



Foto: WoGi – Fotolia.com

rosenbaum nagy

ATTILA NAGY (Arzt, Diplom-Volkswirt) und **ROMAN TILLMANN** (Diplom-Kaufmann) sind Geschäftsführende Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH (rnu)

Mehr Informationen zu Strategien zur Bewältigung der Corona-Krise: www.rosenbaum-nagy.de/corona-management-portal-sozialwirtschaft/

Welche Weichenstellungen in Sozial- und Gesundheitswirtschaft folgen aus der Coronakrise?

Lernen aus der Krise

Was sich nach Corona in Sozialwirtschaft und Politik ändern sollte.

INTERVIEW: DARREN KLINGBEIL

Noch sind Gesundheits- und Sozialwirtschaft mit der Corona-Pandemie vollauf beschäftigt. Welche Lehren aus der Krise hinsichtlich Vorbereitung, Koordination und akutem Krisenmanagement zu ziehen sind, lohnt es jetzt schon zu fragen – die Experten der **rosenbaum nagy unternehmensberatung (rnu)**:

Welche Herausforderungen im Krisenmanagement infolge der COVID-19-Krise fordern die Unternehmen der Sozial- und Pflegewirtschaft gerade am stärksten?

» **Attila Nagy:** Viele Unternehmen sind zurzeit sehr dadurch gefordert, dass sie ihren laufenden operativen Betrieb aufrechterhalten müssen. Nahezu täglich bekommen wir mit, dass immer mehr Träger bei ihren Kunden oder auch Mitarbeitenden Corona-Fälle oder Verdachtsfälle haben. Dies erfordert sofortiges Handeln. Aber auch die Umsetzung der verschiedenen Anordnungen erfordern volle Aufmerksamkeit des Managements. Und dies in einer Situation, in der teilweise die Materialien zur Einhaltung der Hygienevorschriften nicht zu beschaffen sind.

» **Roman Tillmann:** Die Krise hat auch eine betriebswirtschaftliche Seite. Gerade die Träger, die vorher schon wirtschaftliche Probleme hatten, geraten schnell in akute Liquiditätsprobleme und drohen trotz vielfältiger Hilfspakete durchs Raster zu fallen.



„Ich rechne damit, dass die Wirksamkeit der Leistungen und möglicherweise auch die Versorgungsstandards zukünftig stärker hinterfragt werden.“

Attila Nagy,
rnu

Hier geht es um Existenzsicherung. Auch bei allen anderen heißt es jetzt, die richtigen Weichen zu stellen, um keinen wirtschaftlichen Schaden zu erleiden.

Worin unterscheiden sich die Probleme für Träger in Pflege bzw. Eingliederungshilfe?

» **Tillmann:** Es zeigt sich ein heterogenes Bild. Die etwas weniger komplexe Managementherausforderung haben aus unserer Sicht die Pflegeanbieter. Obwohl aufgrund der Epidemie die Tagespflegen geschlossen sind, die Pflegeheime vielerorts einen Aufnahmestopp haben und die ambulante Pflege Umsatzrückgänge verzeichnet, hat der Gesetzgeber mit dem Covid-19-Krankenhausentlastungsgesetz einen wirksamen Rettungsschirm aufgespannt. Gerade größere Träger können durch ein Umsteuern des Personals andere Einsatzfelder für die Mitarbeitenden finden. Selbst Covid-19-bedingte Mehrkosten können abgerechnet werden. Allerdings dürfen sich die Träger hier nicht ausruhen, denn sie haben eine grundsätzliche Schadenminderungspflicht.

» **Nagy:** In der Eingliederungshilfe stellt sich die Situation etwas verzwickter dar, denn die grundsätzlichen Auswirkungen auf die Belegung sind zwar ähnlich, aber die mit dem Sozialdienstleister-Einsatzgesetz (SodEG) verbundenen Kompensationsmechanismen erfordern ein viel konsequenteres Entgegensteuern auf der Kostenseite. In den meisten Geschäftsfeldern

Foto: rnu

außer der stationären Angebote wird man vermutlich einen Einsatz der Mitarbeiter in anderen Einrichtungen oder das Ansetzen von Kurzarbeit nicht vermeiden können, um Verluste zu vermeiden. Wir bemerken bei vielen Trägern hier noch ein Abwarten in der Hoffnung, dass die Kostenträger eine vollständige Kompensation leisten werden. Dies ist im SodeG jedoch nicht vorgesehen, da die hier zu zahlenden Zuschüsse einen nachrangigen Charakter haben. Daher muss jeder Träger seine Strategie finden, wie er wirtschaftlich unbeschadet durch diese Zeit kommt. Bei der richtigen Kombination der Möglichkeiten, einem konsequenten und zuweilen auch kreativen Einsatz der verschiedenen Elemente gehen wir aber davon aus, dass sowohl in der Pflege als auch in der Eingliederungshilfe keine Verluste entstehen müssen. Aber eine saubere administrative Abwicklung ist unumgänglich, um mögliche Rückforderungen zu vermeiden bzw. die tatsächlich entstehenden Ergebnisbelastungen zu ermitteln und gegenzufinanzieren. Hier sehen wir bei vielen Trägern erhebliche Schwächen im kaufmännisch-administrativen Bereich.

Die Pandemie trifft viele Bereiche des Staates und der Volkswirtschaft unvorbereitet. Zum Teil ist das verständlich – aber muss nicht insbesondere der Sozial- und Gesundheitssektor besser vorbereitet sein?

» **Tillmann:** Definitiv. In immer mehr Wirtschaftsbereichen sind die Vergütungen nur noch auf die erbrachten Leistungen umgestellt worden, während die Vorhalteleistungen nicht mehr oder nur noch unzureichend finanziert werden. Das gilt sowohl für die Krankenhäuser als auch beispielsweise für den erweiterten Katastrophenschutz. Wenn man beispielsweise im Rettungsdienst, wie in den letzten ca. 15 Jahren vielerorts geschehen, nur noch die reine Fahrzeugvorhaltung ausschreibt, werden wesentliche ehrenamtliche Strukturen und Know-how im Katastrophenschutz beseitigt. Es ist beeindruckend, wie gut trotzdem die Hilfeleistungssysteme der großen Hilfsorganisationen funktionieren.

Wie lange wird die Sozialwirtschaft mit den direkten Auswirkungen der Krise zu kämpfen haben? Welche Herausforderungen kommen nach der akuten Krisenlage?

» **Nagy:** Vieles hängt hier natürlich von der Dauer und dem Ausmaß der Pandemie ab, was heute kein Mensch absehen kann. Es wird jedoch sicherlich massive, auch länger wirksame volkswirtschaftliche Effekte geben, denn die Kosten der Rettungspakete führen zu einer stärkeren Verschuldung der Staaten weltweit und auch die Erholung dürfte mehrere Jahre dauern. Der Staat und die sozialen Sicherungssysteme, also die Kostenträger der Sozialwirtschaft,



„Die Krise zeigt, dass wir insbesondere bei der Datenlage und der zentralen Koordination der Aktivitäten große Defizite haben.“

Roman Tillmann,
rnu

werden vermutlich geringere laufende Einnahmen erzielen und unter einem höheren Haushaltskonsolidierungsdruck stehen. Dies kann aus meiner Sicht den beeindruckenden Wachstumspfad der Sozialwirtschaft der letzten Jahre massiv beeinträchtigen. Ich rechne damit, dass die Wirksamkeit der Leistungen und möglicherweise auch die Versorgungsstandards zukünftig stärker hinterfragt werden. Und so morbide es klingt: je nach dem Verlauf der Epidemie bei den besonders pflege- und assistenzbedürftigen Menschen könnte es hier einen spürbaren Nachfrageeinbruch geben. Es muss dringend dafür Sorge getragen werden, dass für die versorgten Menschen eine maximale Sicherheit gewährleistet wird.

Welche Korrekturen sind erforderlich, um in der Sozialwirtschaft künftig besser auf Katastrophen vorbereitet zu sein?

» **Tillmann:** Vollumfänglich kann man sich vermutlich nie auf solche extremen Herausforderungen vorbereiten. Jedoch wird derzeit deutlich, dass dringend in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft eine Rückfallebene geschaffen werden muss, um im Epidemiefall schnell die persönliche Schutzausstattung sowie Testkapazitäten bereitstellen zu können. Dies setzt die Möglichkeit einer im Bedarfsfall aktivierbaren Produktion in Deutschland und Europa voraus. Es ist unbegreiflich, dass wir zwar tolle Maschinen und Autos herstellen können, aber an Gummihandschuhen und Gesichtsmasken scheitern.

Und was können die Träger selbst tun?

» **Nagy:** Die Vorhaltung von erforderlichem Material für den worst case durch die einzelnen Träger ist sicher nicht sinnvoll. Aber es könnte sinnvoll sein, dass sich Träger auf der Ebene ihrer Verbände zusammenschließen, um einen Materialpool aufzubauen, der dann ausreicht, flexibel in der Anlaufphase einer Epidemie die ersten ca. 4 Wochen in den Hotspots abzudecken. Alles was danach kommt, muss durch die Aktivierung von Produktionsreserven aufgefangen werden.

Und in welchen Punkten ist nach der Krise gesetzgeberisches Umsteuern gefragt?

» **Tillmann:** Die Krise zeigt, dass wir insbesondere bei der Datenlage und der zentralen Koordination der Aktivitäten große Defizite haben. Die unterschiedlichen Zuständigkeiten von Bund und Ländern führen zu teilweise kaum zu überblickenden Regelungsvorgaben, in denen sich die überregional tätigen Träger der Einrichtungen richtig verhalten müssen. Außerdem ist es schon peinlich, dass die **Johns-Hopkins-Universität** mit ihren frischeren Daten das **RKI** vorführt. Hier sehen wir große Potenziale in der Digitalisierung, wobei die Datenschutzaspekte zufriedenstellend gelöst werden müssen. ■

Foto: rnu