

# Tagespflege - eine lohnende Unternehmung? Teil II

von Rainer Berg



Dipl.-Betriebswirt

**Rainer Berg**

Steuerberater, vBP  
Geschäftsführer der Berg Steuer-  
beratungsgesellschaft mbH

Im ersten Artikel (bad Fachjournal Ausgabe 2/2009) wurde an dieser Stelle eine mögliche Marktpositionierung erörtert. Dabei wurde die mögliche Eigengewinnung von Kunden eingeschätzt und gerechnet, ergänzend der zusätzliche Kundenbedarf ermittelt.

Im Folgenden werde ich auf die Kalkulation der Tagessätze sowie auf Finanzierungsüberlegungen eingehen. Speziell die Finanzierung in der Anlaufphase ist von besonderer Bedeutung. Der Unternehmer muss damit rechnen, dass eine ausreichende Auslastung erst nach einem längeren Zeitraum erreicht wird. Die dadurch verursachten Kosten sind grundsätzlich über den späteren Geschäftsbetrieb kaum auszugleichen.

## Preiskalkulation mittels Kostenstellenrechnung (Abb.1)

Die Pflegesätze werden nach der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ermittelt. Die einzelnen Kostenpositionen (z.B. Sachkosten, Personalkosten usw.) werden den unterschiedlichen Vergütungsbestandteilen mittels Umlageschlüssel zugerechnet (z.B. Sachkosten 50% der Pflege und 50% Unterkunft und Verpflegung, Pflege und Betreuungspersonal zu 100% der Pflege). Auf eine differenzierte Darstellung der diversen Rechenschritte wird an dieser Stelle verzichtet.

Zur Vorbereitung auf Vergütungsverhandlungen wird in der Regel mit einer Auslastung der Tagespflege von 80 bis 95% (je nach Bundesland unterschiedlich) gerechnet. Soweit der Ansatz für die Preisfindung auf Kosten(rechnungs-) Basis.

## Marktpreiskalkulation

Maßgeblich für die notwendige Auslastung der Tagespflegen ist ein konkurrenzfähiger Preis. Das heißt, Ausgangspunkt für die Entschei-

dung über den Angebotspreis sind die Preise der Mitwettbewerber. Daher gilt folgende Herangehensweise:

1. Den Marktpreis ermitteln,
2. den eigenen Kostenpreis kalkulieren,
3. den gegenüber den Kostenträgern zu verhandelnden Preis einschätzen.

Ausgehend von einem wettbewerbsfähigen Marktpreis muss demzufolge möglichst kostengünstig gearbeitet werden.

## Maßgebliche Faktoren für die wirtschaftliche Umsetzung des „Tagesgeschäftes“

Der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmung hängt von mehreren Faktoren ab:

- den Bruttoperpersonalkosten (Arbeitslohn zuzüglich der direkten Lohnnebenkosten),
- der Tagespflege zur Verfügung stehenden Nettoarbeitszeit (bezahlte Arbeitszeit abzüglich bezahlten Zeiten für Urlaub, Krank-

Kostenarten	Pflege			Unterkunft & Verpflegung	Investitionskosten
	I	II	II		
Personalkosten					
Pflege		100%			
Hauswirtschaft		50%		50%	
Verwaltung		50%		50%	
Sachkosten					
Lebensmittel				100%	
Verwaltungsbedarf		50%		50%	
Wirtschaftsbedarf		50%		50%	
.....					
Investitionskosten					100%
Summe	31.500 €	81.000 €	16.500 €	30.000 €	27.000 €
Besuchstage	900	1.800	300	3.000	3.000
Vergütungssatz*	35 €	45 €	55 €	10 €	9 €

Hinweis: Bezüglich der Vergütungssätze bestehen in den einzelnen Bundesländern zum Teil große Unterschiede!

Abb. 1: Kostenstellenrechnung

heit, Feiertage an Wochentagen, Fortbildung usw.)

- der Dienstplangestaltung (unter Einbeziehung der Nettoarbeitszeit)
- der Auslastung (unter Beachtung der unterschiedlichen Besucherzahl bezogen auf die Öffnungstage)
- den Kosten für Unterkunft und Verpflegung (da Zahlung durch den Tagesgast)
- den Investitionskosten (IK / Miete, Instandhaltung usw., da Zahlung durch den Tagesgast)

### Die Investitionskosten sind das Zünglein an der Waage

Ist der Betreiber der Tagespflege Mieter der Räume, stellen die Mietaufwendungen einen „durchlaufenden Posten“ dar. Ein Gewinn ist an dieser Stelle insoweit nicht zu erzielen. Die Gefahr, einen Verlust zu erleiden ist gegeben. Dies in zweierlei Hinsicht:

1. Kann die Miete im Rahmen der Investitionskosten nicht in voller Höhe „durchgereicht“ werden, gehen diese Unterdeckungen zu Lasten des angestrebten Gewinnes des Betreibers. Eine Quersubventionierung über die Pflegesätze ist selbstverständlich nicht zulässig.
2. Sind die Investitionskosten bezogen auf die Miete relativ hoch, so erleidet der Betreiber Wettbewerbsnachteile, denn die Kosten aus der Sicht des Tagesgastes im Vergleich zu anderen Einrichtungen sind höher.

### Diverse Investitionen

Ich unterscheide verschiedene Bereiche, die ins Gewicht fallen:

1. Herrichtung der Räumlichkeiten  
Der Vermieter der Räume sollte diese so herrichten, dass der „Betriebszweck Tagespflege“ ohne weitere Umbauten usw. möglich ist.
2. Einrichtung der Räume  
Kalkuliert wird ein durchschnittlicher Betrag (je nach Ausstattung) von Euro 3.500,- pro Platz.

### Gewinnschwelle (break-even-point) in Abhängigkeit von der Auslastung

-alle Angaben in Euro-

Auslastung	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%
Fixkosten	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769
variable Kosten	553	737	921	1.105	1.290	1.474	1.658	1.842	2.026	2.210	2.394	2.578	2.762	2.946	3.130
Gesamtausgaben	6.322	6.506	6.690	6.874	7.058	7.242	7.426	7.610	7.794	7.978	8.162	8.346	8.530	8.714	8.898
davon Kapitaldienst	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813	813
Einnahmen	2.496	3.328	4.160	4.992	5.824	6.656	7.488	8.320	9.152	9.984	10.816	11.648	12.480	13.312	14.144
Deckung	-3.826	-3.178	-2.530	-1.882	-1.234	-602	-174	114	266	418	570	722	874	1.026	1.178
kumuliert	-3.826	-7.004	-9.534	-11.416	-13.050	-14.438	-15.580	-16.486	-17.154	-17.594	-17.826	-17.860	-17.706	-17.364	-16.834

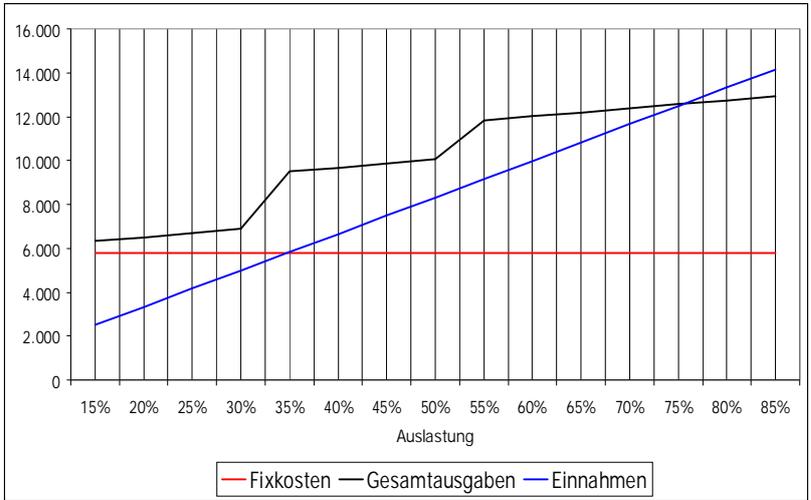


Abb. 2: break-even-point

Im Einzelfall sollte mit dem Vermieter verhandelt werden, dass z.B. eine Einbauküche zur Verfügung gestellt wird.

Ich wiederhole: Die Kosten zu 1. und 2. finden Berücksichtigung bei der Ermittlung der Investitionskosten. Diese zahlt der Tagesgast und stellen für den Betreiber „durchlaufende Posten“ dar. Aus Sicht des Tagesgastes sind diese Kosten (auch im Vergleich zu anderen Anbietern) für die Entscheidung für oder gegen diese Einrichtung wichtig.

### 3. Sachkosten vor Betriebsöffnung

Hierzu zählen Beratungskosten, Kosten für Werbung, Anschaffung von Verbrauchsmaterialien usw.. Speziell eine gute Werbung ist wichtig für einen gelungenen Start. Denn der größte „Kostenfaktor“ ist eine unzureichende Auslastung.

### 4. Anlaufkosten

In der Anlaufphase entstehen in der Regel Verluste (hier: Kosten durch Unterdeckung). Diese müssen in die Startfinanzierung eingebunden werden.

### Investitionsbedarf und die Finanzierung

Vereinfacht dargestellt könnte sich folgendes Bild ergeben:

Finanzierungsbedarf	
Sachanlagen	40.000,--
Kosten vor Betriebs-	
eröffnung	15.000,--
Anlaufkosten	25.000,--
-----	
Summe	80.000,--
Finanzierung	
Eigenkapital	15.000,--
Langfristiges Darlehen	40.000,--
Kontokorrentrahmen	25.000,--
-----	
Summe	80.000,--

### Die Nachgründungsphase

Die Abb. 2 verdeutlicht einen möglichen Verlauf einer neu gegründeten Tagespflege mit unterschiedlichsten Aussagen. Zur Erklärung merke ich vorab an, das zwischen fixen (festen) Kosten (im Beispiel Euro 5.769,-), wie Miete und variablen Kosten (je nach Anzahl der Tagesgäste), z.B. Pflege, unterschieden werden muss. Auch Teile der Pflegepersonalkosten sind fix. Nämlich die für die Mindestpersonalkosten vorhaltung.

Die Skala beginnt bei einer Auslastung von 15%. Eine Deckung der Ausgaben durch die Einnahmen wird bei einer Auslastung von ca. 75% erreicht. Zwischenzeitlich wächst ein kumulierter Finanzbedarf von in der Spitze 29.097 Euro an. Dieser muss zumindest zwischenfinanziert werden.

In die Berechnung sollten alle Kapitaldienstleistungen (Zinsen und Tilgungsraten) eingerechnet werden. Für den Unternehmer selbst ist kein kalkulatorischer Unternehmerlohn berücksichtigt worden. Dieser würde die Unterdeckung noch erheblich erhöhen. Daraus folgt, dass ein Unternehmen, welches sich ausschließlich auf die Tagespflege spezialisiert, für einen Existenzgründer sehr hohe finanzielle Risiken in sich birgt.

### Die Tagespflege als Betriebs-erweiterung

Über die möglichen Marktchancen und die Wirtschaftlichkeitsfaktoren wurde mehrfach geschrieben. An dieser Stelle möchte ich ergänzend auf finanzielle „Spielräume“ eingehen. Steht hinter der Tagespflege ein wirtschaftlicher Pflegedienst, so ist vorstellbar, dass wesentliche Teile der Finanzierung aus dem (ggf. laufenden) Budget dieses Pflegedienstes getragen werden könnten. Darüber hinaus können steuerliche Vorteile genutzt werden.

### Finanzierung über Steuern

Ist der Betrieb der Tagespflege ein ergänzender Geschäftsbereich zum Pflegedienst, so besteht die Möglichkeit, die Verluste (z.B. aus der Anlaufphase) mit Gewinnen aus dem Pflegedienst zu verrechnen. Der Effekt ist enorm: Ein Anlaufverlust in Höhe von Euro 30.000,- bedeutet eine Steuerersparnis von bis zu ca. 45%. Dies entspricht einer „Finanzierung durch das Finanzamt“ in Höhe von rund Euro 13.500,-. Diese Auswirkung beruht darauf, dass die hier angesprochenen Kosten in voller Höhe und sofort steuermindernd berücksichtigt werden. Bei den Investitionen in das Anlagevermögen (für Einrichtung usw.) können Sonderabschreibungen und der neu eingerichtete

Investitionsabzugsbetrag steuermindernd genutzt werden.

### Die Tagespflege als Immobilien-investor und Betreibermodell?

Grundsätzlich empfehle ich nicht, für die Tagespflege eine „eigene“ Immobilie zu erwerben bzw. zu bauen. Es gibt jedoch begründete Ausnahmen. Ist die Überlegung, in eine eigene (pflegerisch) betreute Wohnimmobilie (und/oder Wohngemeinschaft) eine Tagespflege zu integrieren, kann die Investition sinnvoll sein. Ähnliches gilt auch, wenn der Pflegedienst plant, die Geschäftsräume aus einer eigenen Immobilie heraus zu betreiben.

### Der Businessplan

Eine fundierte Vorplanung ist notwendig. Es ist besser, nach gründ-

licher Recherche und Abwägung des Für und Wider eine Entscheidung gegen die eigene Tagespflege zu treffen, als unvorbereitet ein unübersehbares langwieriges Risiko einzugehen. Als Alternative bietet sich der Aufbau von Betreuungsgruppen an, die ergänzend nach dem § 45b SGB XI und im Rahmen der Verhinderungspflege finanziert werden können.

Berg Steuerberatungsgesellschaft mbH  
12247 Berlin  
Nicolaisstraße 11

Tel.: 030 / 76 71 57 0  
Fax: 030 / 76 71 57 79

Internet: [www.bus-stb-gmbh.de](http://www.bus-stb-gmbh.de)  
Mail: [info@bus-stb-gmbh.de](mailto:info@bus-stb-gmbh.de)



## Kalkulation von Vergütungssätzen - Tagespflege -

Herausgeber: **D.A.Z. GmbH**

Preis: **295,- € zzgl. MwSt.**  
(für Mitglieder des bad 195,- €)

### Zum Inhalt:

- Ermittlung der Belegtage anhand von Belegstruktur und Auslastungsgrad
- Ermittlung des Personalbedarfes anhand von Personalschlüsseln
- Ermittlung des Personalbedarfes anhand des Dienstplanes
- Abgleich Personal über Dienstplan und Personalschlüssel
- Ermittlung der Personalkosten detailliert
- Ermittlung der Kostensätze im Rahmen der Kostenstellenrechnung
- Ermittlung der Vergütungssätze im Rahmen der Kostenträgerrechnung
- Vergleich der betriebsnotwendigen Vergütungssätze mit Marktpreisen

Die Inhalte der Kalkulation sind sorgfältig erarbeitet und geprüft, dennoch kann keine Garantie übernommen werden. Eine Haftung des Herausgebers und des Verfassers und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

**Bestellung der Excel-Anwendung "Kalkulation von Vergütungssätzen - Tagespflege"**  
(Bitte per Fax an die D.A.Z. GmbH senden.)

Einrichtung:	_____	<b>D.A.Z. GmbH</b> <b>Nicolaisstraße 11</b> <b>12247 Berlin</b>  <b>Telefon: 030 - 76 71 57-0</b> <b>Telefax: 030 - 76 71 57 79</b> <b>E-Mail: <a href="mailto:info@d-a-z.de">info@d-a-z.de</a></b> <b>WWW: <a href="http://www.d-a-z.de">www.d-a-z.de</a></b>
Vorname, Name:	_____	
Straße, Nr.:	_____	
PLZ, Ort:	_____	
Telefon / Fax:	_____	
Mitgl.-Nr. bad:	_____	

**Anzahl der Exemplare:** \_\_\_\_\_ **zum Preis von 295,- € (zzgl. MwSt.) pro Exemplar + Versandkosten**  
**Anzahl der Exemplare:** \_\_\_\_\_ **zum Preis von 195,- € (zzgl. MwSt.) pro Exemplar + Versandkosten**

Datum, Unterschrift: \_\_\_\_\_