

Marketing

# Pflege professionell verkaufen

Potenzielle Kunden und deren Angehörige im Verkaufsgespräch zu überzeugen, ist für ambulante Pflegedienste eine wichtige Aufgabe. In den meisten Betrieben ist die Verantwortlichkeit für den Verkauf nicht eindeutig geklärt. Praxiserfahrungen zeigen jedoch, dass es Sinn macht, nur eine Person oder wenige Mitarbeiter mit dieser Aufgabe zu betrauen. Die Ideallösung wäre, die Stelle eines Kundenberaters einzurichten.

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 vertreten. Der pflegebedürftige Interessent und seine Angehörigen können nun häufig aus einer größeren Anzahl von Anbietern auswählen. Andererseits ist das Angebot der Pflegedienste in den meisten Fällen austauschbar, da der Interessent 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 dieses Geld ausgeben, um eine optimale Unterstützung für sich zu erhalten? Pflegedienste sind daher in mehrfacher Hinsicht von den Patienten und ihren Angehörigen herausgefordert:

- Sie müssen sich erkennbar machen und von potenziellen Pflegekunden erkannt werden.



Foto: epd-bild.de/W. Krüper

- Sie müssen sich von den Mitbewerbern unterscheiden.
- Sie müssen den Interessenten von der Wertigkeit ihrer Dienstleistungen überzeugen.

### Pflegedienste verändern sich

Alle Pflegedienste, gleich welchem Träger oder Dachverband sie angehören, sind dem Gebot

der wirtschaftlichen Betriebsführung verpflichtet. Daraus ergibt sich die Aufgabe, für einen stetigen Zustrom neuer Kunden zu sorgen und bei bestehenden Kunden eine qualitativ hochwertige Versorgung kostendeckend zu gestalten. So sind die Neukundenakquisition und die Betreuung des Kundenstammes zwei wichtige Aufgaben einer

### Nutzenpotenzial des Kundenberaters

- umfassende Erfassung von Kundenbedürfnissen und -problemen, die über pflegerische Fragestellungen hinaus gehen
- kontinuierliche Beobachtung des Marktes
- kontinuierliche Betreuung der Kunden in allen Phasen des Kunde-Seins
- Aufrechterhalten des Kundenkontakts
- Steigerung des Umsatzes
- kontinuierlicher Kundenstrom
- kaufmännische Betrachtung des Kundenstamms

Pflegeeinrichtung. Aber es kommt noch etwas hinzu: Bei einer wachsenden Zahl von Pflegeeinrichtungen und einer Ausdifferenzierung der angebotenen Leistungen haben immer weniger Mitarbeiter den Überblick über die gesamte Angebotspalette des eigenen Pflegedienstes. Dementsprechend wird es für sie immer schwieriger, den Kunden eine notwendige Leistung so anzubieten, dass sie den Nutzen für sich erkennen und die Leistung schließlich einkaufen. Es wird also ein Verkaufsdruck auf die ambulanten Pflegedienste ausgeübt, der zu einer Professionalisierung des Verkaufs führt.

Dieser Verkaufsdruck ist eine betriebliche Notwendigkeit, die in allen Branchen zur Ausbildung der betrieblichen Funktion des Vertriebs führt. Eine Ausnahme stellen Unternehmen dar, die in Märkten mit mono- oder oligopolistischer Struktur bei gleichzeitiger geringer Produkt- oder Dienstleistungsdiversifikation aktiv sind. 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 anderen werden Umsatzdellen hingenommen, da sie unvermeidlich erscheinen. Beide Strategien sind betriebswirtschaftlich und personalpolitisch nicht akzeptabel.

Das Thema Vertrieb im Pflegedienst wird unvermeidlich. 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, eventuell 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

### Kundenberater vernetzt Pflege und Betriebswirtschaft

Bislang ist der Verkauf meist Aufgabe der Pflegedienstleitung und eventuell ihrer Stellvertretung. In einigen Pflegediensten ist sie auf mehrere Schultern verteilt, da die Ersthausbesuche, die in der Regel die wichtigsten Verkaufssituationen darstellen, von mehreren Pflegefachkräften übernommen werden. Eine Verantwortlichkeit für den Verkauf ist jedoch in vielen Fällen nicht eindeutig geklärt beziehungsweise zugeordnet. Das bringt das Problem der Verantwortungsdiffusion mit sich, das dann bedeutend wird, wenn sich alle Beteiligten zum Beispiel unter Zeitdruck befinden und sich darauf verlassen, dass die Aufgaben im Rahmen der Verkaufsorganisation schon ein anderer machen wird. Daher ist die Verantwortung für den Verkauf eindeutig und nur einer Person oder höchstens einer kleinen Gruppe zuzuordnen. Mit dieser Zuordnung gehen jedoch eine klare Aufgaben- und Kompetenzzuweisung sowie die Einrichtung eines entsprechenden Stundenumfanges einher. Das heißt im Klartext: Es sollte die Stelle eines sogenannten Kundenberaters eingerichtet werden.

Der Kundenberater arbeitet an der Schnittstelle zwischen Pflege/Hauswirtschaft und Betriebswirtschaft. Beide Disziplinen

definieren demnach die Anforderungen an ihn. Er sollte komplexe pflegerische Situationen und Zusammenhänge, medizinische Probleme und 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 und im Verkauf 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.

Auf der Grundlage dieses Anforderungsprofils ergibt sich eine Vielzahl von Aufgaben, die neue Kunden und ausreichenden Umsatz möglich macht. Dabei handelt es sich bei diesen Aufgaben nicht nur um neue und rein vertriebsspezifische 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 Ersthausbesuche
- Durchführung der Beratungsgespräche gemäß § 37 (3) SGB XI
- Betreuung des Kundenstamms
- Betreuung der Zuweiser
- statistische Erfassung und Auswertung der Verkaufsaktivitäten
- Unterstützung des Managements beim strategischen Marketing
- Durchführung von Werbeaktionen
- Durchführung von Pflegevisiten
- Verkaufsgespräche
- Öffentlichkeitsarbeit

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

### Kundenberater bleibt betrieblich eingebunden

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 sowie die Leistungsplanung und -überprüfung. In der Praxis ist erprobt, dass der Kundenberater neben dieser Funktion auch eine Leitungsfunktion, zum Beispiel in Form der stellvertretenden Pflegedienstleitung, begleitet und die Stelle im Verhältnis 50 zu 50 geteilt wird. So ist sichergestellt, 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. 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-Prozent-Freistellung für seine Aufgaben als Kundenberater benötigt. Ebenfalls wurde erwähnt, dass eine klare Aufgabenbeschreibung und Abgrenzung notwendige Voraussetzung 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 Verfüg-

ung 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 der jeweiligen Maßnahmen freigegeben werden. Im Falle, dass der Pflegedienst Expansionsziele verfolgt, sollten dem Kundenberater die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

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 unbedingt wünschenswert. So kann sichergestellt 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 Fortbildung zur Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten absolviert wurde, damit die Möglichkeiten und Grenzen einer aktiven Kommunikation mit dem Kunden eingeschätzt und entsprechende Methoden eingesetzt werden können. Ebenso wichtig sind Kenntnisse zum Pflegemarketing und zum Verkauf, die ja seine Kernkompetenz bilden sollen. 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 und Chancen

Der Kundenberater nimmt in erster Linie eine betriebliche Funktion mit klaren Zielvorgaben in den Bereichen Umsatz und Neukundenakquisition wahr. 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. Seine Zielperspektive ist eine betriebliche. Eine umfassende Fallsteuerung im Sinne des Case-Managements, ist ihm nicht möglich und auch nicht seine Absicht, da er die Souveränität des pflegebedürftigen Menschen als Kunden im Blick hat. Die Funktion des Kundenberaters bietet über seine Nutzen im Vertrieb hinaus eine Reihe von Chancen für Pflegedienste. Drei wesentliche seien hier genannt: 1. Orientierung des Pflegedienstes am Nutzen der Leistungen für den Kunden, 2. Impulsgeber für Innovationsprozesse des Pflegedienstes und 3. intensive Marktkennntnis bieten eine gute Grundlage für die strategische Unternehmensentwicklung.

#### Literatur beim Verfasser.

#### Anschrift des Verfassers:

Werner Thomas, Geschäftsführer,  
Diplom-Kaufmann (FH), Krankenpfleger  
adservio OHG  
Nonnengasse 1, 65589 Hadamar  
E-Mail: w.thomas@adservio.de

### Tipp

Ein eBook zum Thema, in dem der Autor seine Erfahrungen zusammengetragen hat, finden Sie kostenlos auf:

[www.adservio.de/ebook-pflege-verkaufen](http://www.adservio.de/ebook-pflege-verkaufen)

