



Pflege und Verkauf in Balance bringen

DIE NEUE TRANSPARENZ IN DER LEISTUNGSZEIT DURCH DAS PNG ERHÖHT DEN DRUCK AUF PFLLEGEDIENSTE. SIE SIND AUFGEFORDERT, NEUE VERTRIEBSSTRUKTUREN AUFZUBAUEN – ETWA MIT BERATERN, DIE AUF DEN VERKAUF VON LEISTUNGEN SPEZIALISIERT SIND. SIE PROFESSIONALISIEREN DEN VERTRIEB, OPTIMIEREN DIE KUNDENBEZIEHUNG UND ENTLASTEN DAS TEAM. DAS ZEIGEN DIE ERFAHRUNGEN DES PFLLEGEDIENSTES CASPAR & DASE.

Von Kai Dase

In den letzten Jahren schreitet der Grad der Professionalisierung in den Pflegediensten kontinuierlich voran. Dies ist die logische Konsequenz des Wettbewerbsdrucks auf der einen Seite und die Steigerung der Anforderungen der jeweiligen Anspruchsgruppen auf der anderen. Ein Kernelement des bereits begonnenen Konzentrationswettbewerbs ist die Bindung und Gewinnung neuer Mitarbeiter, insbesondere im Bereich der qualifizierten Fachkräfte. Schon heute erhalten viele Pflegedienste auf umfangreich geschalteten Stellenanzeigen keine geeigneten Bewerber. Erschwert wird diese Situation durch die stetig steigenden Qualitätsansprüche seitens der eigenen Kunden und Kostenträger. Der Kunde und deren Angehörige haben sich zu emanzipierten Preis- und Leistungsvergleichern entwickelt. Dies ist allerdings kein Phänomen der Pflege sondern eine durchaus sinnvolle gesamtgesellschaftli-

che Entwicklung. Das Pflegeeneuausrichtungsgesetz fördert einmal mehr diese Entwicklung, als Beispiel kann ein Pflegekunde von einem Tag auf den anderen ohne Angabe von Gründen den Pflegevertrag kündigen. Mit Einführung der „Grundpflege nach Zeit“ wird eine bisher nie da gewesene Transparenz in der Leistungszeit hergestellt. Das für den Kunden bisher undurchsichtige System der Komplexleistungen wird unweigerlich aufgeweicht und schafft Klarheit zwischen Anbieter und Kunde.

In der Durchführung und Implementierung der gesetzlichen Regelung zeigt sich einmal mehr die große Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die Lücke zwischen Leistungserbringer und Kostenträgern scheint unüberwindbar hoch und kaum ohne Mediation und Verhandlung zu lösen. Vor diesem Hintergrund lässt sich der wirtschaftliche Druck auf

» Kunden und ihre Angehörigen haben sich zu emanzipierten Preis- und Leistungsvergleichern entwickelt. Das für beide bisher undurchsichtige System der Komplexleistungen wird aufgeweicht und schafft Klarheit zwischen Anbieter und Kunde.

ambulante Pflegeanbieter schnell erkennen. Eine Professionalisierung auch im Bereich des Verkaufes von Pflegeleistungen ist unausweichlich, es müssen neue Vertriebsstrukturen entwickelt werden, um künftig bestehen zu können.

PFLEGE ALS VERTRAUENSBASIERTE DIENSTLEISTUNG

Innovationen im Bereich des Vertriebes gibt es sehr viele und immer wieder wird versucht, Dinge aus anderen Dienstleistungszweigen oder der Industrie in die Pflege zu integrieren. Dies ist allerdings nur bedingt möglich, denn die Pflege ist eine hoch spezielle Art der Dienstleistung, sie wird in der unmittelbaren Intimsphäre des Kunden erbracht und ist nur unter einem hohen Vertrauensvorschuss des Kunden zu leisten. Dienstleistungen haben generell die Eigenschaft, dass die Produktion der Leistung und der Konsum zur gleichen Zeit stattfinden. Es gibt keine Form der direkten Nachbesserung von bereits erbrachten Leistungen. Führt man sich dies vor Augen, entsteht bei guter Erbringung von Pflegeleistungen idealerweise eine vertrauensvolle und intime Beziehung zwischen Kunde und Pflegeperson. Ein kontinuierliches sensibles und sensitives Miteinander setzt so hohe Pflegequalität auf der Vertrauensebene manifest um. In der ambulanten Pflege ist diese Art der Beziehungsfestigkeit unbedingt notwendig, denn die kontinuierliche Dokumentationspflicht kann neben der positiven Zielsetzung selbstverständlich auch Misstrauen schaffen.

BESONDERHEITEN DER PRODUKTPALETTEN BERÜCKSICHTIGEN

In dem beschriebenen Leistungsprozess setzen viele Vertriebsinstrumente an, zum Beispiel: „Machen Sie den Mitarbeiter in der Pflege zum Vertriebsprofi!“ Nutzt man die gängige Beschreibung von Dienstleistungsunternehmen, verkauft ein Pflegedienst verschiedene Produkte mit einzelnen Produktmerkmalen. Werden die einzelnen Produkte summenhaft dargestellt ergibt sich das so genannte Produktportfolio. Konkret bedeutet dies, Einzelprodukte werden durch Segmentierung zu Produktpaletten zusammengefasst. Die gängigen Segmente sind Grundpflegeleistungen, Betreuungsleistungen und Hauswirtschaftsleistungen

DAS KONZEPT DES PFLEGEBERATERS IN DER PRAXIS

Der Pflegedienst Caspar & Dase setzt den Verkauf von Pflegeleistungen durch Pflegeberater in der Praxis bereits erfolgreich um:

- Neben der PDL besteht das mittlere Management des Pflegedienstes aus fünf Pflegeberatern mit den Qualifikationen einer PDL und einer Weiterbildung zum Pflegeberater nach § 45 b – einer rund einwöchigen Weiterbildung.
- Als Pflegeberater können auch examinierte Pflegekräfte mit langjähriger Berufsausbildung eingesetzt werden, die sich dann noch zum Pflegeberater weiterqualifizieren. Diese Pflegeberater führen bei Caspar & Dase auch Pflegevisiten durch und schreiben Pflegeplanungen.

> Um den Grundgedanken des Vertriebs in die direkte Pflege einzubinden ist es sinnvoll, Mitarbeiter für den Verkauf zu sensibilisieren – indem der Pflegedienst sie zu „Abweichungsexperten“ schult.

auf Grundlage der Pflegeversicherung. Weiterhin werden Leistungen des Segmentes Krankenpflegeleistungen mit eventuellen Spezialisierungen erbracht. Ergänzend hierzu werden von vielen Pflegediensten Leistungen der Sozialhilfe erbracht. Neben dieser Kernleistungserbringung ist der Bereich der Privatleistungen ein Segment mit hohen Wachstumsraten und Produktvielfalt. Jedes Einzelsegment unterliegt unterschiedlichen Anforderungen an Qualität, Qualifikation, Abrechnung und gesetzlicher Grundlage. Zudem sind die Kunden der einzelnen Produktbereiche in Teilen sehr unterschiedlich. Bei einer Gesamtdarstellung der Einzelprodukte der Kernsegmente wird leicht eine Anzahl von über 75 Produkten mit eigenen Produktmerkmalen erzielt.

Entscheidet sich ein Pflegedienst dazu, seine Mitarbeiter in der direkten Pflege zu Vertriebsprofis zu entwickeln, ist eine umfangreiche und vor allem kontinuierliche Produktschulung unabdingbar. Als Folge ergibt sich, dass der tägliche Hausbesuch, respektive die Erbringung von Pflegeleistungen, Teil des Vertriebsprozesses und aktiv zum Verkauf von Produkten genutzt wird!

DIE DISHARMONIE VON PFLEGE UND VERKAUF AUFLÖSEN

Aus Sicht des Autors birgt eine solche Strategie gleich mehrere Fallstricke und Schwierigkeiten. Der Grundgedanke einer Neustrukturierung ist, einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. In diesem Fall ist allerdings ein hohes Maß an kontinuierlicher Vertriebschulung und Begleitung der Mitarbeiter erforderlich, die es bisher nicht gab. Weiterhin wird der häusliche Pflegeprozess um das untypische Element des Vertriebs ergänzt. Beide Elemente stehen in ihrer Art entgegen des Ursprunges von „helfender Pflege“ und werden häufig als nicht kongruent gesehen. Diese Disharmonie kann zu deutlichen Spannungen in der direkten Pflege führen, die gefühlte Pflegequalität senken und das Vertrauensverhältnis belasten.

PFLEGENDE ZU ABWEICHUNGSEXPERTEN SCHULEN

Um dennoch den Grundgedanken des Vertriebs in die direkte Pflege einzubinden ist das Schaffen einer „Verkaufssensibilisierung“ sinnvoll. Die Mitarbeiter vor Ort sollten zu „Abweichungsexperten“ geschult werden. Der gesamte Pflegeprozess mit Anamnese, Pflegeplanung und Evaluation ist geprägt von der Dokumentation und Beurteilung von Abweichungen. Abweichungen von der vermeintlichen Norm von einem Sollzustand oder einfach nur vom Vortag. Schafft die Leitung des Pflegedienstes diese Denkweise auch in die Leistungserbringung respektive den Produktverkauf an jeden Mitarbeiter zu übertragen, dann wird jeder im ersten Schritt eine Abweichung zur vereinbarten Leistung entsprechend dokumentieren. Im zweiten Schritt wird er sensibel für zusätzliche Bedarfe und kann beides der Leitungskraft mitteilen.

Eine Beurteilung dieser Abweichung kann dann außerhalb der eigentlichen Pflege stattfinden und durch die Leitungskraft beurteilt werden. Zentrale Fragestellungen sind hierbei, ob die erbrachte Leistung mit der vereinbarten und abgerechneten Leistung übereinstimmt und welcher zusätzliche Bedarf als Produktausprägung besteht. Wird gemeinsam mit dem Pflegemitarbeiter eine Deckungsungleichheit erkannt, kann die Leitungskraft als Pflegeberater und Vertriebskraft entsprechend handeln. Zur Sicherung und genaueren Bedarfsermittlung sollte das Instru-



» Verkauf und Vertrieb stehen für Bezahlen, Vorsicht, Manipulation. Verständlich, dass so nur schwer eine emotionale Brücke zwischen Pflege und Verkauf gebaut werden kann. Treffender ist der Terminus Pflegeberatung.

ment der begleitenden Pflegevisite beim Kunden genutzt werden und im Nachgang ein Termin gegebenenfalls mit den Angehörigen vereinbart werden.

Aus diesem Ansatz ergeben sich mehrere Vorteile:

- Der Pflegeprozess wird nicht gestört und bleibt im Kern erhalten
 - Das Vertrauen zwischen Pflegemitarbeiter und Pflegekunden wird nicht unnötig belastet
 - Der Verkauf von Leistungen erhält eine eigene Plattform
 - Der Pflegemitarbeiter wird in seiner Sensibilisierung unterstützt
 - Angehörige werden in den Verkauf von Leistungen mit eingebunden
- In dieser Konstellation kann die eigentliche Vertriebskompetenz gebündelt werden und zielgerichtet ihre Wirkung entfalten.

Die Wortkombination von „Verkauf und Vertrieb“ in Zusammenhang mit Pflegeleistungen ist häufig negativ besetzt. Grund hierfür ist sicherlich, dass soziale Dienstleistungen in ihrer Art und Ursprung einen engen Zusammenhang zu emotional besetzten Worten wie Helfen, Fürsorge, Vertrauen, Intimität, etc. haben. „Verkauf und Vertrieb“ stehen hingegen eher für Bezahlen, Vorsicht, Manipulation. Daher ist es verständlich, dass nur schwer eine emotionale Brücke zwischen diesen beiden Bereichen gebildet werden kann. Eine weitaus treffendere Bezeichnung liegt in dem Terminus der Beratung oder Pflegeberatung. Diese Definition bildet sehr viel genauer die Tätigkeit des Leistungsverkaufes ab und

rückt den Kunden in den Mittelpunkt. Der Kunde entscheidet mit dem Pflegeberater zusammen, welche Leistungen sinnvoll für ihn sind und kann dieses Angebot in Anspruch nehmen und buchen.

LEITUNGSKRAFT SOLLTE BEDARFSGERECHT BERATEN

Eine solche Fokusverschiebung bringt viele positive Effekte mit sich. Die Leitungskraft kann dem Grundgedanken der helfenden Pflege folgen und den Kunden umfassend und bedarfsgerecht beraten. Auf Grundlage der Bedarfsermittlung wird das passgenaue Produktangebot dargelegt und über dessen Inhalte beraten. Folgt man stringent dem professionellen Beratungsansatz, wird dem Kunden weder ein sinnvolles Produkt vorenthalten, noch erhält er ein nicht notwendiges. Die Leitungskraft wird so automatisch zum Partner und steht jederzeit hilfreich und beratend zur Seite.

Aus Sicht des Marketings ist dies der Idealzustand zwischen Anbieter und Nachfrager. Der Kunde ist nicht nur Gast in dem Pflegeprozess, sondern wird ganzheitlich eingebunden und ist umfassend informiert. In Summe werden mit diesem Ansatz Dissonanzen deutlich reduziert und erzeugen bei allen Beteiligten eine höhere Zufriedenheit. Die Mitarbeiter der Pflege werden direkt in die Leistungsvereinbarung zwischen Pflegedienst und Leistungsempfänger einbezogen, ohne dass aktiv der Pflegeprozess geändert oder gar behindert wird. Durch die enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Leitungskraft, entsteht die Möglichkeit, die eigene Sensibilität zu erhöhen und deutlich vertrauter mit den Dienstleistungsprodukten zu werden. Der Kunde erhält losgelöst von der direkten Pflege eine Plattform zur individuellen und persönlichen Beratung, die Vertrauen schafft. Offenheit und Transparenz führen zu einer langfristig intensiven Kundenbindung und letztendlich zu einer positiven Werbewirkung, die dem gesamten Unternehmen zu Gute kommt.

➔ **Einen Standard zur Durchführung von Pflegeberatung zur Leistungsanpassung finden Sie auf [Häusliche Pflege Online im Downloadbereich zur Zeitschrift unter \[www.haeusliche-pflege.net/Arbeitshilfen/Downloads\]\(http://www.haeusliche-pflege.net/Arbeitshilfen/Downloads\)](http://www.haeusliche-pflege.net/Arbeitshilfen/Downloads)**

☰ **Ein Porträt des Autors lesen Sie in unserer Serie „Manager des Monats“ in [Häusliche Pflege 4/13; \[www.kai-dase.de\]\(http://www.kai-dase.de\)](http://www.haeusliche-pflege.net/Arbeitshilfen/Downloads)**



KAI DASE

> ist Geschäftsführer des Pflegedienstes Caspar & Dase in der Wedemark in der Region Hannover.
www.fachpflegedienst.de, www.der-pflegedienst.de

FOTO: CASPAR & DASE