

Visionen, Ziele, Strategien – Teil 3

Das eigene Leistungsportfolio auf den Prüfstand stellen

Eine weitere Methode, um Strategien zu entwickeln besteht darin, das eigene Leistungsspektrum zu analysieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Ein Leistungsangebot sollte im Gleichgewicht sein, vielfältig, und es sollte vor allem in der Mischkalkulation die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Die Portfolio-Analyse

Bei der klassischen Portfolio-Analyse werden alle Dienstleistungen eines Pflegedienstes dahingehend untersucht,

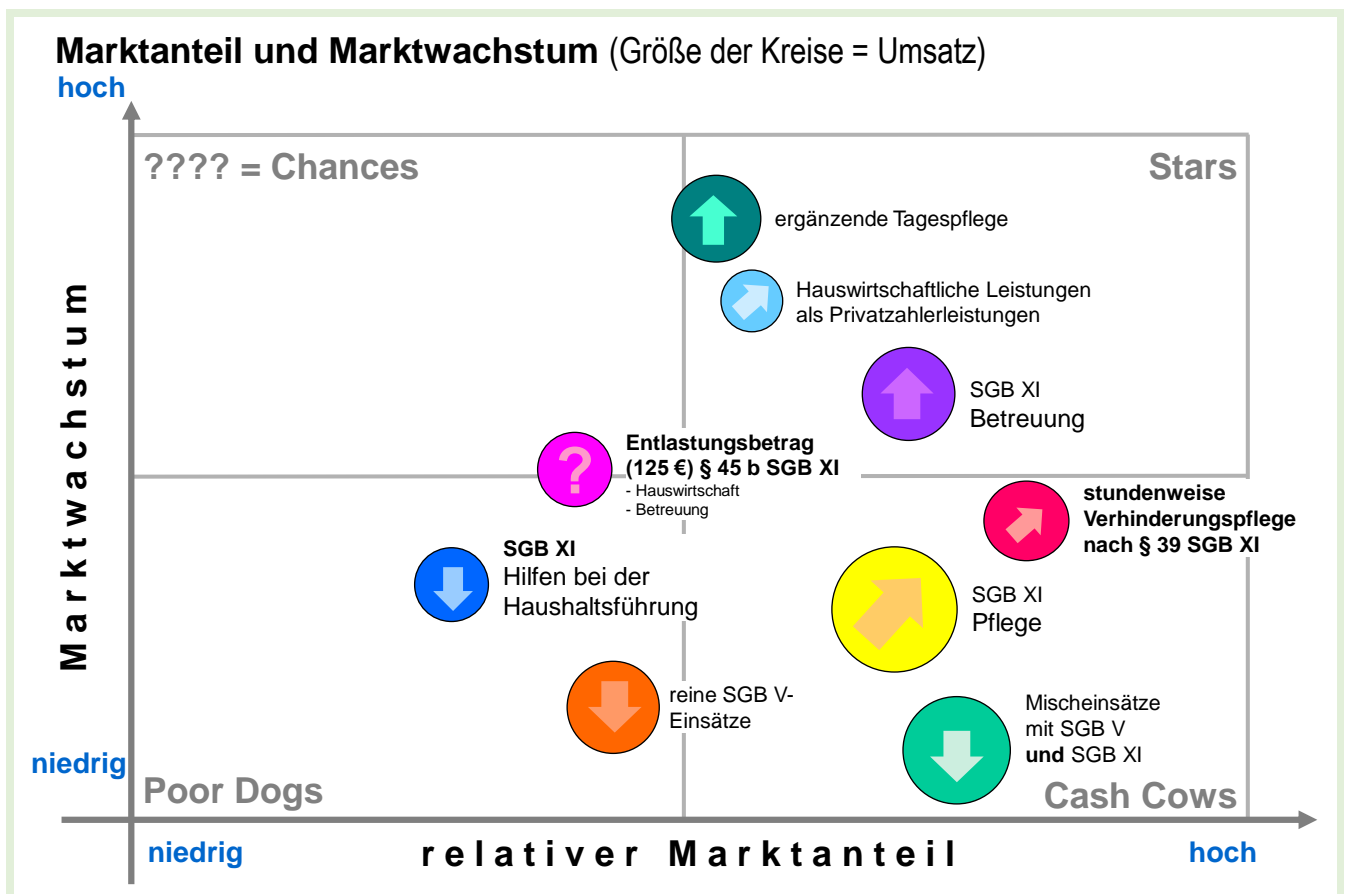
- wie hoch **der relative Marktanteil** ist.
Der Marktanteil gibt die Größe im Vergleich zu den Mitbewerbern an, dadurch gewinnt der Pflegedienst an Erfahrung. Diese zusätzliche Erfahrung führt vor allem zu sinkenden durchschnittlichen Kosten und zur Senkung des Risikos. Der relative Marktanteil ergibt sich aus der Relation des eigenen Marktanteils zu dem des stärksten Mitbewerbers.
- wie die Möglichkeiten für das **Marktwachstum** gesehen werden.
Marktwachstum kann einerseits durch demografische Entwicklung erfolgen oder durch Verdrängung von Wettbewerbern, oder durch steigende Nachfrage hinsichtlich bestimmter Leistungen.

Es geht bei dieser Analyse darum, zu prüfen ob der Pflegedienst ein ausgewogenes Leistungsangebot „im Portfolio“ hat. Jedes Angebot des Pflegedienstes wird dazu in diesem Koordinatensystem eingeordnet.

Theoretisch können in eine Portfolio-Analyse auch andere Kriterien mit einbezogen werden als die oben genannten, zum Beispiel der Gewinn, die Attraktivität der jeweiligen Leistungsart, das Image, oder andere für die Zielsetzungen wichtigen Aspekte. Da dies keine absolut wissenschaftliche Methode ist, sind Sie hier vollkommen frei.

Eine Besonderheit in unserem nachfolgenden Beispiel stellen die Durchmesser der Kreise dar, die den Umsatz der jeweiligen Dienstleistungen abbilden.

Das Platzieren in die 4 Felder der Portfolio-Matrix ergibt 4 Kategorien eines Pflegedienstes.



© 2019 Thomas Sießegger

Eine Portfolio-Analyse gibt die Möglichkeit, zu prüfen ob der Dienst ein ausgewogenes Leistungsangebot „im Portfolio“ hat. Jedes Leistungsangebot des ambulanten Dienstes wird in dieses Koordinatensystem eingeordnet.

Das Platzieren in die 4 Felder der Portfolio-Matrix ist eine Prüfung, ob die „richtigen“ Leistungen angeboten werden, um in der Mischkalkulation sowohl

- 1.) neue, aufstrebende Leistungen zu berücksichtigen
- 2.) renditestarke Leistungen anzubieten [als Ausgleich für defizitäre]
- 3.) attraktive und vielfältige Leistungen als Komplettangebot innerhalb eines Dienstes

Der Dienstleistungs-Lebenszyklus beschreibt die Prozesse zwischen der Markteinführung einer neuen Dienstleistung und dem Beenden des Angebotes. Dabei wird die „Lebensdauer“ in Phasen unterteilt.

Die Einführung einer neuen Dienstleistung bei ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten erfolgt oft als Reaktion auf eine Gesetzesänderungen. Als Beispiel können die Pflege-Stärkungsgesetze gesehen werden. Hier wurde es für Pflegedienste (und für die Kunden) lukrativ macht, den Entlastungsbetrag in Anspruch zu nehmen, oder wenn eine Tagespflege vorhanden ist, diese als neue gesonderte Leistung anzubieten.

Die Einführung ist oft mit Investitionen verbunden, und ist vor allem sehr aufwendig in der Beratung, sei es über die Erstgespräche, die Folgeberatungen oder über die ständigen Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI.

Dann steigen die Umsätze allmählich an. In dieser Phase werden aufgrund der vorangegangenen Kosten für den Aufbau des Leistungsangebotes jedoch noch keine Gewinne erzielt. In dieser Phase entscheidet sich, ob der Markt die Dienstleistung annimmt. Die Einführungsphase ist beendet, wenn die Gewinnkurve die Gesamtkosten erstmals durchbricht. Das ist der so genannte „Break-Even“-Punkt.

Manche Dienstleistungen werden wieder aus dem Markt genommen, weil sie sich „überlebt“ haben – oder es neue, andere Dienstleistungen gibt.

Der Lebensweg eines Angebots verläuft von den Fragezeichen über die Sterne und Melkkühe zu den armen Hunden. Es gibt aber auch Angebote, welche nicht diesem Weg folgen, Flops erreichen erst gar nicht den Sterne-Bereich oder andere Leistungen verbleiben scheinbar ewig als Cash-Cows.

Für jedes Feld gibt es in der Literatur so genannte **Normstrategien**, die hier in diesem Beispiel für einen ambulanten Pflegedienst adaptiert wurden. Es ist darauf zu achten, dass nicht nur die einzelnen Dienstleistungen anhand der Normstrategien beurteilt werden. Auch das gesamte Portfolio sollte analysiert werden.

Die vier Kategorien der Portfolio-Matrix nach BCG*	Normstrategien , mögliche Reaktionen oder Maßnahmen nach der Einordnung in die Matrix und einer entsprechenden Analyse	Aktuelle Beispiele für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste
Question Marks Fragezeichen ???	Die Fragezeichen sind die neuen Dienstleistungen des Pflegedienstes. Man weiß noch nicht so genau, wie sie sich entwickeln werden. Sie haben aber tendenziell ein hohes Wachstumspotenzial, aber bisher noch geringe Marktanteile. Irgendwann steht die PDL und/oder die Geschäftsführung vor der Frage, ob in dieses Angebot weiter investiert werden soll oder ob die Dienstleistung aufgegeben werden soll. Entweder weiter investieren, wenn sich das Angebot vielversprechend entwickelt – oder das Angebot wieder vom Markt nehmen	Die Leistungen mit dem Entlastungsbeitrag nach § 45 b SGB XI erfahren (je nach Bundesland) einen kometenhaften Aufstieg. Leider auch deshalb, weil diese darüber möglichen Leistungen (v.a. die „Hilfen bei der Haushaltsführung“) nicht die Sachleistungsprüfung angreifen und das Pflegegeld schonen. Manche Kunden wünschen sich nur diese Leistungen und so kommt es zu einer aufwendigen und kleinteiligen Leistungserbringung. Aber was passiert, wenn der Gesetzgeber diese Leistungsart in einer neuen Reform (hoffentlich) beendet?

Die vier Kategorien der Portfolio-Matrix nach BCG*	Normstrategien , mögliche Reaktionen oder Maßnahmen nach der Einordnung in die Matrix und einer entsprechenden Analyse	Aktuelle Beispiele für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste
Stars (aufsteigende) Sterne	Die Sterne sind die Aufsteiger innerhalb des Pflege- und Betreuungsdienstes. Sie haben einen hohen Marktanteil <i>und</i> ein hohes Marktwachstum. Trotz hoher Investitionen (z.B. über intensive Beratung), der sich aus dem potentiellen Marktwachstum ergibt, deckt das Angebot schon durch hohe Erlöse die Kosten. Hier sollte also weiter investiert werden. ➤ Expansion der Leistungsart	Die „ pflegerische Betreuung “ als gleichberechtigte Sachleistung neben den Leistungen der „körperbezogenen Pflegemaßnahmen“ und den „Hilfen bei der Haushaltsführung“ ist noch nicht in den Köpfen der Beratungskräfte, aber auch noch nicht bei den Pflegebedürftigen angekommen. Dabei bietet diese Leistungsart riesengroße Chancen für Pflegebedürftige, Mitarbeiter des Pflegedienstes und für den Träger (in wirtschaftlicher Hinsicht).
Cash-Cows Melk-Kühe	Die Melkkühe haben einen großen Marktanteil, jedoch nur noch ein geringes Marktwachstum. Sie liefern hohe Deckungsbeiträge und quersubventionieren im Prinzip auch andere Leistungsarten. Sie benötigen keine hohen Investitionen mehr, sie sind fast Selbstläufer. Diese Angebote (z.B. die gemischten Hausbesuche) gilt es, sie als Sterne zu identifizieren, sie zu fördern und „abzuschöpfen“. ➤ Abschöpfen und eventuell Rationalisieren, aber weiter intensiv anbieten	Bei der stundenweisen Verhinderungspflege können, konzeptionell unterstützt, die Preise selbst festgelegt werden. Insbesondere durch Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI (für Pflichtbesuche, aber auch für die eigenen Sachleistungskunden) kann die Verhinderungspflege als lukratives Angebot etabliert werden. Die gemischten Hausbesuche* (SGB V und SGB XI) sind lukrativ, weil über eine Vergütung aus zwei Quellen bestimmte Tätigkeiten (Begrüßen, Ausziehen, Anziehen, Verabschieden, Dokumentieren) eine hohe Effizienz erzeugen.
(Poor) Dogs (Arme) Hunde	Die armen Hunde sind die „Auslauf“-Dienstleistungen im Pflegedienst: kaum Marktwachstum, sowie einen geringen Marktanteil. Diese Verlustbringer dürfen eigentlich nicht etabliert werden, und werden in der Normstrategie aufgegeben. Es kann allerdings sein, dass dieses Angebot in anderer Hinsicht von Bedeutung ist, nämlich z.B. zum Image positiv beiträgt. Dann behält man das Angebot evtl. trotzdem bei. ➤ Das Angebot vom Markt nehmen	Das „vom Markt nehmen“ einer Dienstleistung, wie es die Normstrategie vorschlägt, ist natürlich eine schwierige Sache bei ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten, und sollte gut überlegt sein. Möglicherweise können wir uns darauf einigen, dass zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> ▪ solitäre SGB V-Einsätze ▪ oder die „Hilfen bei der Haushaltsführung“ (in Bayern oder Hessen - wegen der dort sehr niedrigen Preise) „nicht so intensiv“ angeboten werden?

* Die Boston Consulting Group ist eines der weltweit führenden Beratungsunternehmen, und hat in den frühen 70-er Jahren die nach ihnen benannte BCG-Matrix als Instrument des strategischen Controllings entwickelt.

*** PDLpraxis-Tipp**

Am effizientesten sind Hausbesuche, die sowohl SGB V als auch SGB XI-Leistungen enthalten. Oft sind also diese Kombinationsleistungen die „Cash-Cows“ ambulanter Pflegedienste.

Die Effizienz entsteht dadurch, dass unabhängig davon wie viele Leistungen erbracht werden, eine bestimmte Zeit in jedem Fall aufgewendet werden muß: Zeit für das Begrüßen, Ausziehen, Anziehen, Dokumentieren und für das Verabschieden beim Patienten. In den Preisen für SGB V und SGB XI sind diese Elemente enthalten, so dass bei gemeinsamer Erbringung Synergien entstehen. Um einen hohen „Misch-Anteil“ zu bekommen bedarf es einer hohen Pflegefachkraft-Quote und guter Kontakte zur Ärzteschaft.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de