



Unternehmensbewertung

Der Wert eines ambulanten Pflegedienstes

Möchten Sie verkaufen oder kaufen?

.. oder einfach nur wissen, wie Sie den Wert eines Pflegedienstes langfristig steigern?

.. oder möchten Sie einen Pflegedienst übernehmen und wissen, ob das eine gute Investition ist – und was Sie ggf. machen müssen?

Die Bewertung eines Pflegedienstes ist sehr schwer und lässt sich kaum nach ganz objektiven Gesichtspunkten durchführen. Es ist auf jeden Fall notwendig, die Strukturen und die Arbeitsabläufe zu untersuchen und zu bewerten.

Ein Fachmann muß dazu die Prozesse und die Strukturen untersuchen und in der Lage sein, diese zu bewerten.

Deshalb sieht der Ablauf einer Unternehmensbewertung folgendermaßen aus:

1. Zusendung Ihrerseits von Zahlen und Informationen, um sich einen Eindruck zu bekommen. Hierfür sende ich eine Checkliste zu.
2. Besuch in der Einrichtung / dem Pflegedienst vor Ort:
Der Besuch dauert meist einen ganzen Tag und beinhaltet:
 - die Führung durch den Pflegedienst und die Besichtigung aller Arbeitsräume
 - ausführliches Interview mit der Pflegedienstleitung
 - kurzes Interview mit der Stellvertretung und/oder Teamleitungen
 - 1,5 stündiges (anonymes) Interview mit ca. 10 Mitarbeitern des Pflegedienstes
 - Analyse der vor Ort vorhandenen Unterlagen und Formulare
 - Einblick in die EDV (das Programm, die Personal-Einsatz-Planung und die Finanzbuchhaltung/Controlling)Es ist also nicht möglich, einen Pflegedienst (insgeheim) zu bewerten, ohne dessen Mitarbeit. Der Einblick in die Einrichtung ist deshalb so bedeutsam, weil die Prozesse und die Strukturen und die Mitarbeiter die eigentlichen Werte eines ambulanten Pflegedienstes bilden.
3. Erstellen eines Berichtes mit detaillierter Begründung (= 2,5 Tage)
 - a) des aktuellen Wertes des Pflegedienstes – und
 - b) der Ressourcen und damit der möglichen Wertentwicklung, wenn bestimmte Veränderungen oder Maßnahmen umgesetzt werden.
4. Präsentation der Ergebnisse vor einem Gremium Ihrer Wahl.
5. Zwischen Besuch vor Ort und Präsentation liegen mindestens 7 Tage, um die notwendige Zeit zu haben, ggf. regional im Umfeld des untersuchten Pflegedienstes zu recherchieren.



Kosten der Unternehmensbewertung eines ambulanten Pflegedienstes

Die Kosten der Unternehmensbewertung des ambulanten Pflegedienstes basieren auf meiner Preisliste vom 01.01.2010.

<http://www.siessegger.de/Leistungsangebot/leistungen.htm#Konditionen>

Daraus ergeben sich Kosten von:

Unternehmensbewertung eines ambulanten Pflegedienstes			
5,00 x Tagessätze Beratung	á	1.250,00 € =	6.250,00 €
inkl. Vorbereitung + ein Tag vor Ort + Unterlagen + Berichterstellung, 2,5 Tage + 0,5 Tage Präsentation, Zur-Verfügung-Stellen von Controlling-Instrumenten, Fragen im Nachgang			
1,00 x Übernachtung/en	á	70,00 €	70,00 €
1,00 x pauschale Fahrtkosten (Hamburg - Irgendwo - Hamburg)	á	250,00 € =	250,00 €
Zwischensumme			6.570,00 €
+ 19% MWSt.			1.248,30 €
Gesamtsumme			7.818,30 €
Ich biete Ihnen an, die Unternehmensbewertung inkl. aller genannten Leistungen zu einem pauschalen <u>Komplettpreis</u> von 7.500,00 € durchzuführen.			

Zahlungsbedingungen

Die Bezahlung erfolgt in zwei Teilbeträgen - jeweils nach meiner Rechnungsstellung:

- 1 **50%** (also 3.750,00 € inkl.) nach Auftragsvergabe, **vor** Beginn der Begutachtung
- 1 **50%** (also 3.750,00 € inkl.) **nach** Durchführung der Beratung und **nach** Zusendung bzw. Abgabe und Präsentation des zugesagten Gutachtens

Es erfolgt jeweils eine separate Rechnung.

Um Ihnen einen besseren Eindruck zu vermitteln, welche Aspekte alle bei der Bewertung eines Pflegedienstes zum Ansatz kommen, zeige ich Ihnen nachfolgend alle Schritte im Rahmen der **due dilligence** auf.



1 Bilanzbewertung

Anlagevermögen als Grundlage für eine Bewertung eines Pflegedienstes ist meist nur in Form von Forderungen vorhanden. Selbst diese Positionen sind lediglich Umlaufvermögen. Oft ist das Anlagevermögen in Form von Fahrzeugen schon fast abgeschrieben und besteht ggf. noch in stillen Reserven. Diese sind für eine Bewertung schwierig heran zu ziehen. Das Anlagevermögen aufgrund der Bilanz bildet somit keine zuverlässige Basis für eine grundlegende Bewertung eines Pflegedienstes.

2 Zukünftige Erträge und voraussichtliche Ergebnisse

Deshalb bietet es sich an, wie bei Aktiengesellschaften durch die Analysten, die zukünftigen Betriebsergebnisse in eine Bewertung einfließen zu lassen. Hier ist die Umsatzrendite von Bedeutung. Diese ermittelt sich aus dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und aus den Erträgen aus Pflegeleistungen (ohne Zuweisungen und Zuschüsse und ohne sonstige betriebliche Erträge):

Beispiel für eine Berechnung

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	=	$\frac{36.000,00 \text{ €}}{720.000,00 \text{ €}}$	x 100%	=	5,00%
Umsatz aus Pflegeleistungen					

Diese Zahl ist jedoch so uneinheitlich bemessen, dass keine zuverlässigen Aussagen getroffen werden können. Es hängt z.B. davon ab, ob private Pflegedienstinhaber ihre Gehälter schon mit bei den Kosten berücksichtigt haben (GmbH) oder von der Rendite „leben“ müssen (z.B. bei einer GbR).

In der Vergangenheit wurden immer wieder 2 -3 Monatsumsätze als „Kaufpreis“ beobachtet. Diese willkürliche Aussage oder Einschätzung, lässt sich als Grundpreis nur rechtfertigen, wenn die Umsatzrendite positiv ist – oder wenn bestehende und entdeckte Mängel schnell behoben werden können und somit unentdeckte Potentiale im Pflegedienst stecken.

Um diese Werte zu entdecken bedarf es weiterer Analysen

3 Checkliste - Allgemeine „Wert“steigernde Faktoren

Nachfolgend sollen die Aspekte angeführt werden, die grundsätzlich für die Wertbildung eines Pflegedienstes sind.

Jeder der Punkte bildet für sich einen Wert, der aber mit Sicherheit nicht eindeutig bestimmt werden kann und verschiedenen Einschätzungen oder dem Verhandlungsgeschick unterliegen kann.

1) Die (positive) Außenwirkung der PDL

Die PDL sollte in der Bevölkerung bekannt sein. Sie nehmen an öffentlichen Veranstaltungen teil und sind auch ansonsten aktiv in der Gemeinde tätig. Wichtig ist die starke Verzahnung der Aufgaben der PDL mit anderen Aufgaben in der Öffentlichkeit.

2) Monopol-Situation oder Markt-Dominanz

Wenn der Pflegedienst eine dominierende Marktposition hat, so macht es ihn besonders attraktiv. Das bedeutet aber auch, dass eine Spezialisierung kaum in Frage kommt, denn um die Monopol-Situation aufrecht zu erhalten, müssen alle Leistungen von Kunden gewünscht angeboten werden.



3) hoher Anteil an SGB V-Erträgen¹.

Einsätze sind dann effizient, wenn Synergieeffekte genutzt werden können. Diese entstehen z.B. wenn bei **einem** Hausbesuch folgende Tätigkeiten **nur einmal** ausgeführt werden müssen: Begrüßen, Ausziehen des Patienten, Anziehen des Patienten, Dokumentation, Verabschiedung des Patienten. Prinzipiell sind diese Verrichtungen in den Vergütungen im SGB V als auch im SGB XI enthalten und führen dann zu Synergieeffekten. Die Praxis zeigt, dass ein Pflegedienst tendenziell „im Plus“ arbeitet wenn mehr als 25-30% der Hausbesuche Leistungen aus unterschiedlichen Finanzierungsansprüchen enthalten.

4) steigender Anteil der Privatzahler-Leistungen (>5%)

Diese sind mindestens kostendeckend. Insbesondere die Privatzahler-Leistungen werden zukünftig wahrscheinlich stark an Bedeutung gewinnen werden. Pflegedienste werden sich nicht mehr nur auf die Erträge aus Leitungen der Krankenversicherung und Pflegeversicherung verlassen können.

5) hohe Schnittmenge der gemeinsamen Hausbesuche mit SGB V und SGB XI

Die Praxis zeigt, dass ein Pflegedienst tendenziell „im Plus“ arbeitet wenn mehr als 25-30% der Hausbesuche Leistungen aus unterschiedlichen Finanzierungsansprüchen enthalten.

6) Eine angemessene Besetzung in Leitung (mind. 12% Quote) und Verwaltung (ca. 4%-6% Quote)

Die 70% oder 80% der Kosten, nämlich die Personalkosten müssen gesteuert werden, das bedeutet eine tägliche aufwendige Personal-Einsatz-Planung und die vollkommene Freistellung von der reinen Pflege. An Leitung oder Verwaltung sollte nicht „gespart“ werden.

7) Die optimale Betriebsgröße

Diese misst sich u.a. an der Zahl der Patienten: ca. 100 – 150 ist ideal. Darüber hinaus müsste die Verantwortung der Planung auf mehrere Köpfe verteilt werden. Dieser Wert ist aus Untersuchungen bekannt und bestätigt sich tendenziell in Betriebsvergleichen und in Beratungen vor Ort: Pflegedienste mit geringeren Patientenzahlen haben tendenziell etwas größere Schwierigkeiten, am Markt bestehen zu können, sie neigen zu Inflexibilität. Größere Pflegedienste sind aufgrund ihrer Größe für eine Person nicht mehr ohne weiteres zu steuern.

8) Flexible Arbeitszeitmodelle

Extreme Flexibilität ist die Voraussetzung für Wirtschaftlichkeit. Diese bedeutet dass fixe Personalkosten zu variablen gemacht werden. Das kann nur funktionieren, wenn alle Arbeitsverträge im Durchschnitt zu knapp bemessen sind – und die übersteigenden Stunden zu Auszahlung führen.

Dieses „Arbeitszeitmodell“ ist ein hoher Wert. Feste Arbeitsverträge mit hohen Stunden (womöglich Vollzeit) oder Tarifbindung (alte Verträge) mit hohem Durchschnittsalter sind stark wertmindernd.

¹ Der (hohe) Anteil an SGB V-Leistungen bürgt nicht automatisch für den wirtschaftlichen Erfolg einer Pflegedienst. Es ist vielmehr die Schnittmenge der Hausbesuche, bei denen sowohl SGB V- als auch SGB XI-Leistungen erbracht werden.



9) EDV-gestützte Personal-Einsatz-Planung

EDV-gestützte Personal-Einsatz-Planung mit hinterlegten Zeiten sicher (fast) automatisch eine wirtschaftliche Betriebsführung. Aus der Planung gehen dann Fakturierung, Zeitabrechnung, Lohnabrechnung, Kostenstellenrechnung und Controlling hervor.

10) Analyse der Personal-Einsatz-Planung

Die Bewertung eines Pflegedienstes beinhaltet v.a. die genaue Analyse der Personal-Einsatz-Planung:

- Sind Zeiten für Einzelleistungen hinterlegt?
- Arbeiten die Mitarbeiter nach diesen Vorgabe- oder Orientierungszeiten?
- Werden Abweichungen kontrolliert und geklärt?
- Wird eine EDV-gestützte Personal-Einsatz-Planung angewandt?

Zusammenfassung

Es sind also die „**weichen Faktoren**“, die den Wert eines ambulanten Pflegedienstes begründen.

Diese Werte resultieren überwiegend aus den aufgezeigten Aspekten.

Die Wert“ermittlung“ eines ambulanten Pflegedienstes muss viel stärker auf Erfahrungen und Einschätzungen beruhen als es bei einer Unternehmensbewertung normalerweise notwendig ist.

Wenn die oben gestellten Fragen und Checklisten nicht positiv beantwortet werden, kann jeder Punkt für sich natürlich auch wertmindernd wirken.

4 Die Aufrechterhaltung von Werten bei einer Übernahme

Um wertsteigernde Faktoren aufrecht zu erhalten und ggf. für einen neuen Inhaber/Käufer zu sichern, muss ein Übergang vorsichtig gestaltet werden, v.a. in Hinsicht auf die Bewahrung und den Ausbau dieser Faktoren.

§ Übernahme der bisherigen PDL (wenn sie „gut“ ist)

§ Weitgehende Übernahme der jetzigen Mitarbeiter

§ wenn möglich keine Verschlechterung der Arbeits- und Entlohnungs-Konditionen, da sich dies ansonsten negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken wird.

§ Gemeinsames Vorstellen des neuen Trägers mit der Zusicherung und der Information gegenüber den Patienten und der Bevölkerung, dass sich die Leistungsversorgung zukünftig noch weiter verbessern wird. Der Übergang muss sensibel kommuniziert werden.

§ Der Name des Pflegedienstes sollte beibehalten werden, da mit diesem Namen meist ein (guter?) Ruf verbunden ist. Mittelfristig lässt sich dann eine Namensänderung durchführen.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste

Internet: www.siessegger.de

Email: bewertung@siessegger.de