

100 Pflegedienste nahmen an einer Studie zu ihrer wirtschaftlichen Situation und Qualität teil.

Warnhinweise frühzeitig erkennen



Wie ist es um die wirtschaftliche Lage ambulanter Pflegedienste bestellt? Antworten auf diese und weitere Fragen liefert eine nicht repräsentative Befragung von 100 Pflegediensten der Unternehmensberatung Wißgott. Es zeichnen sich auf viele Dienste zutreffende Krisensymptome ab, auf die es mit passenden Managementinstrumenten zu reagieren gilt.

Von Frank Ziesche.

Seit Jahren machen Schreckensszenarien die Runde: Die ambulante Pflege stehe vor dem Aus. Die meisten Betriebe seien pleite – wüssten es aber noch nicht. Betriebe mit weniger als 100 Kunden seien nicht überlebensfähig! Fragte man nach der Substanz der Aussagen, stieß man meist auf Bauchgefühle, Einzelerfahrungen und zum Teil auch auf Geschäftsinteresse. Die Entwicklung aber zeigt: Die ambulante Pflegebranche existiert immer noch. Die meisten Dienste wissen immer noch nicht um ihre Pleite und leben zumindest teilweise nicht schlecht damit und weiterhin gibt es viele Dienste mit weit weniger als 100 Kunden.

Um ein wenig mehr Licht ins Dunkel zu bringen, führte die Unternehmensberatung *Wißgott* eine Kurzanalyse unter ambulanten Pflegediensten durch. Immerhin 100 Einrichtungen füllten den umfangreichen Katalog (50 Fragen) aus. Von den teilnehmenden Einrichtungen befinden sich 75 in privater Trägerschaft, 25 sind der freien Wohlfahrt zuzuordnen. Die Daten sind damit nicht repräsentativ,

Vielen Pflegediensten fehlt das Instrumentarium, um Gefährdungen der Existenz des Betriebes zeitnah wahrzunehmen.

Foto: imago

sondern haben eine leichte „Privatlastigkeit“. Trotzdem sind die Ergebnisse wertvoll, denn sie geben Auskunft über Tendenzen, die sich in der Beratungspraxis bestätigen.

80 Prozent versorgen weniger als 100 Kunden

Die Größe eines Dienstes lässt sich (außer anhand von Umsatzzahlen, die aus verständlichen Gründen nicht erhoben haben) am besten an der Zahl der Vollzeitbeschäftigten und der Kundenanzahl bestimmen.

Anders als bei der Zahl der Pflegebedürftigen ist mit der Anzahl der rechnerischen Vollzeitmitarbeiter eine Größe gewählt, die mit dem Arbeitsanfall der Einrichtung im Verhältnis steht. Die durchschnittliche Angabe der Dienste liegt zwischen Antwortvorgabe 2 und Antwortvorgabe 3 (7 bis 10, bzw. 11 bis 20 Mitarbeiter), nämlich rechnerisch bei 2,65. Die Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege liegen mit 2,88 etwas über dem Schnitt, während die privaten Dienste mit 2,57 unterdurchschnittlich sind. Der auch ansonsten belegte Befund, dass die Ein-

richtungen der freien Wohlfahrtspflege im Schnitt etwas größer sind als die privaten Dienste, zeigt sich auch hier. Knapp drei Viertel aller Pflegedienste beschäftigen daher bis zu 20 Mitarbeiter (Vollzeit), während nur fünf Prozent der Dienste angeben, über 50 Mitarbeiter zu beschäftigen.

Problem + Lösung

Problem: Um schwankende Auftragslagen auszugleichen, versuchen Pflegedienst-Geschäftsführungen, die mit Mitarbeitern vereinbarten Arbeitsstunden möglichst gering anzusetzen. Das führt dazu, dass häufig schon das Alltagsgeschäft nicht ohne Überstunden zu bewältigen ist.

Lösung: Damit Überstunden das Überleben des Betriebes nicht gefährden, sind Überstunden als Verbindlichkeiten in die Wirtschaftlichkeitsberechnungen miteinzubeziehen. Besser ist es, auf flexible Arbeitsverträge zurückzugreifen.

Häusliche Pflege

80 Prozent der Pflegedienste geben an, unter 100 Kunden zu versorgen (siehe *Abbildung*). Diese Zahlen zeigen, dass die manchmal behauptete notwendige Betriebsgröße von 100 Patienten oder gar 150 Patienten in der Realität nicht nachvollziehbar ist. In der Beratungstätigkeit trifft man in der Tat auch sehr profitable kleine Dienste an. Allerdings ist die Situation von kleineren Diensten – unter 100 Patienten – die keine Spezialisierung aufweisen, grundsätzlich als prekär einzustufen. Diese Dienste sind bei Veränderungen häufig sehr anfällig – allerdings oftmals auch sehr flexibel.

Nicht zuletzt ist die Betriebsgröße auch vor dem Hintergrund der regionalen Gegebenheiten zu sehen. Insbesondere in ländlichen Gebieten oder kleineren Städten kann durch eine hohe Konzentration auf ein kleines Versorgungsgebiet auch bei einem kleineren Dienst eine hohe Profitabilität entstehen. Umgekehrt müssen große Dienste darauf achten, dass sie ihre Größe nicht mit unwirtschaftlichen Fahrzeiten bezahlen.

Mehrzahl hat sich nicht spezialisiert

Der größte Teil der befragten Pflegedienste, nämlich zirka 65 Prozent gibt an, sich nicht spezialisiert zu haben. Eine Spezialisierung kann sowohl eine besondere Leistungsart sein, es ist aber auch eine Spezialisierung über eine bestimmte Angebotsform möglich. Die genannten Spezialisierungen selbst sind stark zersplittert. Nicht weniger als 15 unterschiedliche Spezialisierungen wurden genannt, wobei die gerontopsychiatrische Versorgung (acht Prozent) den größten Teil der Nennungen ausmacht. Des Weiteren wurden noch genannt die Palliativpflege (sechs Prozent), Wundversorgung (fünf Prozent), enterale/parenterale Ernährung sowie Portversorgung (je vier Prozent)

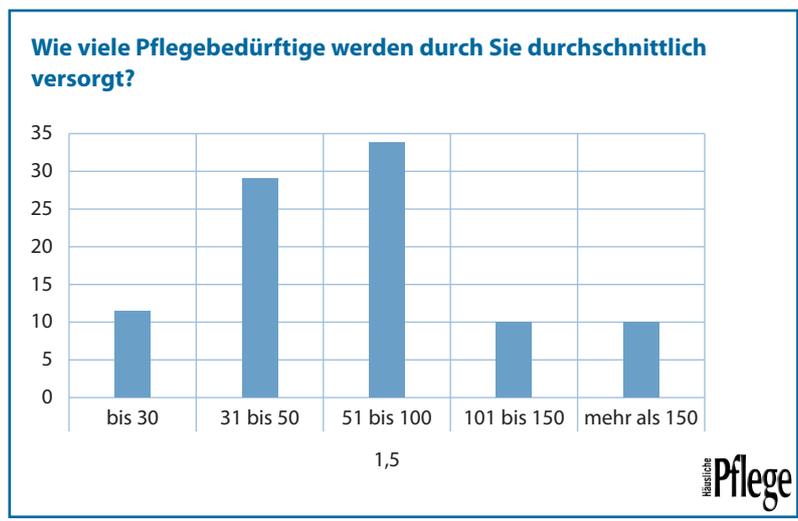


Abbildung: 80 Prozent der befragten Dienste geben an, unter 100 Kunden zu versorgen. Quelle: ubw

und Diabetes und MS-Erkrankungen (je drei Prozent).

- **Tipp:** Eine gewisse Spezialisierung gibt einem Dienst ein unverwechselbares Auftreten am Markt und bindet den Dienst in ein Versorgungsnetz ein, das in der Regel über die im Netzwerk dargestellte Kompetenz auch zur Kundengewinnung führt. Wichtig ist jedoch, dass eine Spezialisierung auch öffentlichkeitswirksam kommuniziert wird.

Nachbessern in der Disziplin Betriebswirtschaft

Ein Schwerpunkt der Umfrage bezog sich auf betriebswirtschaftliche Rahmendaten. Die gute Nachricht vorweg: Nach den vorliegenden Umfrageergebnissen scheint die Mehrzahl der Pflegedienste betriebswirtschaftlich gut aufgestellt zu sein. Allerdings deuten auch einige Antworten darauf hin, dass sich die Situation in der Praxis bei weitem nicht so gut darstellt, wie es der erste Eindruck vermuten lässt:

Kreditlinien werden bei über 90 Prozent der Dienste nicht dauerhaft überzogen. Ebenso selten werden Schecks oder Lastschriften zurückgegeben. Auch Ratenrückstände existieren nur bei zirka sieben

Prozent der Dienste. Die Kreditlinie wurde allerdings bei bereits neun Prozent der befragten Dienste umgeschuldet. Zahlungsverpflichtungen können zu 97 Prozent rechtzeitig erfüllt werden.

Doch unter der Decke dieser sehr stabil anmutenden Zahlen brodelte es offenkundig. Beginnen wir mit einigen formalen Beobachtungen: Eine betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Ausbildung fehlt der Geschäftsführung in 58 Prozent der Fälle. Nun ist solche eine Vorbildung kein Garant für wirtschaftliches Wohlergehen und umgekehrt gibt es genügend Beispiele aus der Praxis dafür, dass eine Geschäftsführung auch ohne formale Qualifikation den Laden im Griff hat. Aber der Verdacht liegt nahe, dass vielen Pflegediensten das Handwerkszeug fehlt, um auf krisenhafte Entwicklungen reagieren zu können. Schlimmer noch: Vielen Pflegediensten fehlt das Instrumentarium, um eine krisenhafte Entwicklung überhaupt frühzeitig erkennen zu können.

Die Zahlen der Erhebung signalisieren eine große Zufriedenheit der Pflegedienste in der Wahl ihres jeweiligen Steuerberaters. 61 Prozent geben an, ihrem Steuerberater treu zu sein, weitere 26 Prozent haben

Im Bereich ambulanter Pflege ist die Anzahl kompetenter Steuerberater begrenzt.

den Steuerberater einmal gewechselt. Aufgrund unserer Kenntnis sind diese Zahlen als Krisensymptom zu deuten. Denn die Anzahl der Steuerberater, die kompetent mit den Anforderungen von ambulanten Dienste umgehen können, ist begrenzt. Dementsprechend gering ist auch die Hilfestellung, die man von dieser Seite erwarten kann, wenn sich Krisensymptome zeigen. Fast 20 Prozent der Dienste reichen ihre Einkommensteuerunterlagen verspätet ein. Auch diese Zahl zeigt, dass eine beträchtliche Anzahl von Diensten diesem Bereich die notwendige Aufmerksamkeit nicht zukommen lässt.

Viele Betriebe werden im Blindflug manövriert

Doch kommen wir nun zu den harten Krisenanzeichen. Neben der dauerhaften Überziehung der Kreditlinie bei zwölf Prozent der Pflegedienste fällt auf, dass 34 Prozent der Pflegedienste dauerhaft auf ihren Dispokredit angewiesen sind. Abgesehen davon, dass ein Dispokredit recht teuer und die Umstellung auf einen längerlaufenden regulär zu tilgenden Kredit zu überdenken ist, zeigt diese Zahl, dass ein Drittel der Pflegedienste in einer krisenhaften Situation finanziell unter einen extremen Druck gerät.

Die Dramatik dieser Aussage wird deutlich, berücksichtigt man, dass 28 Prozent der Dienste angeben, aktuell eine Verschlechterung der Bilanz- oder Liquiditätskennzahlen zu bemerken. Diese Zahl wird von der Aussage gestützt, dass 29 Prozent in der näheren Vergangenheit einen Anstieg der Verbindlichkeiten bemerkt haben. Diese Zahlen bilden aber vermutlich nur die Spitze des Eisberges, denn 61 Prozent der Dienste verfügen über kein Controlling- oder Benchmarkraster. Diese Dienste werden gewissermaßen im Blindflug manövriert. Krisen können daher erst dann erkannt werden, wenn sie sich auf dem Konto niederschlagen. Hierdurch geht wertvolle Zeit verloren gehen: Zeit, die fehlt, um die Krise zu meistern.

- **Tipp:** Fragen Sie Ihren Steuerberater nach seinen Erfahrungen mit Pflegediensten. Kennt er die Pflegebuchführungsverordnung? Verstehen Sie die BWA, sonst las-

sen Sie sie sich in allen Einzelheiten erklären. In der Regel sind Sie der Spezialist, der weiß, auf welchem Konto welche Erträge gebucht werden müssen.

Versuchen Sie mit der Bank ein Gespräch zu führen, um einen höheren Dispokredit, der voraussichtlich nicht kurzfristig getilgt werden kann, in einen langlaufenden Kredit mit Tilgung umzuwandeln. Erheben Sie, welche Strukturen in Ihrem Dienst zur Überziehung des Kontos geführt haben und passen Sie die Strukturen Ihren Einnahmen an. Führen Sie ein Controlling ein, das sich auf wenige Kennziffern beschränkt. An erster Stelle steht die Berechnung der notwendigen Einnahmen je Leistungsstunde. Als weitere Daten sind von Belang die Frage nach dem Umsatz je Kunde (ohne § 37,3 SGB XI), die Kundenzahl, die Einstufungen und die Verweildauer. Bei Diensten, die in größerem Umfang hauswirtschaftliche Dienste oder Betreuung anbieten, lohnt es, diese Bereiche zu trennen.

Überstunden nicht auf einem Konto sammeln

13 Prozent der Dienste geben an, dass ihre Mitarbeiter nennenswerte Minusstunden gegenüber der Sollzeit haben. Grundsätzlich aber haben die Mitarbeiter einen vollständigen Vergütungsanspruch. Dieser Anspruch realisiert sich spätestens dann, wenn der Mitarbeiter den Betrieb verlässt und entweder seine Minusstunden dem Betrieb hinterlässt, bzw., sollten sie noch nicht vergütet worden sein, jetzt die Bezahlung fordert.

Noch prekärer und auch wesentlich häufiger praktiziert ist das Arbeiten mit Überstunden. Knapp die Hälfte der Dienste, nämlich 45 Prozent, gibt an, dass im Betrieb eine nennenswerte Anzahl von Überstunden existiert. Kompliziert wird es immer dann, wenn Überstunden nicht ausgezahlt, sondern auf einem Überstundenkonto gesammelt werden. In der Regel wird bei der betriebswirtschaftlichen Analyse der Dienste vergessen, diese Überstunden zu erfassen und zu berücksichtigen. Diese Stunden sind aber geleistet worden und müssen

früher oder später vom Unternehmen bezahlt werden.

Folgendes Szenario, das nicht wenigen Pflegediensten droht, unterstreicht die Brisanz des Themas: Der Betrieb lebt schon seit zwei Jahren mit und von seinem Dispokredit. Durch einige Todesfälle, Heimeinzüge und Krankenhausaufenthalte hat der Dienst weniger zu tun. Der Geschäftsführer fordert seine Mitarbeiter auf, die Gelegenheit zu nutzen, die Überstunden abzubauen. Da die Überstunden auf dem Überstundenkonto angesammelt sind, also zwar bereits geleistet, aber noch nicht ausgezahlt wurden, bleiben die Lohnkosten gleich. Der Blick auf das Konto signalisiert Stabilität. Zwar sind die Kosten gleich hoch – die Einnahmen jedoch sind auch unverändert. Dies hängt mit der Zahlungsfrequenz der Kostenträger zusammen. Die Einnahmen des Pflegedienstes spiegeln nämlich den Auftragsstand von vor ein bis drei Monaten (je nachdem wie schnell die Rechnungen geschrieben und bezahlt werden) wider. Nach zwei Monaten – die Kunden sind mittlerweile aus dem Krankenhaus entlassen worden und es sind auch wieder einige Neukunden hinzugekommen – kommt ein Anruf von der Bank: Man habe festgestellt, die Einnahmen seien ja diesen Monaten zurückgegangen, der Dispokredit ausgeschöpft man solle sich doch bitteschön mal zu einem Gespräch zusammensetzen. Nun steht dem Inhaber zumindest ein unangenehmes Gespräch bevor. Im schlimmsten Fall führt aber diese evtl. vorübergehende Schwäche zu einer Insolvenz des Unternehmens; eine Insolvenz, die mit relativ einfachen Mitteln hätte vermieden werden können.

Damit Überstunden das Überleben des Betriebes nicht gefährden, sollten Dienste die Überstunden zumindest als Verbindlichkeit in ihre Wirtschaftlichkeitsberechnungen mit einbeziehen. Besser (und überschaubarer) ist es aber, wenn die Geschäftsführung auf das Instrument flexibler Arbeitsverträge zurückgreift.

- **Tipp:** Sofern Sie mit einer größeren Anzahl Überstunden arbeiten, müssen Sie diese in Ihrer BWA berücksichtigen. Der sauberste Weg

Controlling- und Benchmarkraster sind bei 61 Prozent der Dienste nicht vorhanden.

ist es, für die Überstunden auch eine Liquiditätsrücklage zu bilden, das Geld also auf dem Konto zu haben. Stellen Sie auf flexible Arbeitsverträge um, damit Sie leichter Ihre Ausgaben den Einnahmen anpassen können.

Qualität: Zertifiziert sind erst wenige Einrichtungen

Um das Qualitätsmanagement in ambulanten Pflegediensten steht es, formal betrachtet, zunächst einmal schlecht: Zertifiziert sind nach gegenwärtigem Stand nur wenige Dienste. Gerade einmal 16 Prozent können ein Zertifikat vorweisen. Allerdings verfügen 79 Prozent der Einrichtungen über einen Qualitätsmanager, wobei in den meisten Fällen intern ein Mitarbeiter benannt wurde. Bedenklich stimmt allerdings, dass gleichzeitig 38 Prozent der teilnehmenden Dienste angeben, über keinerlei Qualitätsmanagement zu verfügen. Nicht selten scheint daher die Benennung des Qualitätsmanagers lediglich ein Formalakt zu sein und der Qualitätsmanager kein wirkliches Aufgabengebiet zu besitzen.

Schaut man sich beispielhaft einige Abläufe an, wird das Bild allerdings freundlicher. So scheint es um die interne Kommunikation recht gut bestellt zu sein. In über 90 Prozent der Dienste werden regelmäßige Dienstbesprechungen abgehalten, individuelle Fallbesprechungen werden in annähernd 70 Prozent

durchgeführt und in über der Hälfte der Dienste findet regelmäßig ein Qualitätszirkel statt. Die Weitergabe von Informationen dürfte also problemlos möglich sein.

Allerdings muss auch hier wieder Wasser in den Wein gegossen werden. Neben der Information durch die Mitarbeiter hat die PDL nur wenig Möglichkeiten, sich von der Pflegequalität zu überzeugen. So geben fünf Prozent der Dienste an, nie Pflegevisiten durchzuführen, bei weiteren 46 Prozent finden Visiten nur unregelmäßig statt, weitere drei Prozent führen Pflegevisiten im Abstand von einem Jahr durch. Zusammenfassend muss die Situation in diesem Punkt in weit mehr als der Hälfte der Pflegedienste unter qualitativen Gesichtspunkten als bedenklich eingestuft werden. Nach wie vor scheint zu gelten: die PDL hält zwar ihren Kopf hin – weiß jedoch nicht genau, wofür eigentlich.

- **Tipp:** Entwickeln Sie ein Informationssystem, das sicherstellt, dass Sie über die konkreten Abläufe der Einsätze Bescheid wissen. Hierbei hat es sich als hilfreich erwiesen, nach Vorgabezeiten zu bezahlen. Hierdurch wird bei jedem Einsatz regelmäßig die notwendige Dauer analysiert und es werden Zusatzleistungen aufgedeckt. Daneben lohnt es sich, ein Visitenystem zu entwickeln, das sowohl die Versorgung als auch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter in den Blick bekommt.



Dr. Frank Ziesche,
Lehrbeauftragter für Sozialrecht und Ökonomie des Gesundheitswesens an der FH für Ökonomie und Management (Essen), freier Mitarbeiter der Unternehmensberatung Wißgott (Bochum)

Mit Weitblick Krisen erst gar nicht entstehen lassen

Zusammenfassend lässt sich sagen: Zwar ist jeder Pflegedienst anders, aber es lassen sich doch einige Problemfelder aufzeigen. Die wirtschaftliche Lage vieler Pflegedienste ist prekär. Vielen fehlt das Instrumentarium, um diese Gefährdung zeitnah wahrzunehmen. Fast allen fehlt das Handwerkszeug, um mit den Schwierigkeiten angemessen umzugehen. Ansatzpunkte sind: die Flexibilisierung der Personalkosten sowie die Kalkulation jedes einzelnen Einsatzes. Die Flexibilisierung der Arbeitsverträge löst zugleich auch das Überstundenproblem. Auch im Bereich Qualität haben viele Dienste offenkundig noch Verbesserungsbedarf.

Pflegedienste sollten sich nicht scheuen, wie in vielen andern Branchen üblich, externen Sachverständigen, z. B. über ihren Verband, hinzuzuziehen. Spätestens muss dies geschehen, wenn erste Krisensymptome festzustellen sind. Besser ist es, den Betrieb schon vorher krisenfest zu gestalten.

Mehr zum Thema

Haben Sie Fragen zur Studie? Dann richten Sie diese bitte per E-Mail an Autor Frank Ziesche: fz@uw-b.de