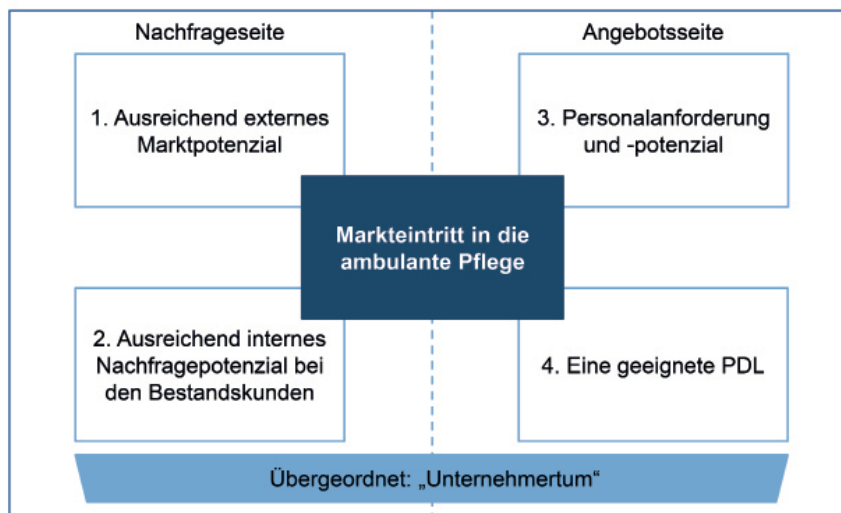


## Erfolgsfaktoren für den Markteintritt in die ambulante Pflege



Grafik: rnu

Auf Erfolgsfaktoren auf der Angebotsseite kann man zumindest in Teilen Einfluss nehmen.

## Ein Stück weit haben Sie's in der Hand

Der Markteintritt in die ambulante Pflege ist für Leistungserbringer der Eingliederungshilfe eine Chance. Teil 2 der Beitragsserie beleuchtet erforderliche angebotsseitige Erfolgsfaktoren.

Bereits im ersten Teil dieses Artikels wurde beschrieben, dass sich insgesamt vier Erfolgsfaktoren (s. **Grafik** oben) identifizieren lassen, die Auskunft darüber geben, ob ein Einstieg von Leistungserbringern der Eingliederungshilfe (EGH) in den Markt der ambulanten Pflege überhaupt erfolgreich sein kann.

Während das nachfrageseitige Erfolgspotenzial, das bei einem möglichen Markteintritt zu betrachten ist, von vielen externen Faktoren abhängt, die nur sehr bedingt beeinflussbar sind, gibt es auf der Angebotsseite zwei Erfolgsfaktoren, auf die man zumindest in Teilen Einfluss hat: das Personal und die Managementkompetenz in der Führung. Da „das Was“ in der Leistungserbringung in der Pflege weitgehend reglementiert und damit vorgegeben ist, stehen demnach also „das Wer“ und „das Wie“ im Mittelpunkt der Betrachtung.

### Erfolgsfaktor 3: Personalanforderungen und -potenzial

Der zentrale betriebswirtschaftliche Risikofaktor bei der Gründung eines Pflegedienstes besteht in den landesspezifischen Gründungsvoraussetzungen. Kernbestandteil dieser Gründungsvoraussetzungen sind die Anforderungen an das vorzuhaltende Personal. Diese Anforderungen beziehen sich zunächst auf die Anzahl des vorzuhaltenden



„Bei der Businessplanung sind unterschiedliche Szenarien zu betrachten: Best-, Real- und Worst-Cases.“

**Carsten Effert,**

Seniorberater,  
rosenbaum nagy  
Unternehmensberatung GmbH, effert@rosenbaum-nagy.de

Personals und dann auf die Qualifikation eben dieses Personals. Unabhängig von der tatsächlichen Klientenanzahl muss eine bestimmte Personalmenge vorgehalten werden, in NRW bspw. vier Vollzeitkräfte (VK), von denen drei VK dreijährig examiniertes Pflegepersonal (inkl. PDL) sein müssen. Die damit einhergehenden Personalkosten sowie die zusätzlich notwendigen Sachkosten (Kfz, Ausstattung, Dienstkleidung, EDV etc.) fallen somit zunächst als fixe Gründungskosten mit der Betriebsaufnahme an.

Ein positiver Effekt, den EGH-Unternehmen in diesem Kontext in bestimmten Grenzen ausnutzen können, ist dabei der bereichsübergreifende Einsatz von Personal. Die Grundintention der Mindestpersonalvorhaltung besteht in der Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Versorgung der Klienten – auch in der Anlaufphase des Pflegedienstes. Solange diese durch den Einsatz von Fachkräften sichergestellt wird, kann innerhalb eines Leistungserbringers auch über den Einsatz nicht benötigter Mitarbeiterkapazitäten in anderen Bereichen, wie bspw. im Betreuungsdienst stationärer EGH-Wohnformen, nachgedacht werden. Dies erhöht wiederum die Flexibilität und den Handlungsspielraum für das Unternehmen.

Dennoch müssen zunächst fachlich geeignete Personen in ausreichendem Maße gefunden wer-

den, wofür sich in einem ersten Schritt der Blick auf das Bestandspersonal anbietet. Durch eine Analyse der vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen lässt sich i.d.R. recht schnell ermitteln, wer eine pflegfachliche Ausbildung hat und für eine Tätigkeit im Pflegedienst grundsätzlich in Frage kommt. Die Erfahrung zeigt, dass aufgrund des in den letzten Jahren deutlich gestiegenen Bedarfs an pflegerischen Leistungen viele Leistungserbringer stationärer Angebote in der EGH inzwischen auch ausgebildete Pflegekräfte im Personalpool haben.

Ist dies der Fall, können zeitnah Gespräche zur Eignungsfeststellung und zum Abfragen der Wechsel-Bereitschaft in den unterschiedlichen Qualifikationsgruppen geführt werden. Bestehen diese nicht, muss mit u.U. erheblichem Aufwand weiteres Personal extern beschafft werden, was wiederum ein Risiko für den erfolgreichen Markt-



„Mit einer geeigneten PDL sind die Erfolgsaussichten gegeben.“

**Kip Sloane**, Fachberater, rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH, sloane@rosenbaum-nagy.de

eintritt darstellt. Allerdings kann für Pflegekräfte eine Tätigkeit an der Schnittstelle EGH und Pflege durchaus eine interessante Herausforderung sein, so dass sich damit trotz des sehr großen Fachkräftemangels geeignete Kräfte finden lassen. Durch die Analyse des Mitarbeiterstamms können zudem fundierte Annahmen in Bezug auf die Kostenstruktur von möglichen Mitarbeitenden je Qualifikationsniveau getroffen werden und somit die zuvor bereits erläuterten Anlaufkosten genauer beziffert werden.

#### Erfolgsfaktor 4: Eine geeignete PDL

Welche drei Dinge braucht man für den Aufbau eines Pflegedienstes? Eine PDL, eine PDL, eine PDL! Was hier fast scherzhaft klingt, ist eine wesentliche Erkenntnis, denn die Grundlagen für den Erfolg eines ambulanten Pflegedienstes sind:

- eine vertriebsorientierte PDL, die möglichst gut in der Region vernetzt ist,
- die Anwendung der ergebnisorientierten Steuerung, bei der die Einsätze und Touren mittels kostendeckender Zeitvorgaben geplant werden,
- die Leistungsplanung mithilfe eines auf die Bedürfnisse des Pflegedienstes zugeschnittenen vollkostendeckenden Stundensatzes und
- eine hohe Personalführungskompetenz der PDL, da diese in einem kompetitiven Arbeitnehmerpersonalmarkt das Team zusammenhalten und bei Bedarf mit ausbauen muss.

Hierzu muss die PDL neben pflegfachlicher und menschlicher Qualifikation insbesondere auch über betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, um den Dienst langfristig erfolgreich aufzustellen. Daher empfiehlt es sich, schon mit den ersten Überlegungen zum Markteintritt in die Pflege mit der Suche nach einer geeigneten PDL zu beginnen. Denn es gilt: Mit einer geeigneten PDL sind die Erfolgsaussichten trotz hoher Konkurrenzdichte und möglicherweise zunächst unzureichendem Kundenpotenzial auf jeden Fall gegeben, da im derzeitigen Marktumfeld die Ausweitung des Kundenstamms in den meisten Fällen recht einfach möglich ist. Ohne eine fachlich geeignete PDL mit der notwendigen Management-Kompetenz wird ein erfolgreicher Einstieg in die ambulante Pflege hingegen kaum gelingen.

Sofern die beschriebenen Erfolgsfaktoren zumindest in Teilen gegeben sind, kann der Markteintritt in die ambulante Pflege eine attraktive Handlungsoption für EGH-Leistungserbringer darstellen. ■

CARSTEN EFFERT UND KIP SLOANE

Fotos: rnu

Weitere Informationen:  
[www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)

## Praxistipps

### 1. Systematische **BUSINESSPLANUNG:**

Auf Grundlage der vorherigen Analysen sollte eine systematische Businessplanung erfolgen. Ausgehend von den Landesrahmenbedingungen werden dabei die Gegebenheiten der Anlaufphase (Mindestpersonalmenge und Qualifikationsmix) herausgearbeitet und in betriebswirtschaftliche **Kostenannahmen** übersetzt. Die weiteren Kostenannahmen werden aus der Analyse der Betriebsdaten und im Besonderen der Personalkostenstruktur ergänzt. Gleichzeitig erfolgt eine erste **Umsatzschätzung** auf Grundlage der Bedarfsbestimmung der eigenen Klienten. Die einzelnen Planungsbestandteile werden dann im Rahmen der Businessplankalkulation in einer ganzheitlichen Ergebnisübersicht zusammengefasst und bewertet.

### 2. Ergebnisorientierte **STEUERUNG:**

Neben der Bewertung der aufgezeigten Erfolgskriterien kommt der operativen Steuerung eines ambulanten Pflegedienstes eine herausragende Bedeutung zu. Im Rahmen der **ergebnisorientierten** Steuerung werden die Prozessschritte Kundenanfrage, Auftragsklärung, Leistungs- und Tourenplanung, kontinuierlicher Soll-Ist-Vergleich, Abrechnung sowie Arbeitszeitkonten systematisch analysiert und gesteuert.