermaßen, aber zu einem günstigeren Preis schafft, wird der pflegebedürftige Mensch das günstigste Angebot wahrnehmen. Er handelt hier sehr rational und ökonomisch sinnvoll.

## Qualitätsbegriff greift zu kurz

Ein Pflegeunternehmen muss also mehr Nutzen für seine Kunden erzeugen als seine Mitbewerber, um sich durchzusetzen.<sup>6</sup> Der Nutzenbegriff fügt der Eigenschaft (der Qualität) eines Wirtschaftsgutes die Wertschätzung des Kunden hinzu. Dies ist deswegen wichtig anzumerken, weil dadurch die viel zitierte und geforderte Qualität eine geradezu menschliche Komponente erhält, die „gerne“ vernachlässigt wird: Ohne subjektive Wertschätzung wird kein noch so hochglänzendes Produkt gekauft. Der eher technische Qualitätsbegriff greift also zu kurz. Sicherlich sind Nutzen und Qualität nicht die einzigen entscheidenden Kaufmotive. Preis bzw. Unterhalt, Lieferzeit bzw. Verfügbarkeit, Service bzw. Beratung und Einfachheit des Kaufs bzw. der Abwicklung sind ebenfalls wichtige Motive (Toscha 2005). Welche in der individuellen Kaufsituation mehr Bedeutung haben, ist situationsabhängig. Die Nützlichkeit muss jedoch in jedem Fall



*Werner Thomas ist Geschäftsführer der Adservio OHG in Hadamar. Er berät und trainiert stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen zu Marketing und Qualitätsmanagement.*

gegeben sein und die bemisst sich nicht allein nach der Funktion des Wirtschaftsgutes oder der Dienstleistung, sondern oft vielmehr nach psychologischen Faktoren, wie Prestige, Ausgefallenheit u.ä. – je nach der Wertschätzung des Käufers.

### Über den Nutzen zur Leistung

Es gibt demnach keinen Nutzen einer pflegerischen oder hauswirtschaftlichen Dienstleistung an sich, sondern immer nur den Nutzen, den die Dienstleistung nach Ansicht eines Patienten oder seiner Angehörigen hat. Wie findet man jedoch heraus, wie dieser Nutzen subjektiv eingeschätzt wird? Wir schlagen dazu ein mehrstufiges Vorgehen vor, das sowohl die besonderen Stärken des Pflegedienstes als auch die Wünsche und Bedürfnisse des Patienten berücksichtigt und zusammen führt.

Ausgangspunkt der Überlegung sind die besonderen Fähigkeiten eines Pflegedienstes, Patienten und ihren Angehörigen nützlich zu sein. Das können beispielsweise sein besondere Qualifikationen zur Intensivpflege, spezielle Erfahrung in der Versorgung demenziell erkrankter Patienten, besondere lokale Verwurzelung im Versorgungsgebiet u.ä.

### Pflegerische Leistungen bedarfsgerecht gestalten

Weiter geht es mit der Suche nach der Gruppe von Menschen, die diese beson-

deren Fähigkeiten in hohem Maße benötigen. Die Beschränkung oder besser die Konzentration auf die Bedürfnisse einer ganz bestimmten Gruppe von Menschen ist dem Selbstverständnis von ambulanten Pflegeunternehmen noch fremd. Bisher versteht sich die überwiegende Zahl von Pflegediensten als Allrounder, d.h. sie bieten pflegerische Versorgung unabhängig von Pflegebedarf und Krankheitsbildern allen Menschen an, die Pflege brauchen. Eine Differenzierung der Kundenzielgruppe nach unterschiedlichen Kriterien (Pflegesituation, Krankheitsbild, finanziellen Möglichkeiten u.ä.) wird meistens nicht vorgenommen – ja, gilt als ethisch nicht einwandfrei. Sie macht sich der „Rosinenpickerei“ verdächtig. Doch darum geht es gerade nicht. Vielmehr geht es um eine für Patienten bedarfsgerechte Ausgestaltung pflegerischer Leistungen und die sind für eine kleine und überschaubare Gruppe von Menschen treffgenauer zu entwickeln, als für eine große, anonyme Gruppe. Die Fähigkeit ein warmes Mittagessen nach Hause liefern zu können, soll das veranschaulichen. Die Angehörigen der Zielgruppe, die an einem solchen warmen Mittagessen interessiert sein könnte, leben wahrscheinlich alleine und sind in ihrer Mobilität eingeschränkt, so dass sie sich nicht mehr selbst kochen können oder möchten.

In der Konzentration auf Zielgruppen lauert jedoch ein nicht unerhebliches wirtschaftliches Risiko. Sind sie nämlich zu klein, bestehen zu wenig Möglichkeiten, die Leistung in ausreichender Menge abzusetzen – ausreichender Umsatz wäre dann nur durch hohe Preise zu erzielen. Es muss daher abgewogen werden, ob die Menge oder der Preis der Leistung zu einem wirtschaftlich vertretbaren Ergebnis führen können.

### IDEEN

#### Spezialisieren Sie sich

- ◆ Beratungs- und Begutachtungsleistungen
- ◆ Versorgung von Demenzpatienten
- ◆ Versorgung von multiple Sklerose-Patienten
- ◆ Versorgung von Wachkomapatienten
- ◆ Intensivpflege bei Beatmungspatienten
- ◆ Pflege von Kindern
- ◆ Versorgung von Apoplexiepatienten
- ◆ Ernährungsmanagement enteral/parenteral

FORUM SOZIALSTATION ■

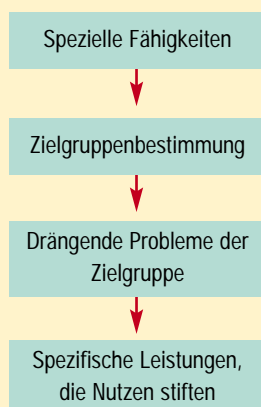
### Drängendstes Problem der Zielgruppe

Der nächste Schritt ist, herauszufinden, welches Bedürfnis für die Zielgruppe am drängendsten ist, d.h. welches Problem durch die pflegerische oder hauswirtschaftliche Dienstleistung gelöst, welcher Wunsch erfüllt werden muss. Es genügt demnach nicht eine warme Mahlzeit anzubieten, sondern sie muss so angeboten werden, dass sie die Bedürfnisse des Patienten bzw. seiner Angehörigen erfüllt. Im Beispiel des warmen Mittagessens ist es nicht allein der Hunger, der gestillt werden will, sondern auch der Wunsch

- ◆ nach ausgewogener Ernährung
- ◆ nach einer frisch zubereiteten Mahlzeit
- ◆ nach täglicher Ansprache und sozialem Kontakt
- ◆ nach täglichem Besuch und „Kontrolle“: „Da schaut jemand nach mir.“
- ◆ der Mühe der Zubereitung des Mittagessens enthoben zu sein.

### VORGEHENSMODELL

#### Bestimmung des speziellen Nutzens



FORUM SOZIALSTATION ■



*Eine ins Haus gebrachte warme Mahlzeit stillt nicht nur den Hunger, sondern auch den Wunsch nach täglichem Kontakt.*

Die Lieferung tiefgefrorener Menüs ist also kein akzeptables Angebot, wenn der Kunde frisch zubereitete Mahlzeiten wünscht oder sich um die Zubereitung überhaupt keine Gedanken machen will. Das Angebot würde dann an seinen Bedürfnissen vorbei gehen und er würde es kaum oder gar nicht in Anspruch nehmen.

Dieser „Mechanismus“ wirkt auch bei anderen pflegerischen Leistungen. Die Versorgung eines Apoplexiepatienten

wird nicht zur Zufriedenheit des Kunden führen, wenn zum Beispiel seine Aphasie nicht ausreichend bearbeitet wird, weil sich die Pflegekräfte zu wenig mit Interventionsmöglichkeiten bei Aphasie auskennen.

Die beste Informationsquelle, um etwas über diese drängendsten Probleme zu erfahren, sind die Patienten und/oder ihre Angehörigen selbst. Sie können sie am besten beschreiben und sagen, was zu ihrer Lösung notwendig ist bzw. wie

**DIENSTLEISTUNGS-NUTZENANALYSE**

Dienstleistung	Zielgruppe	Problem der Zielgruppe	Spezifischer Nutzen
Sturzprophylaxe-Programm	Patienten mit erhöhtem Sturzrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Häufige Stürze mit und ohne Verletzungen</li> <li>◆ steigende Immobilität durch Angst vor Stürzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sicherheit gewinnen bei der Fortbewegung</li> <li>◆ verbesserte Mobilität</li> <li>◆ Verringerung von Stürzen</li> </ul>
Versorgung von Apoplexie-Patienten	Pflegebedürftige Patienten nach apoplektischem Insult	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sprach- und Schluckstörungen</li> <li>◆ Multiple Paresen</li> <li>◆ Ernährungsprobleme</li> <li>◆ Kontinenzschwäche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Verbesserte Motorik und Sensorik im Mund und Rachenraum</li> <li>◆ Verbesserung oder Wiederherstellung des Muskeltonus und der Beweglichkeit</li> <li>◆ Verbesserung der Kontinenz</li> <li>◆ Partielle Wiederherstellung der Selbstständigkeit</li> </ul>
Essen auf Rädern	Allein wohnende Menschen, die nicht selbst kochen wollen oder können	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Schwierigkeiten beim Einkauf von Lebensmitteln</li> <li>◆ Unregelmäßige Nahrungsaufnahme</li> <li>◆ Gefahr der Mangelernährung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ausgewogene Nahrungszusammenstellung</li> <li>◆ Regelmäßige Anlieferung warmer Speisen</li> <li>◆ Täglicher sozialer Kontakt zum Anlieferungspersonal</li> </ul>
Spezielle Pflege bei chronischen Wunden	Patienten mit chronischen Wunden (Ulcus cruris, Dekubitalulcus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Wundheilungsstörungen</li> <li>◆ Schmerzen</li> <li>◆ Langer Heilungsverlauf</li> <li>◆ Hilflosigkeit im Umgang mit der Wunde im täglichen Leben</li> <li>◆ Geruchsbelästigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Verkürzter Heilungsprozess</li> <li>◆ Kompetenzgewinn, Schmerzen zu verhindern oder zu lindern</li> <li>◆ Förderung des Handlungsvermögens und der -alternativen des Patienten</li> </ul>
Ernährungsmanagement bei enteraler und parenteraler Sondenernährung	Patienten mit liegender PEG sowie zentralem venösem Zugang	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Unausgewogene Kalorienzufuhr und Flüssigkeitsbilanz</li> <li>◆ Aufwändige Versorgung mit Sondennahrung und Infusionslösungen</li> <li>◆ Gefühl der Unsicherheit im Umgang mit medizinischem Gerät</li> <li>◆ Versorgungsengpass am Wochenende</li> <li>◆ Wundinfektion an Punktionsstelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fachliche Sicherheit bezüglich der Ernährungssituation – Vermeidung von Unter- oder Überversorgung</li> <li>◆ Möglichkeit der kurzfristigen Versorgung mit Sondennahrung und Infusionslösungen durch Notlager</li> <li>◆ Vermeidung von Wundinfektionen</li> </ul>

sie sich die Lösung vorstellen. Sie müssen allerdings auf offene Ohren stoßen. Jeder Pflegedienstleitung oder jeder Geschäftsführung ist zu raten, jede Gelegenheit zu nutzen, um mit Patienten und/oder ihren Angehörigen ins Gespräch zu kommen, sei es am Telefon oder im persönlichen Gespräch.

### Spezifische Leistungen entwickeln

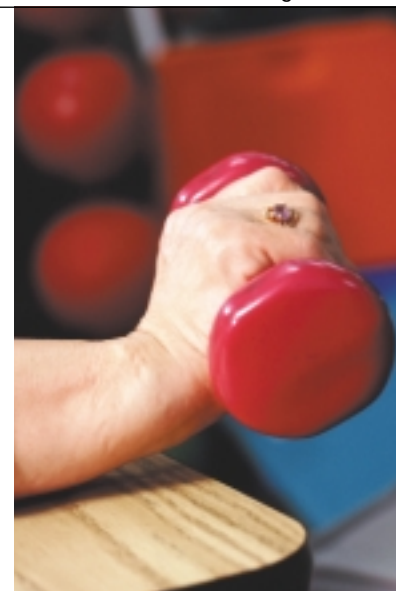
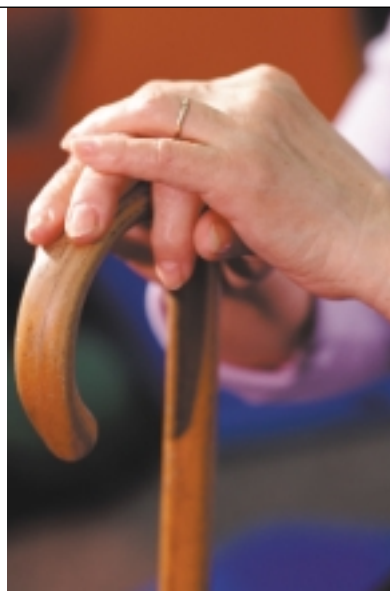
Das drängendste Problem ist Wegweiser zur Gestaltung einer Dienstleistung, die dem Patienten bzw. seinen Angehörigen tatsächlich nützt (siehe Kasten 2). Das berührt und profiliert sowohl organisatorische Bedingungen (zum Beispiel Einsatz- oder Lieferzeiten, Einsatz von Pflegehilfsmitteln) als auch die Qualifikation der Mitarbeiter. Bestehende pflegerische oder hauswirtschaftliche Dienstleistungen gilt es womöglich neu zu „justieren“, damit sie sich erst in zweiter Linie an Bedürfnissen und Gegebenheiten des Pflegedienstes orientieren und in erster an den Bedürfnissen der Patienten bzw. der Angehörigen. Hier hilft nur ein vorbehaltloser Blick auf die eigene Arbeit.

Es gilt, den Nutzen einer Dienstleistung zu analysieren: Über eine systematische Analyse des bestehenden Leistungsangebots lässt sich schnell herausfinden, welche pflegerischen oder hauswirtschaftlichen Leistungen einen besseren Zuschnitt auf die Zielgruppe benötigen. Dazu wird jede Leistung eines Pflegedienstes auf folgende Kriterien untersucht:

- ◆ klare Bezeichnung der Dienstleistung
- ◆ Zielgruppe, für die diese Dienstleistung konzipiert ist
- ◆ Probleme der Zielgruppe, die mit dieser Dienstleistung gelöst werden sollen
- ◆ spezifischer Nutzen, den die Zielgruppe von der Dienstleistung hat

### Chancen und Gefahren der Spezialisierung

Häufig wird gegen eine Spezialisierung auf eine bestimmte Zielgruppe bzw. auf eine bestimmte Leistung eingewandt, dass man sich von der Zielgruppe abhängig macht, quasi alles auf eine Karte



*Zielgruppe kennen, Probleme lösen: Wer spezifische Angebote machen will, muss genau wissen, welche Hilfe jeweils gefragt ist.*

setzt. Diese Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Allerdings lässt sie sich minimieren, in dem man die Vorteile der Spezialisierung richtig nutzt. Schließlich lernt man durch die Konzentration auf eine Zielgruppe deren Bedürfnisse und Probleme sehr intensiv kennen, und kann frühzeitig Veränderungen erkennen, lange vor einem Mitbewerber, der sich nicht so intensiv mit ihr auseinandersetzt. Dadurch hat man den Zeitvorsprung, den man möglicherweise braucht, um sein Pflegeangebot zu verändern oder eine andere Zielgruppe ins Visier zu nehmen und für sie neue Leistungen anzubieten. So wird Abhängigkeit verringert und die Vorteile der Spezialisierung überwiegen. Als guter Problemlöser für eine Zielgruppe wird man für sie unentbehrlich. Man kümmert sich ja stetig um ihre Probleme und bietet Lösungen maßgeschneidert an. Man gewinnt eine Einzigartigkeit, die Konkurrenten, die als Allround-Pflegedienst auftreten, erst gar keine Chance im Wettbewerb lässt.

Ein Allround-Pflegedienst kann nur durch eine große Zahl an möglichen Patienten punkten, denen er jedoch keine speziellen Lösungen anbieten kann. Dafür hat er keine Ressourcen. Die Vielfalt der Problemstellungen ist einfach zu groß. Dadurch läuft er Gefahr, in allen seinen Leistungen nur akzeptable und mittelmäßige Qualität anzubieten, die sich von anderen Pflegediensten

kaum unterscheidet. Dies lässt dem Wettbewerber viele Möglichkeiten Konkurrenzdruck auszuüben. Schlimmer noch, es gibt auch Billiganbietern, Schwarzarbeitern und ausländischen Haushaltskräften die Möglichkeit ihre Leistung anzubieten – denn Mittelmäßigkeit gibt es überall und oft zu Dumpingpreisen.

→ [www.adservio.de](http://www.adservio.de)

*<sup>1</sup>Wenn hier vom Kunden gesprochen wird, sind der pflegebedürftige Mensch und/oder seine pflegenden Angehörigen gemeint. Es ist eine spannende Frage, ob Nutzenorientierung auch auf andere Kundengruppen, wie die der Haus- und Fachärzte oder auf die der Pflegekassen anzuwenden ist. Kurz und knapp: Ja, das ist möglich – allerdings muss dabei eine andere Perspektive gewählt werden. Ein eigenes Thema.*

## Literatur zum Thema

- ◆ Basler, Ulrich; Jürgen Heinrich, et al. (1991). Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. Köln, Wirtschaftsverlag Bachem.
- ◆ Toscha, Frank H. (2005). Praxishandbuch-Werbung. Bonn, Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG.