

# Größer denken!

Ambulante Pflege größer denken? Tagespflege, Pflege-WG und Betreutes Wohnen als Kundenmagnet sowie Ergebnisoptimierer nutzen und gleichzeitig attraktive Arbeitsplätze schaffen? Sie finden, das klingt interessant? Der nachfolgende Artikel soll Ihnen dabei helfen, sich einer Umsetzung systematisch zu nähern.

Text: Kip Sloane

**B**evor im Hauptteil dieses Artikels die Bestandteile einer ganzheitlichen Businessplanung vorgestellt werden, sollen einleitend zunächst zwei grundsätzliche Fragen geklärt werden: Warum sind alternative Versorgungsformen eigentlich interessant und warum benötigt man dafür eigentlich einen Businessplan? Die erste Frage lässt sich relativ einfach beantworten: Alternative Wohnformen bieten mehr betriebswirtschaftliche Spielräume und die Kunden fragen sie verstärkt nach. Durch die Reformen der letzten Jahre haben sich die Refinanzierungsbedingungen erheblich verändert. Im ambulanten Bereich wurden die Leistungsbeträge deutlich ausgeweitet und besser zugänglich gemacht (zusätzliches Tagespflegebudget, Wohngruppenzuschlag, Entlastungsbetrag, etc.). Teile dieser Leistungsbeträge sind jedoch nur durch entsprechende Angebote auch abrufbar. Hierdurch ist demnach vor allem die Möglichkeit gegeben, mehr Umsätze zu generieren. Attraktiv werden sogenannte Campusmodelle (ein

Areal mit unterschiedlichen Angeboten in direkter räumlicher Nähe) aber vor allem dadurch, dass sie auch die Rentabilität des Dienstes verbessern (können). Wenn Tagespflege, Betreutes Wohnen und z.B. eine Pflege-WG an einem Standort betrieben werden, dann lassen sich erhebliche Synergien in der Leistungserbringung erzielen. Personal kann übergreifend eingesetzt werden, um es optimal auszulasten, Wegezeiten lassen sich extrem reduzieren, Leistungsbeträge maximal ausschöpfen, Leitungs- und Overheadanteile können auf mehrere Bereiche verteilt werden. Das Ausgestalten dieser Synergien ist eine der zentralen Erfolgskriterien der Businessplanung und muss mit großer Sorgfalt erfolgen. Gleichzeitig wünschen sich viele Pflegebedürftige oder grundsätzlich ältere Menschen, Dienstleistungen „aus einer Hand“ beziehen zu können. Das Rund-um-sorglos-Paket, welches die Versorgung durch einen ambulanten Dienst in einem Betreuten Wohnen im direkten räumlichen Anschluss an eine Tagespflege und eine Pflege-WG bietet, ist für viele



sehr attraktiv. Die Relevanz von alternativen Wohnformen lässt sich somit sowohl mit einem betriebswirtschaftlichen Handlungsdruck zur Sicherung attraktiver Einnahmequellen als auch mit einer kundenorientierten Produktgestaltung erklären. Als spannender Zusatzeffekt kann zudem die Entstehung attraktiver Arbeitsplätze gesehen werden. Durch die Aufgaben in der Tagespflege und der Pflege-WG, können längere Dienste ermöglicht werden, zeitliche Schondienste (Keine Wochenenden in der Tagespflege) oder auch körperliche Schondienste (Betreuung im Betreuten Wohnen oder der Tagespflege).

Planung sollte immer die Basis unternehmerischen Handels sein. Die zu treffende Entscheidung für oder gegen ein alternatives Versorgungskonzept bedarf aber neben der grundsätzlich wichtigen Planung vor allem auch einer Komplexitätsgerechten Planung. Wenn unterschiedliche Leistungsangebote miteinander kombiniert werden, führt dies automatisch zu einer höheren Komplexität. Neben der Komplexität spricht zudem die Tragweite der Entscheidung für eine ausreichende Risikoabschätzung: Mit der Entscheidung wird ein langfristiges Engagement vereinbart. Zudem sind Sie nicht alleine auf dem Markt unterwegs. Immer mehr Träger (gerade auch stationäre) drängen mit neuen Angeboten in den Markt. Sie müssen also nicht nur die interne, sondern immer auch die externe Perspektive mit einbeziehen. Einer so komplexen und weitreichenden Entscheidung sollte demnach immer auch eine fundierte Planung voraus gehen. In der Checkliste (nächste Seite) wird eine Grobstruktur vorgestellt, wie dieser Planungsprozess aussehen sollte. Aus den gesammelten Projekterfahrungen in der Begleitung von einfachen und komplexen Businessplanungen für unterschiedliche Kunden, lassen sich fünf Kernelemente einer erfolgreichen Planung identifizieren.

### Praxistipp

Für die Finanzplanung sollte ein Kalkulationstool entwickelt werden. In unseren Projekten haben sich excelbasierte Kalkulationsinstrumente bewährt. Wichtigstes Aufbaukriterium ist dabei eine freie Parametrierbarkeit der zentralen Annahmen. Häufig startet man mit bestimmten Annahmen und variiert diese dann im Projektverlauf mehrfach. Diese Variationen müssen einfach darstellbar sein. Dies gelingt am besten, indem man bestimmte Ausfüllbereiche im Kalkulationsinstrument anlegt und diese Bereiche (und nicht die Werte) in die weiteren Berechnungen einbindet. So können Änderungen direkt durchgespielt werden.

## Mehr zum Thema

- 01** Seminar „Ganzheitliche Businessplanung von alternativen Versorgungskonzepten“ am 4. September in Köln. [rosenbaum-nagy.de/seminare](http://rosenbaum-nagy.de/seminare)
- 02** Beitrag „Die Sozialimmobilie für Einsteiger“ in Häusliche Pflege 12/2017
- 03** Udo Winter: Tagespflege planen - Marktchancen nutzen, 2015, Vincentz Network, Hannover

### Konzeptionelle Grundlagen

Im Rahmen der Überlegungen zur Angebotsaufnahme müssen zunächst konzeptionelle Grundüberlegungen erfolgen. Sie sollten sich in einem ersten Schritt genau überlegen, welche Leistungen Sie anbieten möchten und wie Sie diese Leistungen sinnvoll kombinieren können. Diese Überlegung muss dabei sowohl aus der fachlichen Perspektive erfolgen als auch aus der betriebswirtschaftlich-rechtlichen. In der Abbildung über mögliche Wohnformen lassen sich typische Angebotsbestandteile erkennen, die in diesem Zusammenhang grundsätzlich denkbar sind. Die Auswahl sollte unbedingt auch unter Berücksichtigung der nutzbaren Synergieeffekte erfolgen. Maßgeblicher Bestandteil der betriebswirtschaftlich-rechtlichen Bewertung sind die jeweils regional geltenden Landesheimgesetzgebungen sowie übergeordnete Bundesgesetzgebungen. Hier werden die Rahmenbedingungen definiert, die wiederum in Erfolgs- und Risikofaktoren für das jeweilige Angebot übersetzt werden müssen – hierin liegt eine extrem wichtige Planungsgrundlage. Die bestehenden Vorgaben und Gesetze müssen gesichtet und in Bezug auf die Kernfaktoren für die spätere Leistungssteuerung hin ausgewertet werden. Bestimmte Angebotsgestaltungen oder Leistungskombinationen sind zum Beispiel rechtlich nicht möglich, in anderen Fällen bestimmen Nuancen über die spätere Einordnung als ambulantes oder stationäres Angebot.

### Markt- und Wettbewerb

Der Markt alternativer Versorgungsformen ist deutlich in Bewegung. Die Anzahl der Tagespflege ist in den letzten Jahren regelrecht explodiert und auch die Anzahl der Pflege-WGs hat sich deutlich erhöht – beides mit erheblichen regionalen Unterschieden. Demnach sollten Sie sich immer auch mit den Marktgegebenheiten auseinandersetzen, idealerweise auf zwei Ebenen: Nachfrage und Angebot. Die Angebotsdarstellung erfolgt zum einen im Rahmen einer klassischen Gegenüberstellung der vergleichbaren Angebote, zum anderen aber auch in einer Betrachtung der Substitutionsangebote. Die vergleichbaren Angebote sind leistungsidentische Angebote, bei diesem Vergleich stehen besondere Leistungsmerkmale (offene Wochenenden in der Tagespflege), der Preis (inkl. unterschiedlicher Bestandteile), die Platzzahl, die Auslastung (z.B. über mystery calls erfassbar) sowie die Entfernung zum geplanten Standort im Mittelpunkt. Unter Substitutionsangeboten werden die Angebote verstanden, die das eigene Angebot aus der Pers-

- ▶ pektive des Kunden ersetzen könnten. Planen Sie z.B. eine Pflege-WG, wäre die Alternative für den Pflegebedürftigen eine vollstationäre Versorgung, demnach bewertet entweder der Kunde oder der zuständige Kostenträger gerne auch diesen indirekten Vergleichspreis. Im Konkurrenzvergleich werden dieselben Faktoren berücksichtigt.

Der Preisniveau-Vergleich ist insbesondere auch deswegen wichtig, weil Sie mit Angeboten wie dem betreuten Wohnen oder der Pflege-WG frei bepreisbare Angebote haben. Im Gegensatz zu den Pflegesätzen und Punktwerten, können Sie hier weitestgehend frei entscheiden, wie hoch der Endkundenpreis sein soll: eine weitreichende und erfolgskritische Frage. Neben der Angebotsbetrachtung spielt außerdem die Einschätzung der Nachfragemotivationale eine wichtige Rolle. Ausgehend von den verfügbaren Angaben über die Altersstruktur und die Anzahl der pflegebedürftigen Menschen am Standort bzw. in einem relevanten Umkreis, erfolgt ein Angebots-Nachfrage-Abgleich. Ausgehend von den identifizierten Versorgungsplätzen (aus der Angebotsanalyse) wird geschaut, ob ein Überangebot oder eine Unterversorgung gegeben ist. Dieser Vergleich lässt sich mithilfe der Bevölkerungsvoraberechnungen auch für zukünftige Zeiträume durchführen, die Angebotsseite kann dann durch das eigene Vorhaben sowie weitere geplante Bauvorhaben (Pressespiegel oder kommunale Bedarfsplanung) vervollständigt werden. Mit dem Abschluss der Markt- und Wettbewerbsanalyse kann eine fundierte Beurteilung des Standortes auf Grundlage der aktuellen Marktentwicklungen erfolgen.

## „Lassen Sie sich nicht vom Planungsaufwand abschrecken“

Kip Sloane

### Marketing und Anlaufphase

Im Bereich des Marketings und Vertriebs bewegen wir uns wieder auf bekanntem Terrain. Hier können dieselben Instrumente für Mitarbeiter- und Kundenakquise verwendet werden, die Sie auch aktuell schon nutzen. Entscheidend ist allerdings das Timing. Wenn Sie ein größeres Projekt mit unterschiedlichen Angeboten planen, müssen Sie auch die sogenannte Anlaufphase sorgfältig mit einkalkulieren. Die

## Checkliste Businessplanung

- Konzeptionelle Grundlagen
- Markt und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb
- Finanzplanung
- Risikobewertung und Alternativszenarien

Vermarktungs- und Akquisephase beginnt lange vor der eigentlichen Fertigstellung der Gebäude. Über regelmäßige Berichterstattungen zum Baufortschritt, öffentlichkeitswirksame Informationsveranstaltungen und eine gezielte Beratung, können so zum Beispiel bereits frühzeitig Interessenten für die entstehenden Angebote gefunden werden.

Idealerweise starten die Angebote so bereits mit einer guten Grundausslastung. Die Gründung aus einem ambulanten Pflegedienst heraus bietet dabei direkt mehrere Vorteile, zum einen haben Sie so die Möglichkeit der Warm-Akquise – sie sprechen Ihre bestehenden Kunden direkt an. Zum anderen kann auch der Mitarbeiterbestand über den ambulanten Pflegedienst langsam aufgebaut werden und Sie können Ihre bestehenden Marketing- und Akquisekanäle bespielen. Das Timing der Anlaufphase bezieht sich dabei nicht nur auf den Startzeitpunkt der Marketingaktivitäten, sondern auch auf die Fertigstellung sowie die Eröffnung. Je nach Bauvorhaben (und den Möglichkeiten der Einflussnahme) kann es möglich sein, bestimmte Bauabschnitte früher fertig zu stellen als andere. So kann dann ein etwas kontinuierlicherer Auslastungsaufbau erfolgen, als wenn alle Versorgungsplätze auf einmal zur Verfügung gestellt werden. Eine weitere und organisatorisch einfachere Variante ist das sukzessive Inbetriebnehmen der Angebote. Die höchsten Kosten fallen für pflegerische Dienstleistungen für die Personalvorhaltung an. Es ist deswegen zu empfehlen, dass Sie zunächst nur das Personal vorhalten, dass Sie auch über Leistungsentgelte refinanziert bekommen. Sind beispielsweise zwei Pflege-WGs in einem Gebäude geplant, ist es sinnvoll, erst die eine WG zu eröffnen und hier zunächst auch mit einer an die Auslastung angepassten Personalmenge die Versorgung abzubilden. Erst wenn die erste WG voll belegt ist, wird wieder mit verringerter Personalmenge die zweite WG eröffnet. Ein weiterer Baustein, um die Anlaufphase bestmöglich zu überstehen, ist das Verhandeln von auslastungsbezogenen Mieten. Häufig anzutreffen sind an die Auslastung der Angebote gekoppelte Mieten für die ersten 6 bis 18 Monate. Die frühzeitige Vermarktung des Angebots sowie eine sorgfältig gesteuerte Anlaufphase haben erheblichen Einfluss auf die Höhe der Anlaufverluste, mit denen bei Neuinbetriebnahmen immer zu rechnen ist.



Foto: iStock/AndreyPopov

### Finanzplanung

Die Finanzplanung bildet das Kernelement der gesamten Businessplanung, nicht weil Marktanalyse, Vermarktung oder Angebotsdefinition weniger relevant wären, sondern weil in der Finanzplanung alle vorherigen Elemente zusammenfließen. Damit ist die Finanzplanung auch der Arbeitsbereich mit der höchsten Komplexität. Auf Grundlage der Komplexität sowie Individualität der Businesspläne kann im Rahmen dieses Artikels keine Blaupause abgebildet werden, im Folgenden werden jedoch wichtige Erfolgsfaktoren für die Erstellung vorgestellt. Zunächst ist es wichtig, dass eine einheitliche Grundstruktur geschaffen wird. Sie sollten bereits vor Beginn der Erarbeitung eine Vorstellung davon haben, wie das Ergebnis aussehen soll. Möchten Sie sich an bekannten GuV (Gewinn und Verlust)-Strukturen orientieren, muss es bestimmten Anforderungen der Kreditgeber genügen? Diese Grundstruktur wird dann zunächst für ein bis zwei Jahre aufgebaut (je nach Dauer der Anlaufphase) und wird in allen Teilbereichen und Angeboten systematisch verwendet. Die Kalkulation der Gebäudestruktur hängt ursächlich mit dem Eigentumsmodell zusammen. Wird das Objekt selbst finanziert, beginnt die Kalkulation bereits früher. Im ersten Schritt wird auf Basis der bekannten Zinsbelastungen (Fremd- und Eigenkapitalzinsen) und der Tilgungsaufwendungen sowie der pauschalierten Ansätze für die Instandhaltung eine Bestimmung der jährlichen Gebäudekosten durchgeführt. Im zweiten Schritt wird dann eine Bestimmung der unterschiedlichen internen und

externen Mietansätze durchgeführt – entweder auf Basis einer vereinbarten Miete oder der eben beschriebenen Gebäudekosten. Dieser Schritt ist wiederum ein kritischer Meilenstein in der Machbarkeitsbeurteilung. Die anfallenden Gesamtkosten verteilen sich gleichmäßig auf die Gesamtfläche des Angebots. Im Rahmen einer Kostenträgerrechnung werden diese Kosten auf die Bereiche verteilt, die am Ende effektiv vermietet werden können. Die Gesamtfläche umfasst beispielsweise auch Keller- und Funktionsflächen, diese werden entweder über einen festen Schlüssel oder über die relative Flächennutzung aufgeteilt. Auf diese Bereiche werden außerdem die planbaren Kosten für den Betrieb der Räume umgelegt, hierzu zählen beispielsweise Kosten für einen Haustechniker, Gebäudeinstandhaltungskosten (wenn nicht bereits in der Miete enthalten), Verwaltungskosten für die Immobilie (ggf. NK-Abrechnung, Vermietung, Overhead), Reinigung der Allgemeinflächen (Treppenhäuser etc.). Je nach Darstellungsform können an dieser Stelle außerdem die bekannten Nebenkosten zur Darstellung der Warm-Miete hinzugenommen werden. Im letzten Schritt sollte dann ein Gewinnaufschlag sowie ein Aufschlag für das Mietauslastungsrisiko hinzuaddiert werden. Am Ende ergibt sich der Angebotsmietpreis. Für die Beurteilung der Höhe der kalkulierten Miete sollte dieser entsprechend mit den Ergebnissen der Marktanalyse abgeglichen werden.

Die Kalkulation der unterschiedlichen Betriebsformen orientiert sich an den unterschiedlichen Geschäftsmodel-



Wohngemeinschaften	Betreutes Wohnen	Teilstationäre Angebote	Niedrigschwellige Angebote	Vollstationäre Angebote
Demenz-WG	Intensiv Betreutes Wohnen	Tagespflege	Betreuungsdienste	Altenheim
Intensiv-WG	Betreutes Wohnen	Kurzzeitpflege	Betreutes Wohnen	Wohnheime
Sonstige Spezialisierungen				

**Ambulante Pflegedienste** als zentraler Bestandteil der Leistungserbringung

Das Angebot der alternativen Wohnformen ist breit gefächert.

len. Es lässt sich jedoch eine grundsätzliche Struktur für den Aufbau beschreiben. Zu Beginn der Kalkulation steht jeweils eine Beschreibung der erwarteten Kundenstruktur. Hier wird zum Beispiel die erwartete Auslastung des Angebots sowie der Pflegegrad-Mix der Kunden angegeben. Auf Grundlage dieser Bestimmung erfolgt der erste Teil der Erlösbestimmung: die Abbildung der erwartbaren Leistungsbeträge. Dem gegenüber werden die Sach- und Personalkosten gestellt. Die Sachkosten lassen sich durch eine prospektive Planung der relevanten Bereiche abbilden (hier kann als Vorlage eine einschlägige Kalkulationsvorlage im teil- oder vollstationären Bereich genutzt werden). Der Personalbereich hingegen ist je nach Angebotsform schwieriger abzubilden. In den vergangenen Projekten hat es sich bewährt, eine anwesenheitsbezogene und qualifikationsdifferenzierende Personalbedarfsplanung zu machen. Trotz der etwas sperrigen Bezeichnung besticht diese Methode durch eine einfache Bedienbarkeit. Vereinfacht gesagt bilden Sie die relevanten Versorgungszeiten (in einer Pflege-WG z.B. 24 Stunden) ab und überlegen sich, zu welchen Zeiten, welche Mitarbeiter vor Ort sein sollen (differenziert nach Qualifikation). Auf Grundlage dieser Anwesenheitszeitbestimmung können dann der Personalbedarf und damit auch die entsprechenden Gesamtpersonalkosten bestimmt werden. Die ermittelten Gesamtkosten werden den Erlösen aus den Leistungsbeträgen gegenübergestellt. Aus dem Differenzbetrag ergibt sich der Mindestzahlungsbetrag für die Kunden. Auch auf diesen Preis sollte noch ein Risiko- bzw. Gewinnaufschlag gerechnet werden. Der Gesamtpreis aus Miete und Leistungszahlung wird dann wiederum den Marktanalyseergebnissen gegenübergestellt; hier erfolgt dann oftmals ein Nachjustieren der Kostenansätze, insbesondere bei den Personalkosten. Im Bereich der Tagespflege orientiert sich die Betriebsformkalkulation stärker an den Pflegesatzverhandlungsschemata. Sollten Sie noch keinen Pflegedienst (an diesem Standort) haben, lässt sich auch der Betrieb eines Pflegedienstes über einen entsprechenden Kalkulationsansatz abbilden.

### Risikobewertung


Die ermittelten Einzelergebnisse aus der Finanzplanung werden dann als Grundlage für die Risikobewertung zu einer Gesamtdarstellung verdichtet. Hierzu werden die Ergebnisse der unterschiedlichen Betriebsmodell Darstellungen in der zuvor definierten Grundstruktur sowie die Ergebnisse der Mietpreisbestimmung zusammengeführt. Wenn die Grundstruktur zuvor sauber abgebildet wurde, ist dies gut abbildbar. Komplexer ist die Abbildung der Synergien sowie der Anlaufphase. In der Praxis lässt sich beides am besten in einer Nebenrechnung abbilden. Alle synergierlevanten Kostenpositionen können in synergetischer Form (geringere Gesamtkosten, da die Positionen nicht in jedem Angebot einzeln abgebildet werden müssen) zentral aufgeführt werden und dann gemäß eines Schlüssels auf die Angebote aufgeteilt werden. Die Anlaufphase wird idealerweise in einer

### Praxistipp

Es ist immer auch hilfreich, die unterschiedlichen Konkurrenzangebote auf einer Karte abzubilden. Neben einer klassischen Landkarte können Sie hierzu auch sehr gut das kostenlose Tool google mymaps nutzen. Adressen lassen sich hier via Excel-Import einfach hinterlegen und standortgetreu auf einer Karte mit beliebigem Ausschnitt abbilden.

Monatsbetrachtung für die einzelnen Angebote abgebildet, indem die Kosten in fixe und variable unterteilt und dann gemäß der Auslastungsentwicklung ansteigen oder konstant bleiben. Eine mögliche Struktur für die Ergebniszusammenführung lässt sich in der Tabelle erkennen. Wenn die Planungsannahmen in so einer aggregierten Darstellungsform zusammengeführt werden, kann die Entscheidungsfindung fundiert herbeigeführt werden. Es wird direkt ersichtlich, welches Ergebnis das Angebot in der volatilen Anlaufphase erreicht und wie das Regelergebnis der Folgejahre aussieht. Typischerweise gibt es hierzu noch weitere Betrachtungsperspektiven, wie z.B. eine Liquiditätsbetrachtung der Anlaufphase oder eine Darstellung indexierter Mieteinkommensentwicklungen. Diese Auswertungen können jedoch alle aus der erstellten Struktur abgeleitet werden. Außerdem werden üblicherweise unterschiedliche Szenarien dargestellt. Übliche Varianten sind eine Worst-, eine Best- und eine Real-Case-Betrachtung, um neben der erwartbaren Planung auch die Bandbreite der Auswirkungen abbilden zu können.

### Fazit

Wenn Sie überlegen, die ambulante Pflege größer zu denken und das eigene Angebotsportfolio zu erweitern, dann lassen Sie sich bitte nicht von dem beschriebenen Planungsaufwand abschrecken. Eine gute Planung sichert die anstehende Entscheidung, die immerhin eine langfristige Strategiefestlegung darstellt, fundiert ab. Gleichzeitig stellt sie aber auch eine Art Maßnahmenplan für die weitere Umsetzung dar. Indem die Schritte so abgearbeitet werden, hat das Projekt gute Chancen erfolgreich zu werden. Im operativen Betrieb stellen die getroffenen Annahmen dann schlussendlich auch die Steuerungsvorgaben dar. Sie investieren also kurzfristig in die Entscheidungsvorbereitung, profitieren aber in allen Entscheidungsfällen langfristig von einer ganzheitlichen Businessplanung. 

### LINKTIPP

Unter dem Link [haeusliche-pflege.net/Produkte/Downloads](https://haeusliche-pflege.net/Produkte/Downloads) finden Sie im Bereich „Downloads zur Zeitschrift“ eine ergänzende Tabelle zum Beitrag.



Foto: Rosenbaum Nagy

### Kip Sloane

MBA, Berater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH  
sloane@rosenbaum-nagy.de