



VERKAUFGESPRÄCHE IM PFLEGEHEIM

Kunden gewinnen und halten

Der Konkurrenzdruck wächst. In vielen Pflegeheimen bleiben Betten leer. Wer im Wettbewerb um den Bewohner gewinnen will, muss ihn und seine Angehörigen überzeugen. Der Erstkontakt spielt dabei eine Schlüsselrolle.

Die deutsche Pflegeheim-Landschaft ist in Bewegung. Nach dem Pflegeheim Rating Report 2011 erreichte die Zahl der Pflegeheime im Jahr 2009 einen Höchstwert von 11.634 Einrichtungen mit insgesamt 845.000 Plätzen. Längst wird nicht

mehr jedes Bett belegt. Nach Studienergebnissen (RWI 2011) ist die durchschnittliche Auslastung auf 88 Prozent gesunken. Dennoch steigt die Zahl neuer Pflegeeinrichtungen seit dem Jahr 1999 um jährlich 2,8 Prozent. Sie alle befinden

sich im Wettbewerb um den Kunden und damit um ein Marktvolumen, das rund 30 Milliarden Euro beträgt.

Die Auslastung des eigenen Hauses zu sichern, zählt zu den zentralen Herausforderungen der Leiter der Pflegeheim-Branche. Nur wenn die Quote stimmt, ist wirtschaftlicher Erfolg möglich. Nicht alle Einrichtungen werden mit Belegungsanfragen überhäuft. Es gibt große regionale Unterschiede, an manchen Orten gar einen regelrechten Verdrängungswettbewerb. In Häusern mit einer guten baulichen Ausstattung und einem hohen Anteil an Einzelzimmern bleiben die Betten selten leer. Doch neben modernen Einrichtungen gibt es noch viele ältere bzw. veraltete Heime. „Vorteile haben Einrichtungen, die sich einen guten Ruf erworben haben, die gut ins Gemeindeleben integriert sind und so automatisch die erste Anlaufstelle sind bei einer Pfl-

LITERATURTIPPS

Verkaufsgespräche und Belegungsmanagement

Schöffler M. (2009) Verkaufsgespräche in der Pflege. Überzeugen Sie mit Ihren Leistungen. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Das Buch zeigt leicht verständlich, wie Pflegeeinrichtungen ihre Dienstleistungen gut „verkaufen“ können. Der Leser lernt, ein Verkaufsgespräch optional vorzubereiten, den Bedarf des Kunden zu analysieren, souverän über Preise zu sprechen und überlegt auf Einwände zu reagieren.

Sehlbach O. & Heilmann A. (2011) Bausteine Belegungsmanagement – 71 Maßnahmen für eine bessere Auslastung. Hannover: Vincentz Network.

Das Praxishandbuch stellt die verschiedensten Maßnahmen des Belegungsmanagements vor. Von der Selbstdarstellung über die Öffentlichkeitsarbeit bis zur Interessenansprache und Multiplikatorenpflege. Stets mit Blick auf den effizienten Einsatz zeitlicher und finanzieller Ressourcen.



gebedürftigkeit“, sagen Mona Schöffler und Ilse Buchgraber, Geschäftsführerinnen des Beratungsunternehmens „B & S Belegung sichern“. Sie unterstützen Pflegeeinrichtungen in ihrer Marktpositionierung und Imageförderung sowie im erfolgreichen Verkauf der eigenen Stärken.

AM ANFANG STEHT DIE EHRliche BESTANDSAUFNAHME

Eine erfolgreiche Neukundengewinnung beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme. Warum sollte der ältere Mensch in genau dieses Seniorenheim einziehen? Die Antwort auf diese Frage gibt Heimleitern Hinweise auf die Positionierung der Einrichtung. „Also auf diejenigen Merkmale, die sie unterscheidet von den anderen Einrichtungen und die sie unverwechselbar machen“, erläutert Buchgraber. Erst, wenn diese Alleinstellungsmerkmale klar herausgearbeitet worden sind, können sie genutzt werden, um positiv auf sich aufmerksam zu machen. Die Botschaft der individuellen Stärken sollte durchgängig zu finden sein: von der Homepage über Flyer und Informationsmaterialien bis hin zum Anschreiben für Interessenten.

Was erwarten potenzielle Kunden? Was wünschen sie sich, wenn sie Kontakt zu einem Pflegeheim aufnehmen? „Die Interessenten befinden sich meist in einer Ausnahmesituation“, sagt Schöffler. „Der pflegebedürftige Mensch ist im Krankenhaus und braucht schnell einen Heimplatz oder die Angehörigen sind mit der häuslichen Pflege überlastet und suchen nach einer zeitnahen Lösung.“ Es gibt also einen hohen Beratungsbedarf, schließlich geht es um die Frage, ob Mutter oder Vater in der Einrichtung gut versorgt und aufgehoben ist. Die meisten Menschen haben Hemmungen, eine stationäre Einrichtung zu betreten und zu besichtigen. Wie sensibel Heimleitungen in dieser Situation agieren, entscheidet über Erfolg und Misserfolg der Neukundengewinnung. Hemmschwellen müssen abgebaut, mögliche Ängste und Vorbehalte wahrgenommen werden.

VERKAUF BASIERT AUF BERATUNG UND VERTRAUEN

Doch im Erstkontakt kann vieles schief laufen, ob er nun telefonisch, persönlich

STATEMENT AUS DER PRAXIS

Was bringt ein Neukundengewinnung-Seminar?



Cornelia Seemann, Einrichtungsleiterin des BRK-Seban-Dönhuber-Haus in Neuötting berichtet:

„Unser Seniorenheim besteht seit 24 Jahren. Wir bieten 71 Plätze im Pflegebereich und 14 im rüstigen Bereich an. Träger ist der BRK Kreisverband Altötting. Vor zwei Jahren haben wir unser Haus umgebaut. Während der Bauzeit herrschte Aufnahmestopp. Um die Belegungslücke schnell zu schließen und unseren Verwaltungsfachkräften eine interessante Fortbildung zu bieten, entschieden wir uns für ein Belegungsmanagement-Seminar. Wir erhofften uns durch den neutralen Blick von außen ein Feedback auf unseren Ist-Stand und wertvolle Anregungen, um Kunden erfolgreicher gewinnen zu können.“

Das zweitägige Seminar, an dem zehn Führungskräfte teilnahmen, hat sich gelohnt. Wir wurden auf Stärken hingewiesen, die wir bislang eher unter den Scheffel gestellt hatten. Auch hatten wir bislang zu sehr auf unsere Schwächen hingewiesen. Wir haben gelernt, dass wir Interessenten zu Beginn nicht mit allen Informationen überschütten dürfen, sondern zunächst intensiv zuhören und fragen müssen. Wie hat der Mensch zuvor gelebt? Was wünscht er sich? Umgesetzt haben wir den Tipp, das Erstgespräch nicht mehr in der Verwaltungsetage zu führen, wo der Kopierer rauscht und Hektik herrscht, sondern für diesen Zweck einen intimeren Besprechungsraum einzurichten. Eine Hausbegehung mit einem Highlight abzuschließen und nicht im Keller – das wurde ebenfalls deutlich. Noch einmal intensiv ins Bewusstsein verankert wurde auch die Tatsache, dass Interessenten bei Begegnungen ein feines Gespür für das Hausklima haben. Werden die Bewohner freundlich angesprochen, vielleicht sogar vorgestellt? Oder werden sie wie Schaufensterpuppen ignoriert? Wie ist der Ton im Team? Fazit: Wir konnten Betriebsblindheit ablegen, sehen unser Haus und unsere Leistungen nun mit frischem Blick und sind sehr motiviert.“

oder aber per E-Mail stattfindet. Nur durch positive Eindrücke können Neukunden interessiert und letztlich gewonnen werden. Dazu zählt die Reaktionsschnelligkeit bei Anfragen per E-Mail ebenso wie die freundliche und professionelle Meldeformel am Telefon. „Ein häufiger Fehler im Erstkontakt ist, dass keine Verbindlichkeit hergestellt wird“, weiß Schöffler. „Die Frage, ob man sich wieder melden darf, wird in den meisten Fällen aus Angst, zu aufdringlich zu wirken, gar nicht gestellt. Eine wichtige Verkaufsstrategie bleibt so

ungenutzt.“ Dabei geht es keineswegs um aggressive Verkaufstechniken, um Überreden statt Überzeugen. Verkauf in der Pflege basiert auf Beratung und Vertrauen, auch wenn es um ein festes Ziel geht: Der Kunde soll für die Einrichtung gewonnen werden.

Manche Heimleiter machen den Fehler, beim Verkaufsgespräch zunächst einmal die Vorzüge des eigenen Hauses in den Fokus zu stellen. „Im Gießkannenprinzip“ werden sämtliche vermeintlichen Vorteile über dem Interessenten „ausge-



Willkommen
in Rudis Welt

**Die Lebenshilfe-Kollektion im
Rudi-Design®**

Die beliebten fröhlichen, bunten Figuren von Rudi Diessner, einem Künstler mit Down-Syndrom, schmücken die Produkte der Lebenshilfe.

Diese und weitere Geschenkideen sowie exklusive Produkte aus Behinderten-Werkstätten finden Sie unter: www.lebenshilfe-shop.de

zugunsten der
Lebenshilfe

3 FRAGEN AN ...



Ilse Buchgraber ist Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens „B & S Belegung sichern“, Alzenau (www.belegungssichern.de). Das Unternehmen unterstützt Pflegeeinrichtungen auf dem Weg zur erfolgreichen Neukundengewinnung. Kontakt: buchgraber@belegungssichern.de

1/ Die Anzahl der Pflegebedürftigen steigt mit dem demografischen Wandel. Die Häuser werden von alleine voll, könnte man meinen ... In der Theorie stimmt diese Überlegung. In der Realität kommt es jedoch auf die regionale Betrachtung an. Nicht überall wächst der Anteil der hochaltrigen Menschen so stark, dass sich die Heime von selbst belegen. Auch gibt es eine starke Konkurrenz zum Pflegeheim. Damit ist v.a. die eigene Häuslichkeit gemeint. Fast jeder möchte im Alter in den eigenen vier Wänden bleiben. Kommunen, freigemeinnützige und private Träger versuchen, mit ambulanten Pflege und ergänzenden Hilfeleistungen diesen Wunsch zu erfüllen. So ziehen die Bewohner immer später ins Heim ein. Die Verweildauer ist in den letzten Jahren rapide gesunken, so dass es

zum Teil größerer Anstrengungen bedarf, die Plätze wieder zu belegen.

2/ Was sind die wesentlichen Fehler, die Heimleitungen bei der Neukundengewinnung machen? Der häufigste Fehler ist, dass sich ein Leiter keine Gedanken um das Belegungsmanagement macht, da die Auslastung in der Vergangenheit immer von selbst lief. Ein Mitbewerber kann aber schnell auftauchen. Dann hat man meist erst einmal schlechtere Ausgangsbedingungen wegen der älteren Bausubstanz. Wichtig ist daher, sich kontinuierlich mit dem Thema zu beschäftigen, statt nur einmal im Jahr beim „Tag der offenen Tür“ um Neukunden und Öffentlichkeit zu werben.

3/ Was lernen Führungskräfte von Altenhilfeeinrichtungen in Ihren Neukundengewinnung-Seminaren?

In diesen Seminaren trainieren wir, Interessentengespräche zu strukturieren, den Bedarf zu erfassen und den Nutzen der Leistungen in den Vordergrund zu stellen. Ziel ist es, einen roten Faden – auch für schwierige Gespräche – zu vermitteln. Es geht dabei nicht um das sture Auswendiglernen bestimmter Techniken. Davon profitieren auch langjährige Leitungskräfte, die bisweilen eher skeptisch in die Seminare kommen und nicht glauben, dass sie noch etwas lernen können. Gesprächstechniken sind wie ein gut gefüllter Werkzeugkoffer: Wenn ich das passende Werkzeug habe, komme ich schneller zum Ziel. Wer wünscht sich nicht, dass die oft sehr langen Erstgespräche, die am Schluss im Unverbindlichen „Wir melden uns wieder“ enden, professionell verkürzt werden können?

schüttet“, ohne zu hinterfragen: Braucht der potenzielle neue Bewohner das alles überhaupt? Versucht man hier gerade Leistungen zu verkaufen, die den Angehörigen oder künftigen Bewohner gar nicht

len. Was sind die wesentlichen Bedürfnisse? Geht es um Erwartungen an Komfort? Oder geht es um Sicherheit, da der verwirrte alte Mensch schon häufig orientierungslos das Haus verlassen hat und

legt“, sagt Buchgraber. Der eine Senior möchte sich noch selbst aktiv einbringen, so dass man dies in der Pflegeplanung berücksichtigen kann. Der andere wiederum möchte, dass ihm möglichst viel abgenommen wird und ist deshalb v.a. an den angebotenen Serviceleistungen interessiert. „Dieses persönliche Eingehen auf den Kunden, das Sammeln seiner Wünsche und Bedürfnisse kostet nichts, verspricht allerdings einen bindenden Effekt, weil sich der Kunde wertgeschätzt und ernst genommen fühlt“, sagt die Expertin. Das ehrliche Angebot, welche Punkte der „Wunschliste“ geboten werden können und welche nicht, hilft, Missverständnissen und Enttäuschungen vorzubeugen. Transparenz und Vertrauen sind die Basis eines guten Miteinanders, das alle Beteiligten profitieren lässt. Daher sollte auch ein Gespräch, zwei Monate nach dem Einzug, Standard sein. Selbst mögliche Kritik ist positiv zu sehen. Immerhin erhält die Pflegeeinrichtung kostenlose Vorschläge bzw. Anregungen für Verbesserungen.

„Gesprächstechniken sind wie ein gut gefüllter Werkzeugkoffer: Wenn ich das passende Werkzeug habe, komme ich schneller zum Ziel.“

ILSE BUCHGRABER

interessieren? Auch kritische Fragen werden zu Beginn oft ausgeklammert, aus Angst, den Kunden zu verschrecken. Erfolgreich verkaufen kann aber nur der, der maßgeschneiderte und dabei ehrliche Lösungen bietet. Und diese Lösungen müssen in einem behutsamen Gespräch entwickelt werden. Das bedeutet für die Ansprechpartner in den Seniorenheimen zunächst einmal: Zuhören und Fragen stel-

eine häusliche Pflege an ihre Grenzen gestoßen ist? In welcher Rolle befinden sich die Angehörigen, die Pflege und Beruf nicht mehr in Einklang bringen können?

MISSVERSTÄNDNISSEN UND ENTÄUSCHUNGEN VORBEUGEN

„Wenn der tatsächliche Bedarf erfasst wurde, ist der Grundstein für Zufriedenheit und eine stabile Kundenbindung ge-

CHECKLISTE

Tipps für eine erfolgreiche Gesprächsführung



- Bereiten Sie wichtige Gespräche vor.
- Sorgen Sie bei Gesprächen für einen guten Einstieg.
- Drücken Sie sich verständlich aus.
- Setzen Sie im Gespräch Fragen zur Gesprächssteuerung ein.
- Identifizieren Sie sich mit Ihrem Kunden.
- Beobachten Sie Ihren Kunden, achten Sie auf Mimik, Gestik und Haltung.
- Hören Sie genau zu, was Ihr Kunde sagt.
- Setzen Sie Rückfragen ein, um Ihren Kunden zu Aussagen zu motivieren.
- Lächeln Sie und sorgen Sie für eine freundliche und ruhige Atmosphäre.
- Erstellen Sie einen Katalog möglicher Kundeneinwände – inklusive passender Antworten.
- Bieten Sie nach einem Verkaufsgespräch verbindlich den nächsten Kontakt an.
- Pflegen Sie die Kontaktdaten Ihres Kunden in eine Kundendatenbank ein.
- Bereiten Sie Ihre Verkaufsgespräche nach.

Kundengewinnungsmanagement kostet Zeit. Daher ist es ratsam, die Aufgaben zu bündeln und in einen Verantwortungsbereich zu legen. Hilfreich ist ein strukturierter Jahresplan für alle Aktivitäten. Eine Datenbank erleichtert die Kontaktpflege. Diese Datenbank sollte nicht nur von

einer Person zugänglich sein. Steht der Interessent zum zweiten Mal vor der Tür und ist der Heimleiter nicht vor Ort, sollte auch die Verwaltungsfachkraft mit einem Blick erkennen, welche Absprachen es gab, und adäquat Auskunft geben können. Die Kundenpflege sollte im Übrigen nicht

mit dem Tod oder dem Auszug des Bewohners enden. „Doch leider wird der Angehörige dann oft nicht mehr als Kunde gesehen“, warnen Schöffler und Buchgraber. Angehörige ehemaliger Bewohner sind die besten Multiplikatoren und sollten daher auch als solche wertgeschätzt und „gepflegt“ werden. Der Kontakt kann beispielsweise über eine jährliche Einladung zu einem Gedenkgottesdienst oder ein Fest aufrechterhalten werden, sagen die Expertinnen. Bisweilen gelingt es sogar, die Bindung zu intensivieren – indem man den Angehörigen als ehrenamtlichen Mitarbeiter gewinnt.

CORNELIA
LIEDERBACH

Freie Fachjournalistin mit Themenschwerpunkten Ernährung und Gesundheit, Außer-Haus-Verpflegung und Arbeitsmanagement, Kontakt: Cornelia.liederbach@t-online.de

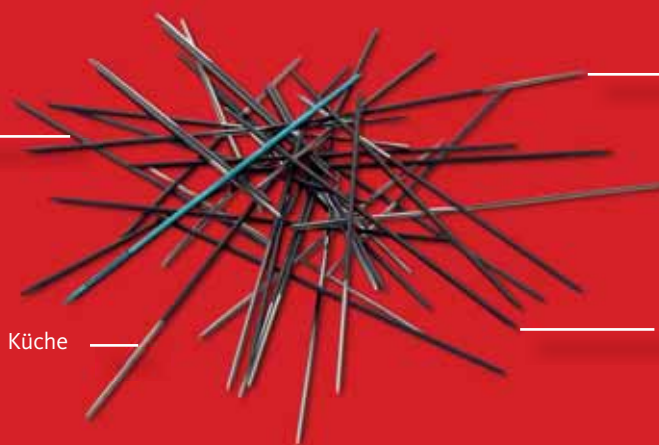


Erfolgsfaktoren im Gesundheitswesen

Wer Impulse setzen will, muss wissen, wo er ansetzen muss.



Qualitätsmanagement



Medizintechnik

Küche

Verwaltung und
Organisation

Wie können die großen Aufgaben im Gesundheitswesen in Zukunft wirtschaftlich bewältigt werden? **Health&Care Management** ist das Fachmagazin für das Gesundheitswesen, das Ihnen mit praxisorientiertem Wissen hilft, die richtigen Ansatzpunkte zu finden.

Jetzt!

Vorteils-Abo sichern!
www.hcm-magazin.de/aboshop



HOLZMANN . MEDIEN

Kunden-Service | Health&Care Management
Gewerbstraße 2 | 86825 Bad Wörishofen
www.hcm-magazin.de