

Fusionen: „Große Risiken mit relativ geringem Nutzen“

Durch den immer größer werdenden wirtschaftlichen Druck nimmt das Bestreben der Träger von ambulanten Pflegediensten zu, durch Fusionen von mehreren Einrichtungen Kosten zu sparen und insgesamt wirtschaftlicher zu arbeiten. CAREkonkret-Autor Andreas Heiber untersucht die möglichen Synergieeffekte durch Zusammenlegungen.

Bielefeld (ah). Durch Fusionen mehrerer ambulanter Pflegedienste lassen sich zumindest theoretisch Synergien erzielen. So könnten Leitungsstellen eingespart werden und auch die Verwaltungskapazitäten könnten verringert werden. Ferner würden die Mieten sinken und durch die größere Gruppe von Mitarbeitern wäre der Personalpool besser und flexibler einsetzbar.

Klar ist, dass die Position Miete die einfachste Möglichkeit der Kostenreduzierung darstellt. Einige Geschäftsräume werden aufgegeben und dies macht sich direkt bemerk-

bar. Auch durch die größere Personalmenge innerhalb einer Organisationseinheit lassen sich Vertretungen, bedingt durch Urlaub und Krankheit, leichter organisieren als in kleinen Gruppen.

Bei den Verwaltungskosten lassen sich dagegen kaum Einsparungen erzielen. Vorausgesetzt, dass die Verwaltungseinheiten in den einzelnen ambulanten Pflegediensten effektiv und wirtschaftlich organisiert waren, wird sich der eigentliche Arbeitsaufwand auch durch die Zusammenlegung nicht reduzieren. Diese Überlegung geht von dem

Grundgedanken aus, dass Mitarbeiterzahl, Kundenzahl und Umsätze gleich bleiben. In einer eigenen Berechnung ließen sich durch eine Fusion von zwei ambulanten Pflegediensten insgesamt etwa 4,1 Prozent der Gesamtkosten einsparen.

Dagegen rechnen muss man jedoch die Fusionskosten. Durch die Versorgung der nun im Schnitt weiter entfernten Kunden entstehen höhere Wegekosten. Wesentlich entscheidender sind jedoch die zusätzlichen Zeiten der Mitarbeiter. Die Personalkosten erhöhen sich.



Durch Fusionen erhöhen sich meistens die Wegezeiten und damit die Personalkosten. Foto: Krüper/nh

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Kostenfaktor ist die Integration der Mitarbeiter. Ein Zusammenschluss bedeutet zunächst zumindest für einen Teil der Pflegedienstmitarbeiter einen kompletten Neubeginn. Die notwendige Integrationsleistung durch das Management dürfte ca. ein Jahr dauern. Nicht selten verlassen einzelne Mitarbeiter das Unternehmen, weil die Unsicherheiten zu groß werden. Mit dem Wechsel der Mitarbeiter

gehen oft Kunden verloren.

In der eigenen Berechnung ergibt sich bei der Gegenüberstellung der rechenbaren Einsparungen und der erfassbaren zusätzlichen Kosten insgesamt ein Plus von 2,09 Prozent. Ob dieser geringe wirtschaftliche Effekt sich im Verhältnis zu den Risiken einer Fusion rechnet, darf bezweifelt werden. Evtl. lassen sich durch Kooperationen, nicht durch Fusionen bessere und kostengünstigere Modelle bauen.