

Aus Zwei mach Eine? Welchen Sinn machen Fusionen?

Der wirtschaftliche Druck auf Pflegeeinrichtungen wächst. Zunehmend entwickeln Träger deshalb Strategien zur Kostenreduktion; sie meinen, durch das Zusammenlegen von Stationen Ausgaben eindämmen zu können. Dass dieser Schritt nicht zwangsläufig die erhofften Synergien – hingegen aber zusätzliche Risiken – bringt, belegt Andreas Heiber in seinem Beitrag anhand eines fiktiven Beispiels.

Dem Thema: Sinn und Unsinn von Fusionen“ nähert sich der Beitrag in der Darstellung der Marktsituation zweier fiktiver Sozialstationen: Beide sollen in Bielefeld liegen, die erste Station liegt im westlichen Stadtteil Hillegossen, die zweite Station Schildesche im nördlichen Stadtteil Schildesche, Luftlinie ca. 7 km voneinander entfernt. Außerhalb der klassischen Rush-hour benötigt man für die Strecke 10 Minuten, morgens ca. 15 Minuten.

Vorüberlegung

Folgende möglichen Synergien lassen sich zumindest theoretisch erzielen?

1. Reduzierung der Leitungsstellen: Einsparung einer PDL sowie einer Stellvertretung
2. Reduzierung der Verwaltungskapazitäten
3. Reduzierung der Mieten
4. Besserer Personalpool: durch die größere Gruppe einfachere Vertretungen etc.

Im Detail soll nun überprüft werden, wie sich die einzelnen Positionen tatsächlich auswirken.

Dies sind die Rohdaten der beiden Einrichtungen:(Tab. 1)

Erträge und Aufwendungen	Hillegossen			Schildesche		
	Köpfe	Aufwendungen	Anteil Pflege	Köpfe	Aufwendungen	Anteil Pflege
	Erträge			Erträge		
Pflegeversicherung		€ 225.500,00			€ 190.500,00	
Krankenversicherung		€ 155.100,00			€ 139.000,00	
weitere		€ 53.000,00			€ 47.000,00	
Investitionskosten		€ 17.500,00			€ 9.100,00	
Gesamt		€ 451.100,00			€ 385.600,00	
Leitung	1	€ 45.600,00	45,00%	1	€ 44.300,00	50,00%
Stellv. PDL	1	€ 26.800,00	80,00%	1	€ 36.400,00	90,00%
Pflegemitarbeiter	15	€ 273.000,00		7	€ 203.000,00	
Verwaltungskräfte	1	€ 41.300,00		1	€ 23.000,00	
Sonstige Verwaltung/Overhead		€ 49.500,00			€ 31.000,00	
Sachkosten		€ 33.400,00			€ 20.000,00	
Investive Fahrzeugkosten		€ 14.200,00			€ 6.800,00	
Mieten		€ 9.000,00			€ 6.300,00	
		€ 106.100,00			€ 64.100,00	
		€ 492.800,00			€ 370.800,00	
Differenz		-€ 41.700,00			€ 14.800,00	

Die Einrichtung Hillegossen ist etwas größer, hat allerdings ein Defizit von 41.700 €, die Einrichtung Schildesche ein Plus von 14.800 €. In der Einrichtung Hillegossen sind insgesamt 15 Pflegekräfte, eine PDL, eine Stellvertretung sowie eine Verwaltungskraft beschäftigt. Dabei arbeitet die PDL zu 45 %, die Stellvertretung zu 80 % in der Pflege mit. In der Woche werden sieben Touren, am Wochenende fünf Touren gefahren. Die Einrichtung Schildesche ist etwas kleiner, hat insgesamt 7 Pflegekräfte, eine Verwaltungskraft (Teilzeit) sowie eine Leitung und Stellvertretung. Die Leitung arbeitet zu 50 %, die Stellvertretung zu 90 % in der Pflege. In der Woche werden 4, am Wochenende 3 Touren gefahren.

Vergleicht man die Stationen anhand von Standard-Kennzahlen, fällt zunächst folgendes auf: (Tab. 2)

Kennzahlen

Gesamtkostendeckung	91,54%	103,99%
Pflegepersonalkosten zu Gesamt	€ 314.960	€ 257.910
	63,91%	69,56%
Verwaltungskosten zu Gesamt	€ 121.240	€ 79.790
	24,60%	21,52%
Leitungskosten zu Gesamtkosten	€ 30.440	€ 25.790
	6,18%	6,96%
Sachkosten zu Gesamtkosten	€ 56.600	€ 33.100
	11,49%	8,93%

Die Pflegepersonalkosten (Anteil Personalkosten Pflegepersonal, inklusive PDL-Anteile in der Pflege) liegen bei Hillegossen nur bei 63,91 %, in Schildesche immerhin bei fast 70 %. Verursacht wird dieser relativ vor allem für Hillegossen schlechte Wert durch die proportional hohen Verwaltungskosten. Die Verwaltungskosten (Verwaltungsmitarbeiter, externe Verwaltung/Overhead, PDL-Anteil Leitung) liegen in Hillegossen bei 24,6 %, in Schildesche immer noch bei 21,52 %. Beide Werte sind sehr hoch, wobei die man eher in der kleineren Station höhere Verwaltungskosten erwarten müsste als in der größeren. Untersucht man die Verwaltungskosten auf den konkreten Leitungsanteil, stellt man fest, dass dieser in beiden Fällen nur ca. 6,5 % beträgt, mithin im normalen und erwartbaren Maß. Die anderen Verwaltungskosten (Verwaltungsmitarbeiter sowie externe Verwaltung/Overhead) sind also ursächlich für die sehr hohen Verwaltungskosten verantwortlich.

Die Sachkosten sind in Hillegossen im Verhältnis etwas höher, bedingt vor allem durch die Fahrzeugkosten.

Mögliche Synergieeffekte

1. Reduzierung der Leitungsstellen.

Zunächst ist es naheliegend, durch die Zusammenlegung an den Leitungsstellen zu sparen. Allerdings ist zu beachten, dass in beiden Einrichtungen die Leitungskräfte teilweise in der Pflege mitgearbeitet haben. Beim Zusammengehen ergeben sich folgende mutmaßlichen Ersparnisse:

Tab. 3

1. Einsparung Leitung				
	Kosten bisher	Anteil Leitung	in Std.	Kosten
Leitung H	45.600	55,00%	21,18	25.080
Stellv. H	26.800	20,00%	7,70	5.360
Leitung S	44.300	50,00%	19,25	22.150
Stellv. S	36.400	10,00%	3,85	3.640
			Std.	Kosten
Leitungskosten bisher			51,98	56.230
Leitungskosten neu				
			Std.	Kosten
Leitung H	45.600	90,00%	34,65	41.040
Neue Stellv.	44.300	20,00%	7,70	8.860
			Std.	Kosten
Leitungskosten neu			42,35	49.900
Differenz				
			Std.	Kosten
			9,63	6.330

Zusammen entstehen in beiden Einrichtungen momentan Leitungskosten von 56.230 €. Beim Zusammengehen würden die bisherigen Leitungen neu Leitung und Stellvertretung, die bisherigen Stellvertretungen würden komplett in die Pflege gehen. Da die neuen Leitungskräfte eine größere Station leiten, würden die Leitungsanteile im Verhältnis zu den Pflegeanteilen entsprechend zunehmen. In unserem Beispiel werden die Leitungskosten um 6.330 € reduziert. Dies entspricht einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit von Leitungskräften von ca. 9,6 Wochenstunden. Noch nicht berücksichtigt ist der mögliche Mehraufwand durch die Betreuung der nun entfernt liegenden Kunden. Ob eine Einsparung durch die nun nicht mehr notwendigen bisherigen Stellvertretungen effektiv entstehen können, ist auch eine Frage der Arbeitsverträge: bekamen sie als Stellvertretungen höhere Vergütungen, so wäre die Frage zu prüfen, ob nach Wegfall dieser Aufgabe sich auch die Vergütungen um den Leitungsaufwand reduzieren lassen oder ob arbeitsrechtlich der Status gewahrt werden muss.

2. Reduzierung der Verwaltungskapazitäten (Tab. 4)

2. Verwaltungskosten		
bisher	Hillegossen	Schildesche
Verwaltungskräfte	€ 41.300,00	€ 23.000,00
Sonstige Verwaltung/Overhead	€ 49.500,00	€ 31.000,00
	€ 90.800,00	€ 54.000,00
		€ 144.800,00
Neu	Hillegossen	Schildesche
Verwaltungskräfte	€ 41.300,00	
Sonstige Verwaltung/Overhead	€ 80.500,00	€ 0,00
	€ 121.800,00	
Einsparung	€ 23.000,00	

Die erste Frage stellt sich, ob und warum die Verwaltungskosten so hoch sind? Wären sie durch die tatsächliche Arbeit bedingt, müsste man davon ausgehen, dass

durch das Zusammenlegen auch kaum wesentliche Einsparungen zu erwarten wären. Im Vergleich zu anderen Stationen muss man jedoch feststellen, dass die Verwaltungskosten für jede einzelne Station viel zu hoch waren und auch für die einzelnen Stationen hätten schon geändert werden müssen. Dabei geht es nicht nur um die Verwaltungskosten innerhalb der Stationen, sondern auch um die externe Verwaltung/Overhead. Reduziert man zunächst die Verwaltungskosten vor Ort um die Teilzeitstelle in Schildesche, entstehen Einsparungskosten in Höhe von € 23.000. Was hier momentan nicht reduziert werden kann, sind die Kosten für die externe Verwaltung/Overhead. Die Grundannahme für die Kosten (bzw. für die Verteilung dieser Kosten) bleibt zunächst gleich: gleiche Mitarbeiterzahlen, gleiche Kundenzahlen, gleicher Umsatz.

3. Reduzierung der Mieten

Die Mietposition ist die einfachste Position zur Kostenreduzierung: Durch die Aufgabe von Schildesche reduzieren sich hier die Kosten um € 6.300. Dabei gehen wir davon aus, dass die Räume in Hillegossen schon so groß waren, dass auch die zusätzlichen Mitarbeiter ‚Platz‘ finden. (Tab. 5)

3. Einsparung Mieten	
bisher	€ 15.300,00
Neu	€ 9.000,00
Einsparung	€ 6.300,00

4. Besseres Personalpool

Durch eine größere Personalmenge innerhalb einer Organisationseinheit lassen sich Vertretungen bedingt durch Urlaub oder Krankheit leichter organisieren als in kleineren Gruppen. Welche wirtschaftlichen Effekte dies jedoch ausmacht, lässt sich so theoretisch nicht beziffern, hängt dies doch von einer Reihe von Faktoren ab: so lässt sich oft beobachten, dass in kleineren Einrichtungen/Teams der Zusammenhalt und damit einher gehend auch die Krankheitsquote und die Vertretungsbereitschaft zum Teil deutlich geringer/besser ist als in größeren und damit teilweise anonymen Einheiten.

Zusammen belaufen sich somit die Einsparungen auf € 35.630. Bezogen auf die Gesamtkosten sind die 4,1 %.

Synergiekosten

Spätestens seit den großen Firmenzusammenschlüssen in der Wirtschaft wird deutlich, dass jede Fusion sowohl Risiken wie auch Kosten beinhaltet, die mitunter im Vorfeld nicht so oder ganz anders eingeschätzt wurden. Das klassische und wohl jedem bekannte Beispiel ist Daimler-Chrysler: zwei Weltunternehmen, die beide das Gleiche gemacht haben: sie bauen Autos. Allerdings waren die Unternehmenskulturen, die Autos und die versteckten ‚Baustellen‘ so groß, dass dies den Börsenkurs massiv nach Unten getrieben hat. Erst im letzten Jahr gelang es Daimler, die Kosten bei Chrysler einigermaßen in den Griff zu bekommen. Was am

Anfang als Zusammenschluss zweier Gleicher dargestellt wurde, war am Ende eine sehr teure Übernahme.

Dieses Beispiel lässt sich nach unserer Erfahrung in nicht wenigen Fällen auch auf die ambulante Pflege übertragen. Wir wollen dies mit konkreten Beispielen für die Kosten von Synergien beschreiben:

1. Erhöhte Fahrtkosten (Tab. 6)

Zusätzliche Fahrtkosten	
Personalkosten	
Anzahl Touren in der Woche	4
Anzahl Touren am Wochenende	3
Pro Weg nach Schildesche	15
Zusatzweg pro Tour/Tag (bei Berücksichtigung von verkürzten Wegen vom letzten Kunden)	20 Min.
Pro Woche (5 x 4 Touren und 2 x 3 Touren)	8,67 Std.
Pro Jahr	450,67 Std.
Pro Std. durchschnittl. Personalkosten ohne Sachkosten/Verwaltung	€ 30,00
Gesamtaufwand durch höhere Wegekosten	€ 13.520,00
Sachkosten	
pro Kilometer (alles inklusive)	0,30 €
pro Tour Mehrweg (bei Berücksichtigung von Synergieeffekte) in KM	10
Pro Woche (5 x 4 Touren und 2 x 3 Touren)	€ 78,00
Pro Jahr	€ 4.056,00
Zusätzliche Fahrtkosten	€ 17.576,00

Durch die Versorgung der relativ weit entfernten Kunden in Schildesche aus Hillegossen entstehen höhere Wegekosten. Dabei sind die Sachkosten weniger interessant als die dadurch verursachte zusätzliche Arbeitszeit der Mitarbeiter. In unseren vorsichtigen Beispiel gehen wir von einer Anfahrt nach Schildesche sowie am Ende der Tour von einer Rückkehr nach Hillegossen aus. Nicht berücksichtigt sind weitere Zwischenfahrten beispielsweise wegen vergessener Schlüssel etc.. Damit entstehen, vorsichtig gerechnet, zusätzliche Personalkosten in Höhe von € 13.520, an Sachkosten noch einmal € 4.056. Zusammen sind dies €17.576.

2. Integration der Mitarbeiter

Ein aus unserer Erfahrung sehr wichtiger Faktor beim Zusammenlegen von Stationen ist die Frage der unterschiedlichen Unternehmenskultur. Das scheint bei der Fusion von Einrichtungen verschiedener Träger (beispielsweise einer Wohlfahrtseinrichtung und einer privaten Einrichtung) noch verständlich. Aber gibt es überhaupt relevante Unterschiede bei Stationen eines gleichen Trägers? Nach unserer Beobachtung schon: Pflegeeinrichtungen sind immer geprägt (auch im Einzelfall negativ) von den Leitungen sowie von der Teamzusammensetzung. Ein Zusammenschluss bedeutet damit zunächst zumindest für den einen Teil der Pflegedienstmitarbeiter einen kompletten Neubeginn: in unserem Fall müssen die Mitarbeiter aus Schildesche ihr bisheriges Büro verlassen, kommen in neue Räume und schon vorhandene

Mitarbeiterstrukturen hinein. Hier wird eine Integrationsleistung benötigt, die nicht zu unterschätzen ist. Dies dürfte im Einzelfall bis zu einem Jahr dauern können. Gleichzeitig sind weitere für einzelne Mitarbeiter negative Effekte zu berücksichtigen: der neue Arbeitsplatz (Arbeitsbeginn) ist beispielsweise nicht mehr zu Fuß, sondern nur noch mit dem Bus zu erreichen; das bisher kleine und übersichtliche Team, wo man sich gegenseitig geholfen und ausgeholfen hat, geht nun in ein größeres Team auf. Gfls. im Einzelfall müssen auch bisher liebe Gewohnheiten wie die ruhige Tasse Kaffee vor der Tour aufgegeben werden. Nicht selten gehen im Rahmen von Fusionen auch Mitarbeiter ganz vom Pflegedienst weg, eben weil sie nicht in den anderen Strukturen arbeiten wollen. Die durch die Fusion verursachten Unsicherheiten und Veränderungen übertragen sich auch teilweise auf die Kunden. Gehen einzelne Mitarbeiter und wechseln zu einem anderen Schildescher oder Bielefelder Pflegedienst, gehen hier oft auch Kunden mit. Wie hoch diese Kosten in Euro sind, lässt sich weniger einfach berechnen als beispielsweise die Fahrtaufwendungen. Es kann um Ausfallkosten/Verluste in Höhe von ca. 5 % bis zu ca. 30 % gehen.

3. Verlust des lokalen Bezugs

Pflege wird auch in der rechtlichen Umsetzung immer komplexer: Pflegedienste übernehmen (eher zwangsweise) immer mehr Beratungsfunktionen, die vor Ort, auch an einem neutralen Ort wie dem Büro, ausgeübt werden müssen. Der lokale Bezug dürfte auch dadurch ein wichtigeres Qualitätsmerkmal werden. Die unmittelbare örtliche Präsenz spielt heute oft noch keine große Rolle, obwohl dies durchaus auch an den äußeren Umständen liegen kann. Ist das Büro der Pflegeeinrichtung beispielsweise im 2. Stock ohne Fahrstuhl untergebracht, gibt es in der Nähe keine Besucherparkplätze, wie sollten dann Besucher hier her kommen?

Betrachtet man dazu die Möglichkeiten der Entwicklung niedrigschwelliger Versorgungs- und Beratungsangebote nach § 45b SGB XI, könnten sich zukünftig die Büros der vor Ort tätigen Pflegedienste weiter zu Service- und Beratungszentren entwickeln. Auf jeden Fall wird der Pflegedienst der Zukunft ein Büro nicht allein zur Verwaltung und zu Dienstbesprechungen nutzen, sondern vermehrt zu Kundenkontakten.

Werden lokale Büros aufgegeben zugunsten individuell zu vereinbarenden Terminen, dürften die Pflegedienste vor Ort im Vorteil sein, wo das einfache ‚Reinschauen‘ möglich ist. Virtuelle Pflegedienste, die man nur mit den Autos herum flitzen sieht, dürften auf mittlere Sicht größere Schwierigkeiten der lokalen Verknüpfung und Einbeziehung haben.

Gegenüberstellung:

Gegenüberstellung			
Ersparnisse		Kosten	
1. PDL	€ 6.330	1. Fahrtkosten	€ 17.576
2. Verwaltung	€ 23.000	2. Integration Mitarbeiter	?
3. Mieten	€ 6.300	3. Verlust lokaler Bezug	?
4. Weitere Personalkosten	?		
Gesamt	€ 35.630	Gesamt	€ 17.576
	Ersparnisse gesamt		€ 18.054
	Ersparnis in %		2,09%

Insgesamt ergibt die Gegenüberstellung der bisher rechenbaren Kosten ein Plus von € 18.054, also 2,09 % der Gesamtkosten.

Andere Varianten kostenreduzierender Zusammenarbeit

Ob dieser sehr geringe wirtschaftliche Effekt sich im Verhältnis zu den Unwägbarkeiten ‚rechnet‘, darf bezweifelt werden. Zumal sich in den Beispielsozialstationen auch anders als durch eine Fusion Kosten sparen ließen. Hier einige Beispiele:

1. **Gemeinsame Verwaltung:** schon oben wurden die Verwaltungskosten kritisch hinterfragt. Hier scheinen sich historisch bedingt Kostenblöcke entwickelt zu haben, die nicht in diesem Umfang von der Sozialstation benötigt/verursacht werden. Beispielsweise könnte die Verwaltung teilweise zusammen gelegt werden, mit wechselnder Präsenz in den beiden Stationen. Die Besetzung des Telefons kann in der Abwesenheitszeit der Verwaltungskraft durch eine Rufumleitung organisiert werden.
2. **Gemeinsamer Personalpool/Vertretungen:** auch stationsübergreifend könnte bei Engpässen Personal stationsübergreifend eingesetzt werden. Über eine einheitliche Einsatzplanungssoftware ließen sich stationsübergreifend Personalkapazitäten verwalten und bei Engpässen entsprechend nutzen.
3. **Stationsübergreifende Rufbereitschafts- und Notfalldienste:** ebenfalls stationsübergreifend lassen sich Rufbereitschaft und Notfalldienste organisieren, so dass es in den einzelnen Stationen zu einer erheblichen Entlastung der Mitarbeiter kommen kann. In unserem Beispiel reduziert sich durch einen gemeinsamen Dienst die Dienste pro Mitarbeiter um 50 %!.

Dies sind nur einige Beispiele, wie sich auch ohne Zusammenlegung durch eine engere Zusammenarbeit Kosten sparen lassen.

Fusionen sind oft mit erheblichen Risiken bei relativ geringem Nutzen verbunden. Die damit einher gehende Standortaufgabe sollte daher sehr genau überlegt und nicht allein durch vordergründige wirtschaftliche Vorteile begründet sein.

Veröffentlicht in:

Häusliche Pflege, Ausgabe 11/2002
auszugsweise: Carekonkret 4.10.02,

© **Andreas Heiber**

System & Praxis Andreas Heiber

Platzstraße 49a, 33611 Bielefeld
Tel. 0521/801 8247, Fax: 0521/801 8248
Email: Heiber@SysPra.de; www.SysPra.de