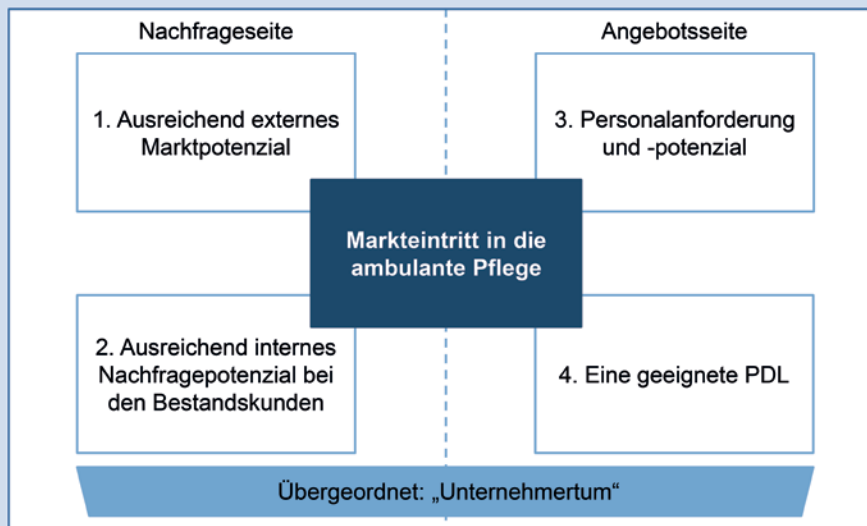


## Erfolgsfaktoren für den Markteintritt in die ambulante Pflege



Grafik: RNU

Das Prüfen der wesentlichen Erfolgsfaktoren gibt Aufschluss darüber, ob sich ein Marktengagement lohnt.

# Jetzt ist Unternehmergeist gefragt

Der Markteintritt in die ambulante Pflege ist für Leistungserbringer der Eingliederungshilfe eine Chance. Teil 1 der Beitragsserie nennt die erforderlichen nachfrageseitigen Erfolgsfaktoren.

Die Gründung eines eigenen ambulanten Pflegedienstes stellt, wie einführend zum Thema im [sgpREPORT 10-2018](#) (S. 18-19) aufgezeigt, eine attraktive Handlungsoption für Leistungserbringer der Eingliederungshilfe (EGH) dar. Dies liegt darin begründet, dass sich die sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Aufbau hybrider Leistungsangebote an der Schnittstelle EGH und Pflege als innovativer Akteur im Markt positionieren können. Denn dadurch kann nicht nur, wie vom Gesetzgeber mit dem Bundesteilhabegesetz (BTHG) intendiert, die Versorgung der Bestandskunden „aus einer Hand“ sichergestellt werden, sondern es können auch weitere Potenziale der ambulanten Versorgung mit eigenen Angeboten erschlossen werden.

### Erheblicher zeitlicher Mehraufwand

Gleichwohl ist der erfolgreiche Aufbau und laufende Betrieb eines Pflegedienstes für EGH-Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Management-Herausforderung. Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Einstieg ist daher zunächst ein gewisses „Unternehmertum“ im Unternehmen selbst und in der Unternehmensspitze sowie den für die Umsetzung verantwortlichen Führungskräften. Mag dieses Unternehmertum in der Unternehmensleitung noch gegeben sein – dafür spricht die Entscheidung, den Markteintritt in die Pflege zu prüfen –, so ist dies bei den für die Umsetzung verantwortlichen Führungskräften häufig nicht bzw. nur bedingt gegeben. Zum einen bedeuten sowohl die Prüfung des Einstiegs als auch dessen faktischer Vollzug zunächst einen zeitlichen Mehr-



„Ein Gefühl für die aktuelle und zukünftige Marktsituation entwickeln.“

**Carsten Effert**, Seniorberater, Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung, [effert@rosenbaum-nagy.de](mailto:effert@rosenbaum-nagy.de)

aufwand, der nicht unerheblich ist und oft zum „Tagesgeschäft“ dazukommt. Zum anderen darf nicht unterschätzt werden, in welchem Umfang die Umstellung auf das Geschäftsfeld „Pflege“ mit seinen eigenen Rahmenbedingungen und Spielregeln sowie das ambulante Arbeiten ein Umdenken bei allen Beteiligten erfordert. Daher sollte im Vorfeld geklärt werden, ob dies auch leistbar ist.

Aufgrund der zahlreichen und vielfach sehr umfangreichen mit dem BTHG einhergehenden Veränderungen in der EGH sind die Unternehmen in jedem Fall gut beraten, die notwendigen Veränderungs- und Change-Management-Prozesse in der eigenen Organisation gezielt zu initiieren. Dies lässt sich jedoch nicht einfach „nebenbei“, d.h. neben den täglichen Aufgaben, realisieren, sondern bedarf einer gesonderten Projektorganisation. So lassen sich dann sowohl der notwendige Kultur- und Verhaltenswandel initiieren, als auch die notwendigen strategisch-konzeptionellen und strukturellen Herausforderungen meistern.

Auch für die Prüfung eines Markteintritts in die Pflege sollte eine eigene Projektstruktur bzw. eine eigene Projektarbeitsgruppe auf- bzw. eingesetzt werden. Zunächst sind dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu überprüfen, die Auskunft darüber geben, ob ein Einstieg überhaupt erfolgreich sein kann. Insgesamt lassen sich vier Erfolgsfaktoren identifizieren (s. **Grafik** oben). Auch wenn es auf den ersten Blick fast profan erscheint, geht es im Kern darum, dass nachfrageseitig ausreichend Kundenpotenzial und auf der Angebotsseite, d. h. im Unternehmen selbst, in Anzahl und Qualifikation ausreichend viele Mitarbeitende vorhan-

den sind. In der Praxis ist es jedoch gar nicht so einfach, dies sicherzustellen bzw. zu erreichen. Teil 1 dieses Artikels stellt die nachfrageseitigen Erfolgsfaktoren vor, zudem werden konkrete Umsetzungshinweise aus der Beratungspraxis (s.

## Praxistipp

### BESTIMMUNG DES EXTERNEN UND INTERNEN KUNDENPOTENZIALS:

Für die Bestimmung des externen Kundenpotenzials empfiehlt sich eine Marktanalyse bei der sowohl die Angebotsseite (Konkurrenzanbieter) als auch die Nachfrageseite (Entwicklung pflege- und unterstützungsbedürftiger Menschen) untersucht werden. Für die **Konkurrenzanalyse** finden sich in Informationsportalen wie bspw. [www.pflegelotse.de](http://www.pflegelotse.de) des VDEK, inzwischen vielfältige Informationen zu den anderen Anbietern (u.a. die Kundenzahl). Die Entwicklung der Nachfrageseite kann über demographische Untersuchungen und die offiziellen Bevölkerungsvorausberechnungen (demografische Entwicklung nach Altersgruppen, Entwicklung der Pflegebedürftigen) bspw. des Bundesamtes für Statistik ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)) recht genau berechnet werden.

Für die Abschätzung des internen Kundenpotentials sollte eine detaillierte Prüfung der Pflegebedürftigkeit der Klienten in den unterschiedlichen Bereichen sowie eine Identifikation der aktuell durchgeführten behandlungspflegerischen Leistungen erfolgen. In einigen Bundesländern bzw. bei einigen EGH-Leistungsträgern wurde in der Vergangenheit bereits eine recht umfassende Einstufung von Menschen mit Behinderung in Pflegegrade forciert, in anderen noch nicht. Falls noch nicht ausreichend Informationen über die Pflegebedürftigkeit der Bestandskunden vorliegt, kann eine Erhebung, bspw. im Rahmen einer **Kundenbefragung**, ein geeignetes Mittel sein.

Für den Fall, dass das interne und externe Kundenpotenzial noch nicht ausreichen, kann der Kauf eines bestehenden (privaten) Pflegedienstes eine Option sein. Darüber könnte dann ggf. auch geeignetes Pflegepersonal und vielleicht sogar eine PDL gefunden werden. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass die Verkaufsbereitschaft bei privaten Mitbewerbern in der Regel eher gering ist.



„Prüfen Sie, ob das Umstellen auf das Geschäftsfeld Pflege leistbar ist.“

**Kip Sloane**, Berater, Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung, [www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)

Praxistipp) gegeben. Teil 2 beschäftigt sich dann mit der Angebotsseite.

### Erfolgsfaktor 1: Ausreichend externes Marktpotenzial

Auch wenn die grundsätzliche Idee hinter dem Aufbau eines eigenen Pflegedienstes aus der EGH heraus die ist, die Pflegeleistungen für die Bestandskunden selber zu erbringen, greift diese Fokussierung zu kurz. Der Einstieg kann nur gelingen, wenn man sich vorher mit dem lokalen Pflegemarkt auseinandersetzt: Wie entwickelt sich die Anzahl der Pflegebedürftigen (ohne Behinderung) in den nächsten fünf bis zehn Jahren? Wie entwickelt sich der Pflegeversorgungsmix in der Region? Wie gestaltet sich die aktuelle Konkurrenzsituation? Wie hoch ist die aktuelle und zukünftige Marktabdeckung? Über die Auseinandersetzung mit diesen Fragen lässt sich zum einen ein Gefühl für die aktuelle und zukünftige Marktsituation entwickeln. Zum anderen lässt sich ermitteln, ob perspektivisch auch die Betreuung pflegebedürftiger älterer Menschen in der eigenen Häuslichkeit eine Option sein kann, um das Tätigkeitsfeld des eigenen Pflegedienstes zu erweitern oder in der Aufbauphase zu stabilisieren.

### Erfolgsfaktor 2: Ausreichend internes Nachfragepotenzial bei Bestandskunden

Die Ermittlung des Marktpotenzials bei den bereits heute betreuten Kunden/ Klienten ist auf der Nachfrageseite der zentrale Erfolgsfaktor. Können schnell ausreichend Klienten gewonnen werden, um die vorzuhaltenden Mitarbeitenden auszulasten, kann der Pflegedienst in kurzer Zeit kostendeckend betrieben werden. Das Umsatzpotenzial des zukünftigen Pflegedienstes kann dabei durch Ermittlung der pflegerischen (SBG XI) und behandlungspflegerischen (SGB V) Versorgungsaufwände bestimmt werden: Bei welchen Kunden/ Klienten liegt eine Pflegebedürftigkeit vor? In welche Pflegegrade sind die Kunden/ Klienten eingestuft? Welche Kunden/ Klienten erhalten zusätzlich SGB-V-Leistungen? Wer erbringt z.Zt. die pflegerischen bzw. behandlungspflegerischen Leistungen? Wie viele Kunden/ Klienten würden auch Pflegeleistungen des EGH-Unternehmens in Anspruch nehmen? Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme kann dann abgeleitet werden, welche Erlöse voraussichtlich generiert werden können. In der Regel zeigt sich hier immer ein recht eindeutiges Bild, ob das Potenzial ausreicht, um den Schritt zur Gründung zu wagen.

CARSTEN EFFERT UND KIP SLOANE ■

#### Weitere Informationen:

Teil 2 zum Thema in der nächsten Ausgabe.

Foto: RNU