



Foto: Adobe Stock

Von der Transparenz der Leistungen und einer hoher Qualität der Produkte und Services profitieren Bewohner, Betreiber und Leistungsträger.

Mehr Effizienz!

Eine neue politische Gestaltung der Rahmenbedingungen kann die bestehende Ineffizienz in der Versorgung verbessern. Es wird höchste Zeit.

ROBERT WEIDEMANN UND JOHANNES KAMM

In Deutschland ist, anders als in zahlreichen anderen Ländern, die Seite der Leistungsanbieter in der Sozialwirtschaft historisch bedingt von den Wohlfahrtsverbänden geprägt. Deren Selbstverständnis fordert oftmals Ganzheitlichkeit sowie die Leistungserbringung aus einer Hand. Dies ist bei den gewerblichen Anbietern, die in Anzahl und Größe zunehmen, anders. Auch bei ihnen ist die Erbringung der Kernleistung Pflege Bestandteil des Unternehmensverständnisses. Gleichzeitig sind sie durchaus bereit, unterstützende Dienstleistungen wie Wäscheversorgung, Sauberkeit/Hygiene, Verpflegung, technische Dienste oder Sicherheit an Dritte, externe Dienstleister zu vergeben, ohne in konzeptionelle Diskussionen zu verfallen. Grundlage ist meist eine Kosten/Nutzen Analyse.

Wir gehen in der deutschen Pflegelandschaft gerade mal von einer Quote von 20% „outgesourcter Dienstleistungen“ aus. In Belgien oder Frankreich ist die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern im Rahmen der Leistungserbringung oftmals Teil der Unternehmens- und Einrichtungskonzeption. Dahinter steckt das Ziel, in allen Leistungsbereichen spezialisiert zu sein, im Rahmen der gebotenen Wirtschaftlichkeit dem Leistungsempfänger eine höchstmögliche Qualität aller Dienstleistungen anbieten zu können und gleichzeitig das eigene Management zu entlasten.

Für die Pflege in Deutschland wurden mit Einführung der Pflegeversicherung 1995 verbindliche Qualitätsanforderungen definiert, die es gilt durchgängig zu gewährleisten. Darüber hinaus sind diese Anforderungen in den vergangenen Jahren weiter gestiegen, nimmt man nur die fachliche Weiterentwicklung der



„Es wird verhindert, dass die Heimbewohner die bestmögliche Service-Qualität bekommen.“

Johannes Kamm,
Management und Beratung für Unternehmen der Sozialwirtschaft, Hamburg

Ernährung alter und dementer Menschen als Beispiel oder die massiv gestiegenen Anforderungen an Hygiene, seit zunehmend resistend verkeimte Senioren aus den Krankenhäusern in Pflege- und Senioreneinrichtungen gelangen. Es liegt nahe, dass es kaum leistbar ist, diese vielschichtigen und weiter zunehmenden Anforderungen qualitativ hochwertig „aus einer Hand“ zu gewährleisten.

Was outsourcing bremst

Was könnte der Grund sein, dass Einrichtungsträger Leistungen, die anders als Pflege, Betreuung oder auch Medizin nicht Kernleistung sind, an Dritte zu vergeben? Die Größe und Art der Serviceanbieter kann es nicht sein. Hier findet jeder etwas. Leistungsstarke internationale Konzerne, die oftmals sämtliche unterstützenden Dienstleistungen aus einer Hand anbieten, gibt es genauso am Markt wie regionale oder kleine lokale Spartenanbieter.

Bei den Wohlfahrtsverbänden besteht satzungsgemäß die Verpflichtung, die Beschäftigung in sämtlichen Leistungsbereichen nach den AVR (Allgemeinen Vertragsrichtlinien) zu vergüten. Mit dieser Vorgabe wird es schwierig, bestehende Arbeitsplätze „outzusourcen“, droht bei outsourcing der Ausschluss aus dem Verband.

Ein weiterer Grund wird darin liegen, dass outsourcing heute keinen zwingenden Preisvorteil mehr nach sich zieht. In Folge des Mindestlohngesetzes sind auch für externe Dienstleister die Löhne bei den einfachen Tätigkeiten (Hilfskräfte) vorgegeben, für Fachkräfte bestehen in der Regeln Vorgaben auf der Grundlage von Branchentarifverträgen (Reinigungsge-

Foto: Kamm privat

werbe, Gaststätten...). Noch größeren Einfluss auf die Vergütungssituation aber wird die Arbeitsmarktentwicklung haben. Auch in diesen Arbeitsbereichen fehlt es heute bereits an Arbeitskräften, Recruitingkosten und Löhne steigen. Eine Veränderung dieser Situation ist für Jahre nicht zu erwarten.

Anerkennung der Outsourcing-Kosten

Ist die Erstattung durch die Pflegekassen gesetzlich gedeckelt, hat der am Tisch sitzende Verhandler der Sozialhilfe ein dringendes Interesse, die Vergütung niedrig zu halten. Letztendlich arbeitet die Sozialhilfe nach dem Sparsamkeitsgebot, bedeutet jede Preissteigerung potenziell höhere Ausgaben für den zuständigen Sozialhilfeträger an dieser Stelle.

Bei Pflegesatzverhandlungen werden die „Gestehungskosten“ betrachtet, die sich an den durchschnittlichen Werten und der Marktüblichkeit messen lassen müssen. Werden die Leistungen durch eigenes Personal erbracht, so sind diese Kosten maßgeblich von Lohnkosten geprägt. Wird die Leistung durch Fremdunternehmen erbracht, so stehen an Stelle der hauseigenen Lohnkosten die Preise des Serviceunternehmens zuzüglich 19% Mwst.

Eine Mehrwertsteuer, die bei den Gemeinnützigen Unternehmen voll in den Aufwand schlägt (da sie nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind). Den Kosten für Eigengestehung steht also ein Preis gegenüber, der neben Gestehungsaufwand Gewinn des Fremdunternehmens und Mehrwertsteuer enthält.

Im Ergebnis ist der Einkauf der Fremdleistung daher wirtschaftlich nicht interessant, da in der Summe mit höheren Ausgaben verbunden als die eigene, unmittelbare Leistungserbringung. Auch sind die Pflegesatzpartner nicht bereit, über dem Durchschnitt liegende Kosten zu übernehmen. Bei Fremdvergabe lässt sich mit dem erzielbaren Verhandlungsergebnis meist keine vollständige Deckung der Kosten erzielen.

Die Mehrwertsteuer macht spätestens an dieser Stelle die Vergabe von Leistungen an spezialisierte Serviceunternehmen unattraktiv. Geradezu sinnwidrig schränkt sie in Folge die Wahlfreiheit der Unternehmen „bei der Organisation und Durchführung ihrer Aufgaben“ ein.

Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung bei der Vergabe von Dienstleistungen an externe Dienstleister liegt wohl auch im Betreibermanagement. Hier fehlt es oft an Bereitschaft und Fähigkeit, um der Sache willen mit Behörden und Kostenträgern auch einmal zu streiten; und man wünscht sich oftmals mehr Mut und Weitblick: die mögliche Zusammenarbeit verspricht enorme Entlastung. Ein Ansprechpartner auf Augenhöhe, der Qualität und Wirtschaftlichkeit in einem ganzen Dienstleistungs-

bereich (Bsp. Verpflegung) gewährleistet und im Schadensfall einen Regressanspruch ermöglicht.

Die Mehrwertsteuerproblematik

Zuletzt noch ein Blick auf das Steuerrecht: Die Abgabenordnung sieht vor, dass die Pflegeleistungen ohne Mehrwertsteuer an den Kunden abgegeben werden. Der Bedürftige soll bei der Inanspruchnahme nicht auch noch mit (aktuell) 19% zusätzlichen Ausgaben belastet werden.

Gleichzeitig hat er einen Anspruch darauf, dass er alle für ihn notwendigen Leistungen professionell gemanagt und nach dem aktuellen fachlichen Stand erbracht bekommt. Das gilt gerade auch für seine Verpflegung, die Hygiene und Sauberkeit seines Zimmers, die Sicherheit auf dem Gelände der Einrichtung, die Pflege der dortigen Grünanlagen.

Da macht es keinen Sinn und ist nicht interessengerecht, den Einkauf dieser Leistungen mit 19% zu versteuern, werden sie aus Gründen der Qualität und Management-Entlastung nicht von eigenen Mitarbeitern, sondern von spezialisierten Serviceunternehmen erbracht.

Gesetzlich bedingte Ineffizienz der Leistung

Die dargestellten Rahmenbedingungen bei der Erbringung der Pflege entsprechen nicht den Interessen der Pflegebedürftigen, der Einrichtungsbetreiber wie auch der Leistungsträger. Es sind der gesetzliche Rahmen und die tägliche Praxis, die es ausschließen, dass der bedürftige Mensch die bestmögliche Leistung erhält, der Leistungsträger für die bestmögliche Leistung bezahlt. Man muss daher von einer gesetzlich bedingten Ineffizienz der Leistung sprechen.

Vor dem Hintergrund der heute schon fehlenden Ressource Arbeitskraft im Gesundheits- und Sozialwesen kann sich der Staat keine Ineffizienz leisten. Wir sind daher dringend aufgerufen, den bestehenden Rahmen zu überdenken und die Voraussetzungen zu schaffen, die bestehende Leistungsqualität langfristig zu halten und wenn möglich noch zu steigern.

Wer sich engagiert, Rahmenbedingungen zu verändern, die sich für alle Beteiligten gleichermaßen negativ auswirken, der schafft die Basis für Qualitätsentwicklung und Zufriedenheit seitens Leistungsempfänger, Betreiber, Leistungsträger und Dienstleistungsunternehmen. Gesetzgeber und Pflege selbstverwaltung sind aufgerufen, die bestehende Ineffizienz endlich aus dem Weg zu räumen. ■



„Voraussetzungen für effiziente Strukturen in der Pflege schaffen.“

Robert Weidemann,
Geschäftsführender
Gesellschafter,
Weidemann-Gruppe,
Magdeburg

Foto: Weidemann



Die Autoren:

Robert Weidemann, Geschäftsführender
Gesellschafter Weidemann-Gruppe, und
Johannes F. Kamm, Management und Beratung
für die Sozialwirtschaft