

# Kundenberater steigern den Umsatz

## Professionelles Verkaufen für die ambulante Pflege

von Werner Thomas

Pflege professionell verkaufen ist eine betriebliche Funktion in einem Pflegedienst, wie in allen anderen Unternehmen auch. Dazu braucht es eigens qualifizierte Pflegefachkräfte, die sich der Kundenbetreuung widmen können und so für stetig neue Kunden und ausreichenden Umsatz sorgen können: die Kundenberater.

### Kunden fordern uns heraus

Die Situation auf dem Pflegemarkt hat sich seit Einführung der Pflegeversicherung immer mehr vom Angebots- zum Nachfragermarkt entwickelt. Konnten die Patienten früher nur ein begrenztes Angebot ambulanter, pflegerischer Leistungen in Anspruch nehmen, so sind durch das Pflegeversicherungsgesetz seit 1995 immer mehr Anbieter auf dem Pflegemarkt aufgetreten. Der Patient kann nun häufig aus einer größeren Anzahl von Anbietern auswählen.<sup>1</sup> Andererseits ist das Angebot der Pflegedienste in den meisten Fällen austauschbar, da der Patient Unterschiede zwischen den Pflegediensten nicht feststellen kann. So verfügt er über einen stattlichen EURO-Betrag im Monat und steht vor einer schwierigen Entscheidung: Soll er überhaupt sein Geld für pflegerische Dienstleistungen ausgeben? Wenn ja, bei wem und wofür soll er die-

ses Geld ausgeben, um eine optimale Unterstützung für sich zu erhalten.

So sind Pflegedienste in mehrfacher Hinsicht von den Patienten herausgefordert:

- Sie müssen sich den Patienten erkennbar machen und von Ihnen erkannt werden.
- Sie müssen sich für den Patienten von den Mitbewerbern unterscheidbar machen.
- Sie müssen den Patienten von der Wertigkeit Ihrer Dienstleistungen überzeugen.

### Der Wirtschaftlichkeit verpflichtet

Steht auf der einen Seite der Kunde mit seinen Forderungen, so ergibt sich die Notwendigkeit für den professionellen Verkauf auch aus der Tatsache, dass alle Pflegedienste, gleich welchem Träger oder Dachverband sie angehören, sich als Wirtschaftsunternehmen behaupten müssen. Daraus erwächst die Aufgabe, für einen ste-

tigen Zustrom neuer Kunden zu sorgen und bei bestehenden Kunden eine qualitativ hochwertige Versorgung kostendeckend zu gestalten. So sind die Neukundenakquisition und die Betreuung des Kundenstamms zwei wichtige Funktionen in einem Pflegedienst.

### Mitarbeiter verändern sich

Die Angebote der Pflegedienste diversifizieren sich. Aus der traditionellen Dienstleistung der ambulanten pflegerischen und medizinischen Versorgung treten zum einen spezialisierte Leistungen heraus (z.B. Wundmanagement) und zum anderen werden neue Angebote entwickelt (z.B. Tagesbetreuung, Tagespflege, Serviceangebote). Für diese Leistungen werden Spezialisten wie auch angelernte Hilfskräfte benötigt. Die Pflegefachkraft, die in allen Bereichen einsetzbar ist, wird es in Zukunft aus anforderungsspezifischen wie auch wirtschaftlichen Gründen nicht mehr geben. Damit wird die

### Praxisprobleme im Verkauf pflegerischer Leistungen

#### Problem 1: Umsatzenschwankungen durch ausscheidende Patienten

Durch das Ausscheiden von Patienten kommt es immer wieder zu Umsatzeinbrüchen, besonders wenn es sich um umsatzstarke Patienten handelt und wenn in kurzer Zeit mehrere Patienten aus der Versorgung ausscheiden. Bis diese Umsatzlücke wieder ausgeglichen werden kann, vergehen oft mehrere Wochen oder Monate.

#### Problem 2: Patienten können nicht kostendeckend versorgt werden

Patienten gehen meist sehr kostenbewusst mit dem Pflegedienst um. Daher überlegen sie sich gut, wie viel Leistung sie in Anspruch nehmen und haben auch ein Auge auf den möglichen Gelddienstleistungsanteil vom Pflegegeld. Das bringt Pflegekräfte in der Versorgungssituation häufig in Konflikt. Vielfach lösen sie diesen Konflikt auf Kosten des Pflegedienstes oder ihrer eigenen Arbeitsbelastung.

\* So stieg die Anzahl der Pflegedienste vor Einführung der Pflegeversicherung von 4000 auf 6000 und kurz vor und nach der Einführung auf 11.000 Pflegedienste (Quelle: 3. Altenpflegebericht der Bundesregierung)



Mitarbeiterin, die bei allen Angebotsarten ein gutes Verkaufsgespräch führen kann, immer seltener, wenn es sie bisher überhaupt in nennenswertem Umfang gegeben hat.

nicht akzeptabel. Daraus folgt, dass sich ein Pflegedienst mit der Wahrnehmung der betrieblichen Funktion „Vertrieb“ aktiv auseinandersetzen muss und für sich eine organisatorische und personelle Lösung finden muss.

schaft als Marktteilnehmer, als Käufer einer Ware oder Dienstleistung hervorgehoben. Sicherlich ist auch die Frage nach der Freiheit der Entscheidung zum Kauf oder Nichtkauf zu bedenken. Dabei sind zwei Aspekte wichtig. Die Entscheidung für den pflegebedürftigen Menschen und/oder seine Pflegeperson bezieht sich in den meisten Fällen nicht auf die Wahl zwischen tun oder lassen, sondern zwischen tun lassen durch den Pflegedienst oder selbst tun.\* Weiterhin besteht für den pflegebedürftigen Menschen und seine Angehörigen auch die Wahlfreiheit zwischen den unterschiedlichen Pflegediensten vor Ort. Hier kann ihnen eindeutig eine Käufereigenschaft zugesprochen werden.

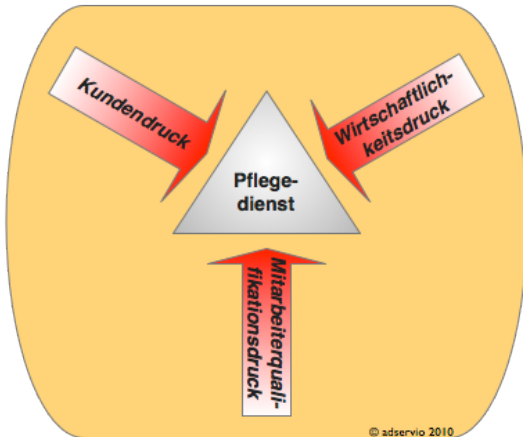


Abb. 1 Verkaufsdruck

### Notwendigkeit zum Verkauf

Aus diesen drei Richtungen wird ein Verkaufsdruck auf den Pflegedienst ausgeübt, der quasi zu einer Professionalisierung des Verkaufs zwingt. Dieser Verkaufsdruck ist eine betriebliche Notwendigkeit, die in allen Branchen zur Ausbildung der betrieblichen Funktion „Vertrieb“ führt.\* In der Praxis der Pflegedienste sind zwei Strategien zu beobachten, um diesem Druck auszuweichen: Zum einen begnügt sich der Pflegedienst mit geringen Umsätzen pro Patient und nimmt dabei in Kauf, dass ein Stau an notwendigen Investitionen durch fehlende finanzielle Mittel aufgebaut wird und die Belastung der Mitarbeiter über ein erträgliches Niveau steigt. Zum andern werden Umsatzdellen hingenommen, da sie unvermeidlich erscheinen. Beide Strategien sind betriebswirtschaftlich und personalpolitisch

\* Ausnahme hier bilden Unternehmen, die in Märkten mit mono- oder oligopolistischer Struktur bei gleichzeitiger geringer Produkt- oder Dienstleistungsdiversifikation aktiv sind.

### Zielsetzung

Zwei einfache Ziele muss der Vertrieb eines Pflegedienstes im Auge behalten:

- Generierung eines ausreichenden Umsatzes. Als Kennzahl dient hier der Gesamtumsatz aber auch der Durchschnittsumsatz pro Patient, evtl. mit Segmentierung nach Patientengruppen.
- Sicherstellung eines kontinuierlichen Zustroms neuer Patienten entsprechend der Wachstumsstrategie des Pflegedienstes. Hier kann die Kennzahl der Patientenabgänge zu Neuaufnahmen hilfreich sein.

Sie bilden die Hauptziele für den Vertrieb. Darüber hinaus können noch weitere Ziele im Vertrieb verfolgt werden. Sie ergeben sich meist aus dem Nutzenpotenzial, das durch die Vertriebsaktivitäten geschaffen wird.

### Patient oder Kunde

An dieser Stelle sei noch auf die unterschiedlichen Begriffe des Patienten und des Kunden hingewiesen. Dabei soll die Wahl, wie der Empfänger der pflegerischen Leistung bezeichnet werden soll, vom Grad seiner Souveränität in der Entscheidung für oder gegen die Leistung abhängig gemacht werden. Vom lateinischen Wortstamm kommt der Begriff des Patienten von „patiens, patientis“, das soviel bedeutet wie „erdulend, erleidend“<sup>2</sup>. Hier wird die annehmende Rolle des Leistungsempfängers betont. Als Kunde wird „der in einem Geschäft Kaufende“ oder „der tatsächliche oder potenzielle Nachfrager auf Märkten“<sup>3</sup> bezeichnet. Hier wird demnach die Eigen-

### Nutzenpotenzial

- ➔ Umfassende Erfassung von Kundenbedürfnissen und –problemen über pflegerische Fragestellungen hinaus.
- ➔ Kontinuierliche Beobachtung des Marktes
- ➔ Kontinuierliche Betreuung der Kunden in allen Phasen des Kunde-seins
- ➔ Aufrechterhalten des Kundenkontakts
- ➔ Steigerung des Umsatzes des Pflegedienstes
- ➔ Kontinuierlicher Kundenstrom
- ➔ Kaufmännische Betrachtung des Kundenstamms

\* Es muss allerdings einschränkend bemerkt werden, dass in Fällen einer akuten Versorgungssituation (z.B. bei Krankenhausentlassung) die Freiheit eingeschränkt ist, da es primär um die Sicherung der Versorgung im häuslichen Umfeld geht. Nach ein paar Tagen oder Wochen allerdings, wenn die Pflegesituation vom pflegenden Umfeld beherrscht wird, kehrt diese Freiheit i.d.R. zurück und damit auch die Entscheidungssouveränität.

Da die Käufereigenschaft des pflegebedürftigen Menschen im Verkauf pflegerischer Dienstleistungen in den letzten Jahren immer stärker hervorgetreten ist und die Kaufentscheidung in weitgehender Souveränität getroffen werden kann, ist in der ambulanten Pflege eher die Bezeichnung „Kunde“ als „Patient“ zu wählen. Ferner soll damit nicht nur der pflegebedürftige Mensch bezeichnet werden, sondern auch seine Angehörigen, die in vielen Fällen in die Kaufentscheidung aktiv einbezogen sind bzw. die Kaufentscheidung im Namen ihres Angehörigen treffen.

#### Für Verkauf verantwortlich

Damit die o.a. Zielsetzung realisiert werden kann, ist es zunächst noch wichtig, sich über das Verkaufen ein paar Gedanken zu machen. Das Ziel des Verkaufens ist es, Dienstleistungen zu verkaufen. Vordergründig betrachtet ist dies richtig. Allerdings geht es beim Verkaufen nicht um den kurzfristigen Abschluss oder den kurzfristigen Umsatz. Vielmehr ist der Verkaufsprozess der Beginn einer langfristigen Kunden-Lieferantenbeziehung. Demnach geht es beim Verkauf nicht um den schnellen Umsatz, sondern darum, dass der Kunde eine Entscheidung treffen kann, die er unter weitgehend vollständiger Informiertheit trifft, so dass er die Folgen dieser Entscheidung einschätzen kann. Er soll also entscheidungsfähig gemacht werden.

Die pflegerische Leistung benötigt ein hohes Maß an Vertrauen des Kunden zum Verkäufer. Durch ihre Immaterialität und Komplexität sowie durch die Gleichzeitigkeit von Erbringung der Dienstleistung und ihre Nutzung (Uno-actu-Prinzip)<sup>4</sup> ist sie für den Kunden in der Kaufsituation hoch risikoreich. Schließlich muss er dem Pflegedienst Eintritt und Einblick in seine intimen Lebensbereiche gestatten.

Daran ändert auch die (vielleicht kostenlose) Möglichkeit des Ausprobierens der Pflege über ein paar Tage nichts. Das notwendige Vertrauen kann nur in einem persönlichen Kontakt aufgebaut werden – von Mensch zu Mensch. Das führt zu der Frage, wer die Verkäuferrolle im Pflegedienst übernehmen soll.

Bislang fällt diese Aufgabe häufig der Pflegedienstleitung und evtl. ihrer Stellvertretung zu. In einigen Pflegediensten ist sie auf mehrere Schultern verteilt, da die Ersthausbesuche, die i.d.R. die wichtigsten Verkaufssituationen darstellen, von mehreren Pflegefachkräften übernommen werden. Eine Verantwortlichkeit für den Verkauf ist jedoch in vielen Fällen nicht eindeutig geklärt bzw. zugeordnet. Das bringt das Problem der Verantwortungsdiffusion mit sich, das dann bedeutend wird, wenn sich alle Beteiligten z.B. unter Zeitdruck befinden und sich darauf verlassen, dass die Aufgaben im Rahmen der Verkaufsorganisation schon ein anderer machen wird. Daher ist m. E. die Verantwortung für den Verkauf eindeutig und einer Person oder einer kleinen Gruppe zuzuordnen. Mit dieser Zuordnung gehen jedoch eine klare Aufgaben- und Kompetenzzuwei-

sung sowie die Einrichtung eines Stundenumfanges dafür einher. Das heißt im Klartext: Es sollte die Stelle eines sogenannten Kundenberaters eingerichtet werden.

#### Anforderungsprofil

Der Kundenberater arbeitet an der Schnittstelle zwischen Pflege/Hauswirtschaft auf der einen und Betriebswirtschaft auf der anderen Seite. Beide Disziplinen definieren demnach die Anforderungen an ihn. Er sollte komplexe pflegerische Situationen und Zusammenhänge, medizinische Probleme genauso wie betriebswirtschaftliche Erfordernisse einschätzen und daraus Handlungen ableiten können. Dies zusammen bildet den Bezugsrahmen für sein Anforderungsprofil. Daneben sind Kenntnisse im Marketing notwendige Bedingung, um im Neukundengeschäft erfolgreich zu sein. Um eine effektive und effiziente Organisation des Vertriebs in einem Pflegedienst aufzubauen und zu betreiben, sind zusätzlich Organisations- und Planungsfähigkeiten und damit verbunden auch Kenntnisse in der Nutzung der EDV-Standardsoftware sowie in pflegedienstspezifischen Programmen notwendig.

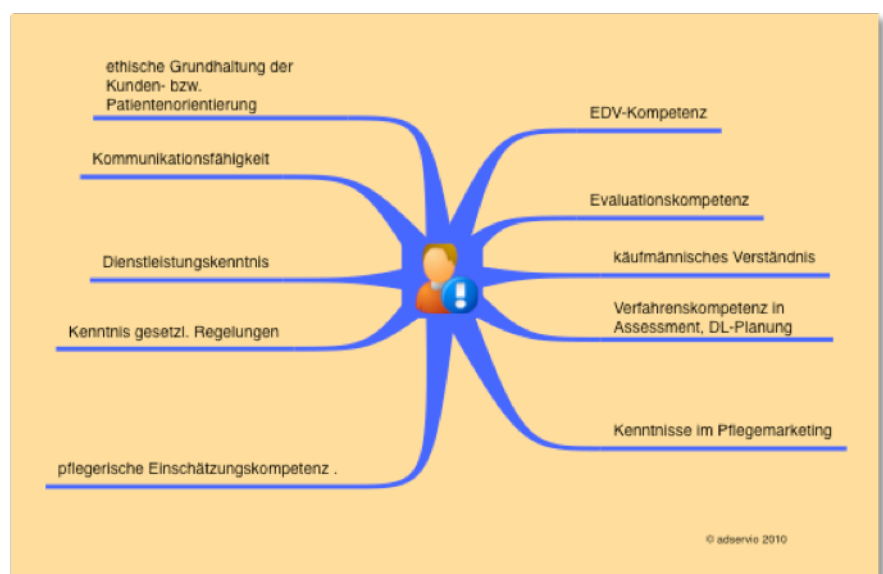


Abb. 1 Anforderungsprofil "Kundenberater"



### Aufgaben

Auf der Grundlage dieses Anforderungsprofils ergibt sich eine Vielzahl von Aufgaben, die neue Kunden und ausreichenden Umsatz möglich machen. Dabei handelt es sich bei diesen Aufgaben nicht nur um neue und rein vertriebspezifische Aufgaben. Es geht auch um Aufgaben, die bisher schon im Pflegedienst wahrgenommen wurden. Daher ist es notwendig, eine neue Verteilung der Aufgaben vorzunehmen. Dadurch soll vermieden werden, dass es zu Kompetenzstreitigkeiten innerhalb des Pflegedienstes kommt. Die Aufgaben im Detail:

- Durchführung der Ersthäusbesuche
- Durchführung der Beratungsgespräch gem. § 37 (3) SGB XI
- Betreuung des Kundenstamms
- Betreuung der Zuweiser u.ä.
- Statistische Erfassung und Auswertung der Verkaufsaktivitäten
- Unterstützung des Managements beim strategischen Marketing
- Durchführung von Werbeaktionen
- Durchführung von Pflegevisiten
- Führen von Verkaufsgesprächen
- Öffentlichkeitsarbeit

Diese Aufgabenliste ist nicht abschließend und bedarf weiterer Detaillierung. Darüber hinaus sollte die Funktion des Kundenberaters pflegedienstspezifisch zugeschnitten werden.

### Betriebliche Einbindung

Damit der Kundenberater effektiv arbeiten kann, ist es wichtig, dass sein Aufgaben- und Verantwortungsbereich abgegrenzt ist von dem anderer Mitarbeiter und Führungskräfte. Ferner ist er darauf angewiesen, dass er in andere Aufgabenbereiche integriert wird. Dies sind:

- das betriebliche Controlling,
- die strategische Dienstleistungsplanung und
- die Leistungsplanung und -überprüfung.

Es ist in der Praxis erprobt, dass der Kundenberater neben dieser Funktion auch eine Leitungsfunktion z.B. in Form der stellv. PDL begleitet und die Stelle im Verhältnis 50:50 geteilt wird. So ist sicher gestellt, dass er in die innerbetriebliche Kommunikation in der Führungsebene einbezogen ist und die Kompetenzen einfacher verteilt werden können. Eine komplette Freistellung ist jedoch anzustreben und möglich.

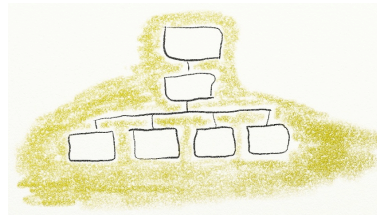


Bild: Werner Thomas

### Rahmenbedingungen

Wie jeder andere Mitarbeiter müssen auch für den Kundenberater ausreichende Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit er effektiv arbeiten kann. Bereits erwähnt wurde, dass er eine mindestens 50% Freistellung für seine Aufgaben als Kundenberater benötigt. Ebenfalls wurde erwähnt, dass eine klare Aufgabenbeschreibung und Abgrenzung notwendige Voraussetzungen für seine Arbeit sind. Darüber hinaus benötigt er einen eigenen PC-Arbeitsplatz und damit verbunden einen ständigen Zugang zu verkaufsrelevanten Daten des Pflegedienstes. Schließlich benötigt er auch einen finanziellen Spielraum zur Durchführung von Werbemaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit. Dazu sollte ihm ein eigenverantwortlich zu verwaltendes Budget zur Verfügung gestellt werden. Dieses Budget sollte mindestens so groß sein wie die Höhe der regelmäßigen Werbeausgaben des Pflegedienstes beträgt. Maßnahmen die dieses Budget überschreiten sollten in einer jährlichen Zielplanung geplant und dann bei Durchführung freigegeben werden. Im Falle, dass der Pflegedienst

Expansionsziele verfolgt, sollten dem Kundenberater die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

### Qualifikationsprofil

Wichtiger noch als die Rahmenbedingungen ist es, dass das Qualifikationsprofil des Kundenberaters zu seinen Anforderungen passt. Damit eine pflegerische Qualität in der Beratung wie auch im Verkaufsprozess gewährleistet ist, ist eine dreijährige Ausbildung in einem pflegerischen Beruf unabdingbar. Nur so kann sicher gestellt werden, dass der Bedarf des Kunden fachgerecht ermittelt und dem Kunden erklärt werden kann. Darüber hinaus muss der Kundenberater die Möglichkeiten der Ressourcenförderung beim Kunden erkennen können, um keine Versprechen gegenüber dem Kunden abzugeben, die der Pflegedienst in der Versorgung nicht halten kann. Dazu gehört auch, dass eine Fort- bzw. Weiterbildung zur Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten absolviert wurde (z.B. TZI Lehrgänge), damit die Möglichkeiten und Grenzen einer aktiven Kommunikation mit dem Kunden eingeschätzt und entsprechende Methoden eingesetzt werden können. Dort, wo es entsprechende Vereinbarungen mit den Pflegekassen gibt, sollte der Kundenberater eine Weiterbildung zur Durchführung von Beratungen und Schulung gem. § 45 SGB XI absolviert haben. Und schließlich ist der sichere Umgang mit dem PC wichtig, der beispielsweise mit dem Europäischen Computer Führerschein nachgewiesen werden kann.

### Grenzen

Der Kundenberater versteht sich in erster Linie als betriebliche Funktion mit klaren Zielvorgaben in den Bereichen Umsatz und Neukundenakquisition. Daher steuert er die innerbetrieblichen Prozesse in seinem Kompetenzbereich unter

dieser Zielperspektive. Insofern unterscheidet er sich von anderen Ansätzen, die eine mehr oder weniger starke Orientierung am Versorgungsprozess und der Steuerung dieses Prozesses über Institutionsgrenzen hinweg vertreten, wie es beispielsweise das Case-Management macht. Dabei sei dem Kundenberater nicht in Abrede gestellt, dass er auch Kooperationen mit anderen Anbietern für seinen Kunden nutzt. Insbesondere dann, wenn das Arbeiten in Versorgungsketten zur strategischen Zielsetzung des Pflegedienstes gehört. Jedoch ist seine Zielperspektive eine betriebliche. Im Zentrum seiner Aktivitäten stehen die Ziele des Pflegedienstes. Eine umfassende Fallsteuerung im Sinne des Case-Managements ist ihm nicht möglich und auch nicht seine Absicht. Ebenso ist eine Beeinflussung oder Steuerung des sozialen Netzwerkes im Umfeld des Pflegedienstes nicht sein primäres Anliegen.

Das Case-Management und das Anliegen des Kundenberaters haben zwar Berührungspunkte, jedoch ist ihre Ausgangsbasis eine grundverschiedene.



Bildquelle: www.photopress.com/Yuriy Panyukov

### Chancen

Die Funktion des Kundenberaters bietet eine Reihe von Chancen für den Pflegedienst. Wesentlicher Aspekt des Verkaufs ist die strenge Orientierung am Kundennutzen. Die pflegerische Leistung aus dem

Blickwinkel des Kundennutzens zu betrachten, ist für Mitarbeiter in Pflegediensten noch fremd. Und das obwohl der Kundennutzen und die Patientenorientierung, zwei Seiten der gleichen Medaille sind. Allerdings hat die Praxis diesen Zusammenhang in vielen Fällen noch nicht ausreichend erkannt. Hier kann ein systematisch aufgebauter Vertrieb eine wertvolle Ergänzung zur Umsetzung einer ganzheitlich orientierten Unternehmensphilosophie leisten.

Darüber hinaus fordert die Orientierung am Kundennutzen eine ständige Weiterentwicklung der Dienstleistungsangebote des Pflegedienstes. Die Schaffung eines eindeutigen Kundennutzens verändert sich mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Kunden und führt so zu einem ständigen Wandlungsprozess des Pflegedienstes. Innovationsprozesse können zielgerichtet und frühzeitig in Gang gesetzt werden. Ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz kann erworben werden.

Als weitere Chance für den Pflegedienst kann die intensive Marktkennntnis angesehen werden, die wertvollen Informationen zur strategischen Unternehmensplanung liefern kann. Dies ist deshalb möglich, weil der Kontakt des Kundenberaters zum Kunden auf einer anderen Ebene angesiedelt ist, als der der pflegerisch tätigen Mitarbeiter. Sein Blick auf den Patienten ist bestimmt vom Nutzen, der vom Pflegedienst für die Kunden erbracht werden kann. Diese Sicht und die gesammelten Daten bieten eine gute Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensstrategie.

### Ausbildung von Kundenberatern

Im Jahr 2009 haben wir begonnen eine modulare Ausbildungsreihe für Pflegefachkräfte zu entwickeln. Sie besteht aus 4 Modulen mit insgesamt 6 Schulungstagen und optionalem Coaching. Sie wurde evaluiert und anschließend optimiert. Die Ausbildung ist inzwischen in unser Schulungsangebot integriert worden. Weitere Informationen dazu unter:

<http://www.adservio.de/kundenberater>

- 1 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation (3. Altenbericht), Eigenverlag, Berlin 2001, S. 108
- 2 Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG: Brockhaus in Text und Bild 2004, Mannheim, 2004 (Stichwort: Patient)
- 3 Gabler Wirtschaftslexikon (online): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-v6.html>
- 4 Vgl. Meffert, H. u. Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2006, 5. Auflage S. 48 f.

### Autor

Werner Thomas, Dipl.-Kfm. (FH) arbeitet seit vielen Jahren als Unternehmensberater in der Pflegewirtschaft und ist Geschäftsführer von **adservio**.

