

B E N I T Y

# Der Pflegedienst, der endlich funktioniert

*Die Wiederherstellung der Tragfähigkeit für ambulante Pflegedienste*

Wie Sie aufhören, täglich den Betrieb zu retten. Und anfangen, ein Unternehmen zu führen,  
das auch ohne Sie läuft.

---

*„Ich habe einen Pflegedienst gegründet. Irgendwann hat er mich übernommen.“*

— Thomas Brenner, Inhaber eines ambulanten Pflegedienstes

Eine Fallgeschichte für Inhaber, Geschäftsführer und Entscheider ambulanter Pflegedienste

## Hinweis zur Geschichte

Dieses Buch erzählt die Geschichte von Thomas Brenner. Thomas ist keine einzelne reale Person. Er ist eine verdichtete Figur aus vielen Gesprächen, Beobachtungen und typischen Situationen ambulanter Pflegedienste.

Die Probleme sind real. Die Zahlen sind beispielhaft und bewusst gerundet, weil jeder Pflegedienst anders arbeitet: andere Touren, andere Pflegegrade, andere Regionen, andere Teilzeitquoten, andere Kundenstruktur.

Dieses Buch ist keine wissenschaftliche Studie und keine Förderberatung. Es soll sichtbar machen, woran viele Pflegedienste im Alltag wirklich scheitern: nicht an fehlendem Einsatz, sondern an fehlender Tragfähigkeit.

Fördermöglichkeiten werden in diesem Buch nur als Prüfoptionen genannt. Ob und in welcher Höhe eine Förderung infrage kommt, hängt immer von Betrieb, Maßnahme, Zeitpunkt, Bundesland und formalen Voraussetzungen ab.

## Bevor Sie weiterlesen

Sie haben dieses Buch nicht geöffnet, weil Sie Zeit haben.

Sie haben es geöffnet, weil irgendetwas nicht stimmt.

Vielleicht haben Sie letzte Nacht wieder den Dienstplan gemacht. Vielleicht sind Sie am Wochenende selbst eingesprungen. Vielleicht haben Sie gerade eine Bewerbung abgelehnt, die eigentlich keine war: jemand, der früher schon einmal gefragt hat und jetzt endlich zurückruft, aber eigentlich nicht passt. Und trotzdem überlegen Sie, ihn zu nehmen, weil sonst ein Loch entsteht.

Ihr Pflegedienst läuft. Aber er läuft über Sie.

Und das kostet. Täglich. Betrieblich. Persönlich. Es kostet Marge, weil gute Touren schlechter geplant werden. Es kostet Führung, weil Sie nicht am System arbeiten, sondern Lücken schließen. Es kostet Unternehmenswert, weil ein Betrieb, der ohne Sie nicht funktioniert, für einen Käufer kein sauber skalierbares Unternehmen ist.

Was Sie in der ambulanten Pflege aufgebaut haben, ist echte unternehmerische Leistung. Das verdient Respekt.

Aber ein Unternehmen, das nur funktioniert, weil Sie persönlich jeden Tag die Lücken stopfen, ist kein Unternehmen im eigentlichen Sinn. Es ist ein Job, den Sie sich selbst gegeben haben. Ohne Kündigungsschutz. Ohne Feierabend. Und mit einem Wert, der dramatisch sinkt, sobald Sie selbst ausfallen.

Dieses Buch ist für Sie, wenn Sie keine Lust mehr auf warme Worte haben. Es ist für Sie, wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Betrieb aktuell Wert verliert und was sich strukturell ändern muss.

## Der Kern in einem Satz

*Ein Pflegedienst, der nur läuft, weil der Inhaber läuft, ist nicht tragfähig. Er ist abhängig. Und Abhängigkeit ist der teuerste unsichtbare Kostenblock im Betrieb.*

## Der Tragfähigkeits-Test

Sechs Fragen. Keine Theorie. Beantworten Sie sie ehrlich.

Frage	Ja	Nein
Bekommen Sie regelmäßig qualifizierte Bewerbungen, ohne aktiv hinterherlaufen zu müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommen Kundenanfragen auch ohne Arzt-Empfehlung oder persönliche Kontakte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie genau, welche Mitarbeitenden liefern – und welche den Betrieb bremsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie eine Woche fehlen, ohne dass der Betrieb ins Chaos läuft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie klare Zuständigkeiten für Dienstplan, Beschwerden und Personalentscheidungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten Sie regelmäßig weniger als 55 Stunden pro Woche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie bei mehr als zwei Fragen „Nein“ gesagt haben: Ihr Betrieb hängt zu stark an Ihnen. Das ist kein Vorwurf. Es ist eine Diagnose. Und eine Diagnose ist der erste Schritt zur Lösung.

## Prolog: Der Samstag, der kein Samstag war

Es war Samstagmorgen, kurz nach 7 Uhr, als Thomas Brenner auf dem Parkplatz vor dem Büro saß und nicht ausstieg.

Nicht, weil er keine Kraft hatte. Sondern weil er einen Moment brauchte, in dem niemand etwas von ihm wollte.

Das Telefon hatte bereits dreimal geklingelt. Eine Pflegekraft hatte sich für den Spätdienst krankgemeldet. Seine PDL hatte gefragt, ob er „kurz“ übernehmen könnte. Und seine Frau hatte nicht angerufen. Ihr Schweigen war lauter als jedes Klingeln.

Thomas war 48 Jahre alt. Inhaber eines ambulanten Pflegedienstes mit rund 75 Versorgungen, einem Team von gut 20 Mitarbeitenden und einer Gewinn-und-Verlust-Rechnung, die auf dem Papier funktionierte. Aber nur, weil er persönlich jeden Monat mehrere Schichten übernahm, die eigentlich bezahltes Personal kosten sollten.

Er hatte den Dienst vor neun Jahren gegründet. Nicht aus romantischer Leidenschaft für die Pflege. Sondern weil er erkannt hatte, dass ambulante Pflege ein Geschäft ist, das funktioniert, wenn man es richtig aufstellt: strukturiert, profitabel, skalierbar.

Neun Jahre später war er der Betrieb.

Nicht der Geschäftsführer. Nicht der Stratege. Sondern die Person, die einsprang, wenn das System versagte. Der Dienstplan-Retter. Der Spätschicht-Springer. Der Mann, der samstags auf dem Parkplatz saß und überlegte, ob das wirklich sein Plan gewesen war.

Auf dem Rücksitz lag eine Mappe. Unterlagen für ein Gespräch mit einem Unternehmensberater, den ein Bekannter ihm empfohlen hatte. Kein Pflegeberater. Ein Mann, der Unternehmen verkauft hatte. Und der Thomas vor drei Wochen einen Satz gesagt hatte, der ihm nicht mehr aus dem Kopf ging:

*„Thomas, ein Unternehmen, das nur läuft, weil du läufst, wird nicht wie ein Unternehmen bewertet. Es wird wie eine persönliche Arbeitskraft mit Kundenstamm bewertet. Das ist etwas anderes.“*

Thomas stieg aus dem Auto.

Er hatte keine Zeit für Selbstmitleid. Aber er hatte auch keine Zeit mehr für ein Unternehmen, das ihn fraß, ohne wirklich wertvoller zu werden.

---

*„Ich habe einen Pflegedienst gegründet. Irgendwann hat er mich  
übernommen.“*

---

Es musste sich etwas ändern. Nicht kosmetisch. Strukturell.

## Kapitel 1: Das Problem ist nicht der Markt

Der Bekannte, der Thomas den Tipp gegeben hatte, hieß Frank. Frank führte einen Pflegedienst mit rund 200 Versorgungen in einer Nachbarstadt. Kein enger Freund. Eher ein Kollege, den man auf Verbandsveranstaltungen traf und der immer so aussah, als hätte er mehr Schlaf bekommen als alle anderen.

Thomas hatte ihn beim letzten Treffen direkt gefragt: „Wie machst du das?“

Frank hatte nicht lange überlegt.

„Du denkst, dein Problem ist der Markt. Zu wenig Personal. Zu wenig gute Kunden. Zu viel Bürokratie. Stimmt alles. Aber das ist nicht dein eigentliches Problem.“

„Was dann?“

„Dein Betrieb hängt an dir. Solange das so ist, kannst du nichts verändern. Kein Wachstum, keine echte Entlastung, kein sauberer Verkauf. Nichts.“

Thomas hatte das schon gehört. Klang nach Coaching. Klang nach einem dieser Ratschläge, die man nach drei Wochen wieder vergessen hat.

Aber Frank hatte weitergemacht.

„Ich rede nicht von Mindset. Ich rede von Struktur. Ein Betrieb, der ohne dich läuft, hat eine andere Architektur als einer, der an dir hängt. Diese Architektur muss gebaut werden. Das kann man nicht im Tagesgeschäft nebenbei lösen.“

Er schrieb einen Namen auf eine Karte.

### Benity

„Die verstehen ambulante Pflege. Keine Standardagentur. Keine schönen Folien. Die schauen auf Struktur, Personal, Kunden und Zahlen.“

Thomas steckte die Karte ein. Drei Wochen später rief er an. Nicht, weil er überzeugt war. Sondern weil der nächste Samstag genauso aussah wie der letzte.

### Was Frank meinte

Der Markt ist schwierig. Das stimmt. Aber ein schwieriger Markt erklärt nicht, warum jede operative Störung beim Inhaber landet. Der eigentliche Engpass ist

selten „zu wenig Personal“. Es ist ein Betrieb, der seine Abhängigkeiten nie abgebaut hat.

### Zur Einordnung: Die Marktlage in Zahlen

Eine Erhebung der Diakonie unter 526 Trägern zeigte: 62 Prozent der ambulanten Pflegedienste erwarteten für 2023 ein negatives Ergebnis. Seit Anfang 2024 wurden nach Angaben des Arbeitgeberverbands Pflege bei 1.264 Pflegeeinrichtungen Insolvenzen oder Schließungen bekannt, davon 274 ambulante Dienste.

Der Markt ist hart. Aber dieselben Rahmenbedingungen gelten auch für die Betriebe, die wachsen. Der Unterschied liegt selten im Markt. Er liegt in der Struktur.

## Kapitel 2: Das erste Gespräch und warum Thomas fast aufgelegt hätte

Birgit war die Beraterin, die den Anruf annahm. Keine lange Begrüßung. Kein Smalltalk. Direkt.

„Was läuft nicht?“

Thomas mochte das. Er hatte keine Geduld für Leute, die erst einmal über sich selbst sprachen.

Er erklärte die Situation in vier Minuten: Personalmangel. Planungschaos. Zu viele kleine, unwirtschaftliche Touren. Er selbst als Notlösung für alles. Eine PDL, die mehr ausführte als entschied. Mitarbeitende, die bei jeder Kleinigkeit fragten. Ein Betrieb, der Umsatz machte, aber zu viel Energie fraß.

Birgit hörte zu. Dann stellte sie drei Fragen.

„Wie viele qualifizierte Bewerbungen kommen pro Monat, ohne dass Sie aktiv suchen?“

„Keine.“

„Welche drei Mitarbeitenden würden Sie sofort wieder einstellen, wenn Sie neu aufbauen würden?“

Thomas nannte drei Namen. Schnell. Ohne nachzudenken.

„Und wie viel Zeit verbringen Sie mit denen, verglichen mit dem Rest?“

Stille.

„Wenn Sie Ihren Betrieb heute verkaufen müssten: Was wäre er wert?“

Thomas wollte eine Zahl nennen. Er nannte keine. Weil er wusste: Ein Betrieb, der nur läuft, weil er selbst läuft, ist nicht viel wert.

Birgit sagte ruhig:

*„Herr Brenner, ich sage Ihnen nicht, dass Sie Fehler gemacht haben. Ich sage Ihnen: Sie haben einen Betrieb aufgebaut, der funktioniert, weil Sie funktionieren. Das war die richtige Strategie für den Anfang. Aber es ist die falsche Strategie für das, was Sie wirklich wollen: Kontrolle, Wachstum und*

*irgendwann einen Verkauf zu einem Preis, der Ihre Arbeit widerspiegelt.“*

Thomas hörte zu. Er hatte schon viel gehört von Leuten, die ihm erklärten, was er brauchte. Aber das hier traf etwas anderes. Nicht das Gefühl. Den Verstand.

„Was kostet das?“, fragte er.

„Das klären wir“, sagte Birgit. „Vorher klären wir, wo Ihr größter Engpass ist. Dann prüfen wir, ob Fördermöglichkeiten infrage kommen. Es kann Programme geben, die je nach Maßnahme und Voraussetzungen einen Teil der Kosten reduzieren. Das prüfen wir sauber, ohne Ihnen vorher etwas zu versprechen, was nicht geprüft ist.“

Thomas schrieb sich „Fördercheck“ auf. Nicht, weil Förderung alles entschied. Sondern weil das Gespräch endlich nicht nach Risiko roch. Es roch nach Prüfung.

## **Förderhinweis**

Fördermöglichkeiten können sich ändern. Deshalb sollte niemals mit einer pauschalen Zusage gearbeitet werden. Seriös ist: Voraussetzungen prüfen, Maßnahme einordnen, Antragstellung und Zeitpunkt beachten, erst dann entscheiden.

## Kapitel 3: Klarheit ist kein Soft Skill

In der ersten Arbeitssitzung legte Birgit Thomas eine Liste vor. Alle Aufgaben der letzten zwei Wochen, die er ihr per Mail geschickt hatte.

Sie hatte sie nach einer einzigen Frage sortiert: Wessen Aufgabe ist das eigentlich?

Aufgabe	Eigentlich verantwortlich	Tatsächlich gelandet bei
Dienstplan kurzfristig geändert	PDL	Thomas
Beschwerde eines Angehörigen bearbeitet	PDL / Teamleitung	Thomas
Neue Mitarbeiterin eingearbeitet	Teamleitung	Thomas
Rechnung geprüft	Verwaltung	Thomas
Spätdienst übernommen	Pflegekraft / Ersatzsystem	Thomas
Tour umgeplant	PDL	Thomas

Thomas sah auf die Liste.

„Das klingt so, als würde ich alles falsch machen.“

„Nein“, sagte Birgit. „Das klingt so, als hätten Sie noch keine Struktur, die Ihnen diese Aufgaben abnimmt. Das ist ein Unterschied.“

---

*Klarheit ist kein Soft Skill. Klarheit ist Betriebsarchitektur.*

---

„Die meisten Betriebe haben keine schlechten Mitarbeitenden. Sie haben unklar definierte Rollen. Wenn nicht klar ist, wer entscheidet, entscheiden Sie. Immer. Das ist das Problem.“

Thomas dachte an Jochen.

Jochen war seit sechs Jahren dabei. Fachlich solide. Aber er fragte bei jeder Kleinigkeit nach. Thomas hatte gedacht, das sei Jochen. Jetzt dachte er: Vielleicht ist das das System. Vielleicht hat Jochen nie gelernt, selbst zu entscheiden, weil Thomas immer schneller war.

---

*Ein Team, das nicht entscheiden darf, lernt es ab. Irgendwann fragt es nur noch nach.*

---

In den nächsten zwei Wochen definierten Thomas und Birgit Zuständigkeiten. Schriftlich. Konkret. Mit Eskalationspfad. Wer entscheidet was? Wer darf was ohne Rückfrage? Wer muss wen informieren? Was ist ein echter Notfall, und was nur eine Rückfrage aus Gewohnheit?

Das fühlte sich bürokratisch an.

Drei Wochen später hatte Thomas zum ersten Mal seit Jahren ein Wochenende, an dem er nicht einmal einspringen musste.

Nicht, weil nichts passiert war. Sondern weil die Zuständigen die Situation gelöst hatten. Ohne ihn.

### **Die harte Rechnung: Was persönliche Abhängigkeit kostet**

Thomas hatte früher gedacht: Wenn ich selbst einspringe, spare ich Geld. Auf dem Papier stimmte das. In der Realität war es Selbstbetrug.

<b>Verdeckter Kostenblock</b>	<b>Was er wirklich kostet</b>
Inhaber springt in Diensten ein	Strategische Arbeitszeit fällt aus. Führung, Verkauf, Prozessverbesserung und Kontrolle bleiben liegen.
PDL fragt ständig zurück	Entscheidungen werden verzögert. Der Inhaber bleibt Flaschenhals.
C-Mitarbeitende bleiben zu lange	Teamklima, Qualität und gute Mitarbeitende leiden.
Unpassende Kunden werden angenommen	Touren werden schwerer, Marge sinkt, Stress steigt.
Recruiting startet erst bei Bedarf	Zeitdruck führt zu schlechten Einstellungen und höheren Folgekosten.

## Betriebswirtschaftlicher Punkt

Nicht jede eingesparte Personalkostenstunde ist Gewinn. Wenn der Inhaber sie persönlich auffängt, verschiebt sich der Verlust nur: von der Gewinn-und-Verlust-Rechnung in die eigene Arbeitszeit, die Führungsqualität und die Unternehmensbewertung.

## Kapitel 4: Recruiting ist kein Event. Es ist ein Prozess.

Thomas hatte schon Anzeigen geschaltet. Auf den großen Stellenportalen, in lokalen Facebook-Gruppen. Einmal sogar eine Agentur bezahlt, die nichts geliefert hatte.

Er sagte das Birgit direkt.

„Ich habe Geld verbrannt. Ich will keine weiteren Experimente.“

Birgit nickte. „Gut. Dann reden wir nicht über Anzeigen. Wir reden über Systeme.“

Der Unterschied, den sie erklärte, war einfach: Eine Anzeige ist ein Ereignis. Sie läuft, sie endet, sie liefert oder sie liefert nicht. Ein Recruiting-System läuft kontinuierlich. Es spricht gezielt Menschen an, die wechselbereit sind. Es reagiert schnell. Es qualifiziert vor. Es legt eine Pipeline an, auch wenn Sie gerade niemanden brauchen.

---

*Wer erst sucht, wenn jemand fehlt, sucht unter Druck. Und unter Druck nimmt man, was kommt.*

---

Thomas kannte das. Er hatte es selbst getan. Mitarbeitende eingestellt, die er unter normalen Umständen nicht eingestellt hätte. Weil der Dienstplan nicht gewartet hatte.

Das System, das Benity aufbaute, lief über Instagram und Facebook, zugeschnitten auf Pflegefachkräfte und Pflegehilfskräfte in einem Radius von 25 Kilometern. Eine einfache Bewerberseite. Erstkontakt per WhatsApp. Gespräch binnen 48 Stunden.

Die ersten zehn Tage: wenig. Ein paar Klicks, zwei Anfragen, die nicht passten.

Thomas schrieb an Birgit: „Wie erwartet. Funktioniert nicht.“

Birgit antwortete: „Wir testen gerade Botschaften. Die erste Variante zieht Aufmerksamkeit, aber nicht die richtige Zielgruppe. Wir haben die Ansprache auf konkrete Entlastung und verlässliche Touren umgestellt. Neue Variante läuft seit heute.“

Nach 14 Tagen: 19 Bewerbungen im System.

*Nicht 19 perfekte Pflegekräfte. Das wäre gelogen. Aber 19 Menschen, die Signal gegeben hatten.*

Davon sieben wirklich interessant. Drei Gespräche. Zwei Probearbeiten. Einer passte und fing an.

Thomas hätte früher gesagt: „Nur einer?“

Jetzt verstand er:

---

*Eine passende Einstellung aus einem laufenden System ist mehr wert als fünf halbgare aus Panik.*

---

Und das System lief weiter. Während Thomas in Meetings saß. Während er Touren plante. Während er schlief.

Zum ersten Mal hatte er eine Pipeline. Keine Hoffnung. Eine Pipeline.

### **Was eine passende Pflegekraft wirklich verändert**

Eine passende Pflegekraft ersetzt nicht nur eine offene Stelle. Sie reduziert die Einspringdienste des Inhabers, stabilisiert Touren und Dienstplan und entlastet PDL und Team. Sie macht es möglich, schwache Mitarbeitende konsequenter zu führen.

Der wirtschaftliche Effekt entsteht nicht durch „mehr Personal“. Er entsteht durch weniger Störung im System.

### **Praxisbeweis: Wenn Auswahl zurückkommt**

Für den Pflegedienst Dumke entstanden laut Benity innerhalb von drei Monaten 20 neue Einstellungen und mehr als 125 qualifizierte Vorstellungsgespräche.

Die relevante Größe ist dabei nicht die Bewerberzahl. Es ist die Rückkehr der Auswahl: Wer auswählen kann, stellt nicht mehr unter Druck ein. Und wer nicht unter Druck einstellt, senkt die Folgekosten in Einarbeitung, Konflikten und Fluktuation.

## Kapitel 5: A, B, C – die Personalentscheidung, die keine Gefühlsfrage ist

Mit dem Recruiting-System im Rücken kam das, was Thomas eigentlich am meisten drückte: das bestehende Team.

Birgit legte eine Tabelle vor.

Kategorie	Was sie bringen	Was zu tun ist
A – Leistungsträger	Liefern. Zuverlässig. Stärken Team und Qualität, ohne permanenten Führungsaufwand.	Binden. Entwickeln. Verantwortung geben.
B – Entwickelbare	Solide, aber brauchen klare Erwartungen, Feedback und Führung.	Konkrete Ziele setzen. Begleiten. Potenzial heben.
C – Kostenfaktoren	Kosten mehr, als sie bringen: Zeit, Energie, Teamklima, Qualität und Vertrauen.	Klares Gespräch. Frist. Konsequenz, wenn keine Änderung kommt.

Thomas sortierte seine 22 Mitarbeitenden.

4 A. 11 B. 7 C.

„Sieben?“

„Sie verbringen wie viel Prozent Ihrer persönlichen Zeit mit denen?“

Thomas dachte nach. „Zu viel.“

„Zu viel. Genau.“ Dann sagte Birgit einen Satz, den Thomas später in sein Notizbuch übertrug:

**„Jeder Tag, an dem Sie einen C-Mitarbeiter halten, kostet Sie ein Stück von einem A-Mitarbeiter.“**

Er dachte an Kevin. Seit vier Jahren dabei. Ständig zu spät. Beschwerden von Klienten. Konflikte im Team. Thomas hatte mehrere Gespräche geführt. Immer wurde es kurz besser. Dann wieder schlechter.

---

*Wer ein C-Problem immer wieder vertagt, macht aus einem Personalproblem ein Kulturproblem.*

---

Thomas führte die Gespräche. Nicht alle gingen. Manche änderten sich. Aber das Signal war klar: Es gab Standards. Und Standards galten für alle.

Das A-Team merkte es zuerst. Nicht durch Ansage. Durch Veränderung.

Und Thomas merkte: Die drei A-Mitarbeitenden, mit denen er in den letzten Monaten am wenigsten gesprochen hatte, hatten plötzlich wieder Energie. Weil Leistung wieder sichtbar wurde. Und weil klar war: Wer liefert, bekommt Verantwortung, nicht nur zusätzliche Arbeit.

## Kapitel 6: Kunden steuern, nicht nehmen, was kommt

Thomas hatte einen Hausarzt, der empfahl. Ein Krankenhaus, das manchmal anrief. Und Mundpropaganda, die funktionierte, wenn sie funktionierte.

Birgit stellte eine Frage:

„Was passiert mit Ihrem Betrieb, wenn der Arzt nächstes Jahr aufhört zu praktizieren?“

Thomas wusste die Antwort. Er wollte sie nicht laut sagen.

„Dann haben wir ein ernstes Problem.“

„Dann haben Sie ein Klumpenrisiko. Nicht einen Kunden. Ein Risiko.“

Parallel zum Recruiting baute Benity eine zweite Kampagne auf. Zielgruppe: Angehörige von Pflegebedürftigen, die aktiv suchen. Anzeigen bei Google. Hilfreiche Inhalte zu Pflegegrad und Entlassungsmanagement. Eine klare Anfragenseite.

Nach sechs Wochen kamen regelmäßig Anfragen rein, unabhängig vom Hausarzt.

Thomas begann, Anfragen zu bewerten, bevor er sie annahm. Wirtschaftlichkeit der Tour. Pflegegrad. Entfernung. Passung zur bestehenden Struktur. Aufwand der Kommunikation. Stabilität der Versorgung.

Die erste Ablehnung fiel ihm schwer. Eine Familie suchte dringend Hilfe. Menschlich verständlich. Betrieblich nicht tragbar.

Er sagte: „Ich möchte Ihnen nichts zusagen, was wir betrieblich nicht dauerhaft zuverlässig abbilden können. Eine instabile Zusage hilft Ihnen nicht, und sie schwächt unseren Betrieb.“

Er legte auf. Und dachte zum ersten Mal: Ein Nein zur falschen Anfrage ist ein Ja zur Qualität des Betriebs.

---

*Ein Betrieb, der jeden Kunden nimmt, hat keine Strategie. Er hat Angst.*

---

Kundenanfrage prüfen nach	Warum es zählt
	Eine Anfrage kann Umsatz bringen und trotzdem die

Kundenanfrage prüfen nach	Warum es zählt
Tourenpassung	Tourenstruktur beschädigen.
Wirtschaftlichkeit	Nicht jede Versorgung zahlt auf Marge und Stabilität ein.
Personalstruktur	Neue Kunden dürfen nicht zu permanenten Engpässen im Team führen.
Kommunikationsaufwand	Einzelne Angehörige können unverhältnismäßig viel Führungszeit binden.
Strategische Passung	Wachstum ist nur gut, wenn der Betrieb dadurch leichter steuerbar wird.

## Kapitel 7: Die Prüfung, die er nicht selbst gerettet hat

Fünf Monate nach dem ersten Anruf bei Benity stand die nächste Qualitätsprüfung an.

Früher wäre Thomas drei Wochen vorher in den Kontrollmodus gegangen. Akten prüfen. Mitarbeitende erinnern. Fehler selbst korrigieren. Nachfragen. Nacharbeiten. Absichern.

Diesmal gab er die Vorbereitung an seine PDL. Komplet. Nicht als Test. Als echte Übergabe.

In der zweiten Woche fand er einen Fehler in der Dokumentation. Alt-Thomas hätte ihn sofort selbst behoben.

Er rief seine PDL an: „Seite 14, Klient Hoffmann. Schau dir das an.“

„Hab ich schon gesehen. Ist geklärt.“

Thomas legte auf. Kurze Pause. Dann:

---

*Sie hatte es gesehen. Sie hatte es gelöst. Ohne ihn.*

---

Die Prüfung lief über mehrere Stunden. Nicht perfekt. Aber sauber. Prozesse nachvollziehbar. Verantwortlichkeiten klar. Ergebnis: gut.

Nicht, weil Thomas alles selbst gerettet hatte. Weil das System getragen hatte.

Abends schrieb er in sein Notizbuch, das erste Mal seit Jahren:

**„Ein Betrieb, der nur durch mich funktioniert, hat keinen Wert. Ein Betrieb, der durch Struktur funktioniert, hat einen Preis.“**

### Die 5 Kennzahlen, die Thomas seitdem jeden Monat prüft

Thomas brauchte kein Controlling-Monster. Aber er brauchte Zahlen, die früh zeigen, ob der Betrieb stabiler wird oder nur besser aussieht.

Kennzahl	Frage dahinter
Qualifizierte Bewerbungen pro	

Kennzahl	Frage dahinter
Monat	Entsteht eine echte Personalpipeline oder nur Zufall?
Inhaber-Einspringstunden	Wie viele operative Stunden fängt der Inhaber noch persönlich auf?
Rückfragen an den Inhaber	Ist Verantwortung wirklich verteilt oder nur anders benannt?
Tourenmarge / Tourenbelastung	Welche Touren stärken den Betrieb und welche fressen ihn auf?
C-Mitarbeitenden-Anteil und Störfälle	Wie viel Führungsenergie geht in wiederkehrende Probleme?

## Die wichtigste Zahl

Für Thomas wurde eine Kennzahl besonders ehrlich: Wie viele Stunden pro Monat muss ich persönlich einspringen, damit der Betrieb funktioniert? Solange diese Zahl hoch war, war alles andere nur Fassade.

## Kapitel 8: Zwölf Monate später

Zwölf Monate nach dem Samstag auf dem Parkplatz lief Thomas' Pflegedienst mit rund 88 Versorgungen.

Das operative Team war gewachsen. Klare Zuständigkeiten. Eine stellvertretende PDL, die Entscheidungen traf, ohne ständig rückzufragen. Ein Recruiting-System, das kontinuierlich lief.

Die Fluktuation war gesunken. Nicht auf null. Aber auf ein Niveau, das keine Krise mehr war.

Thomas arbeitete immer noch viel. Aber anders. Keine Spätschichten mehr. Kein Wochenend-Einspringen. Entscheidungen, die er früher selbst getroffen hatte, wurden jetzt auf der richtigen Ebene getroffen.

Und zum ersten Mal seit Jahren hatte er ein Gespräch geführt, das er sich vorher nicht vorgestellt hätte: mit einem Unternehmensberater, der Pflegedienste bewertet. Der Mann hatte seinen Betrieb analysiert und gesagt:

**„Ihr Betrieb hat jetzt einen Wert, der über Ihrem persönlichen Einsatz liegt. Weil er nicht mehr an Ihnen hängt.“**

Thomas hatte das dreimal lesen müssen.

Nicht, weil er jetzt verkaufen wollte. Sondern weil er zum ersten Mal eine Wahl hatte.

Ein Kollege rief ihn an. Jemand, der müde klang. Der sagte: „Ich weiß nicht, ob ich das noch lange mache.“

Thomas antwortete nicht mit Motivation. Er sagte:

„Komm vorbei. Ich zeig dir, was ich geändert habe. Nicht im Kopf. Im Betrieb.“

*Vielleicht ist das gerade Ihr Anruf.*

Wenn Sie sich in Thomas wiedererkennen, ist der nächste Schritt keine weitere Maßnahme. Der nächste Schritt ist eine Diagnose.

## Thomas' 7 Regeln für einen tragfähigen Pflegedienst

### **1. Ein Betrieb, der nur durch mich läuft, ist kein Unternehmen. Es ist ein Job.**

Solange ich persönlich jede Lücke schließe, habe ich keinen Betrieb. Ich habe eine Selbstständigkeit, die mich beschäftigt.

### **2. Recruiting, das erst auf Bedarf reagiert, ist zu spät.**

Ich brauche ein System, das kontinuierlich läuft, unabhängig davon, ob gerade jemand fehlt oder nicht.

### **3. Wer nicht weiß, wer seine A-Mitarbeitenden sind, führt nicht. Er verwaltet.**

Die besten Mitarbeitenden brauchen Aufmerksamkeit, Entwicklung und Verantwortung. Sonst gehen sie, leise und ohne Ankündigung.

### **4. C-Mitarbeitende sind keine soziale Frage. Sie sind eine betriebswirtschaftliche.**

Jede Woche, die ich zu lange warte, kostet mich Teamklima, Qualität und Energie. Klarheit ist keine Härte. Es ist Professionalität.

### **5. Kunden, die nicht passen, machen den Betrieb nicht größer. Sie machen ihn schwerer.**

Wachstum bedeutet nicht mehr Kunden. Wachstum bedeutet die richtigen Kunden: mit wirtschaftlichen Touren und planbarer Struktur.

### **6. Verantwortung delegieren heißt nicht loslassen. Es heißt aufbauen.**

Wenn meine PDL keine echte Verantwortung hat, habe ich keine PDL. Ich habe eine Assistenz.

### **7. Der Wert meines Betriebs hängt davon ab, ob er ohne mich läuft.**

Ein Betrieb, der an mir hängt, hat einen Personenwert. Ein Betrieb mit Struktur hat einen Unternehmenswert. Das ist der Unterschied.

## Was Benity nicht verspricht

Gerade weil viele Inhaber im Pflegebereich schon zu viel Geld für leere Versprechen verbrannt haben, muss klar sein, was dieses Buch nicht behauptet.

Benity verspricht keine Wunderbewerber über Nacht. Benity behauptet nicht, dass jede Förderung automatisch bewilligt wird. Benity ersetzt nicht Ihre unternehmerische Entscheidung. Benity verkauft keine einzelne Anzeige als Lösung. Und Benity beschönigt nicht, wenn der Engpass in Führung, Struktur oder Kundenmix liegt.

Der Ansatz ist nüchterner: Erst Diagnose. Dann Priorisierung. Dann Umsetzung. Und erst dann Skalierung.

## Was Benity belegen kann

Das Beispiel aus Kapitel 4, der Pflegedienst Dumke, ist kein Einzelfall. Bei Pflege St. Elisabeth in Lohne wurden laut Benity über 200 qualifizierte Bewerbungen erzielt und zahlreiche Stellen in Pflege, Hauswirtschaft, Fahrdienst und Reinigung besetzt.

Beides sind Beispiele, keine Garantien. Aber sie belegen: Der Markt ist nicht leer. Er reagiert nur nicht mehr zuverlässig auf alte Wege.

## Die ehrliche Bestandsaufnahme

Konkret. Nicht allgemein. Beantworten Sie es für sich.

### Personal

Frage	Ja	Nein
Bekommen Sie regelmäßig qualifizierte Bewerbungen, ohne aktiv zu suchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie sich von schwachen Mitarbeitenden trennen, ohne Angst vor Dienstplanlücken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Ihre besten Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit als die schwierigsten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Führung und Struktur

Frage	Ja	Nein
Gibt es klare Zuständigkeiten für Dienstplan, Beschwerden und Personalentscheidungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trifft Ihre PDL Entscheidungen, ohne Sie bei jeder Kleinigkeit zu fragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie eine Woche fehlen, ohne dass der Betrieb Sie anruft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Kunden und Wirtschaftlichkeit

Frage	Ja	Nein
Kommen Anfragen auch ohne Arzt-Empfehlung oder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage	Ja	Nein
persönliche Kontakte?		
Können Sie Anfragen ablehnen, wenn sie betrieblich nicht passen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie, welche Touren Marge machen – und welche nicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Unternehmenswert

Frage	Ja	Nein
Läuft Ihr Betrieb auch dann, wenn Sie nicht da sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat Ihr Unternehmen einen Wert, der über Ihren persönlichen Einsatz hinausgeht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie einen konkreten Plan für die nächsten 3 Jahre – jenseits von Tagesgeschäft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mehr als drei Mal „Nein“: Das ist keine Kritik. Das ist Ihr Ausgangspunkt.

*Wenn Sie gerade genickt haben, wissen Sie, was als Nächstes zu prüfen ist.*

## Der erste Schritt: Klarheit vor Maßnahme

Was Thomas verändert hat, war keine neue Software, kein weiterer Versuch mit einer Stellenbörse und kein Motivationsseminar. Es war eine strukturelle Entscheidung: Ich baue das anders auf.

Der Fehler, den die meisten machen: Sie fangen mit der nächsten Maßnahme an, bevor klar ist, wo der eigentliche Engpass liegt. Recruiting, obwohl das Problem Führung ist. Führung, obwohl das Problem Kundenmix ist. Werbung, obwohl das Problem Struktur ist.

---

*Der erste Schritt ist nicht die nächste Maßnahme. Der erste Schritt ist Diagnose.*

---

Wenn Sie wissen wollen, ob Ihr Pflegedienst aktuell ein echtes Unternehmen ist oder ein Betrieb, der an Ihrer persönlichen Arbeitskraft hängt, dann brauchen Sie keine weitere Meinung. Sie brauchen eine klare Prüfung.

### Benity prüft mit Ihnen

- *wo Ihr Betrieb heute zu stark an einzelnen Personen hängt,*
- *welche Engpässe Personal, Kunden und Führung blockieren,*
- *welche Maßnahmen wirklich zuerst sinnvoll sind,*
- *ob und welche Fördermöglichkeiten für Ihren Betrieb infrage kommen,*
- *wie Sie den Unternehmenswert systematisch aufbauen: für Kontrolle, Wachstum oder Verkauf.*

### Bonus: Fördermöglichkeiten nüchtern geprüft

Beratung, Digitalisierung und Recruiting muss kein Betrieb zwingend komplett aus eigener Tasche zahlen. Vier Prüfoptionen tauchen in der Praxis immer wieder auf:

Prüfoption	Wofür sie gedacht ist
Beratungsförderung des Bundes	Zuschüsse zu Unternehmensberatung für kleine und

Prüfoption	Wofür sie gedacht ist
(BAFA)	mittlere Unternehmen.
Förderung nach § 8 SGB XI	Mittel zur Weiterentwicklung der Pflege, je nach Programm und Bundesland unterschiedlich ausgestaltet.
Landesförderprogramme	Zuschüsse für Digitalisierung und Prozessverbesserung, je nach Bundesland.
Eingliederungszuschuss der Arbeitsagentur	Zuschüsse zum Arbeitsentgelt bei bestimmten Neueinstellungen.

Entscheidend ist die Reihenfolge: erst Diagnose, dann Maßnahme, dann das passende Programm. Anträge müssen in der Regel vor Beginn der Maßnahme gestellt werden, und nicht jedes Programm lässt sich mit jedem kombinieren. Ob und in welcher Höhe eine Förderung infrage kommt, hängt von Betrieb, Maßnahme, Zeitpunkt und Bundesland ab. Eine Garantie gibt es nicht. Eine Prüfung kostet Sie ein Gespräch, mehr nicht.

### Der 30-Tage-Kontrollplan

Wer täglich den Betrieb rettet, braucht keinen Strategieprozess, der erst nach drei Monaten Ergebnisse zeigt. Er braucht zuerst Kontrolle. Deshalb beginnt der Weg nicht mit einem Großprojekt, sondern mit einer klaren 30-Tage-Struktur.

Phase	Ziel	Ergebnis
Tag 1–5: Diagnose	Engpass sichtbar machen: Personal, Führung, Kunden, Touren, Wert.	Klarheit, wo der Betrieb aktuell am meisten Wert verliert.
Tag 6–10: Rollen und Eskalation	Entscheidungen aus dem Inhaberflaschenhals holen.	Wer entscheidet was, ohne Rückfrage?
Tag 11–15: Team-ABC	Leistungsträger, Entwickelbare und Kostenfaktoren erkennen.	Führungsprioritäten statt Bauchgefühl.
Tag 16–22: Recruiting-	Nicht erst suchen, wenn	Erste testbare Ansprache und

Phase	Ziel	Ergebnis
Pipeline	jemand fehlt.	schneller Bewerberprozess.
Tag 23–30: Kunden- und Tourencheck	Wachstum wirtschaftlich steuern.	Klarheit, welche Anfragen passen und welche den Betrieb schwerer machen.

## Sprechen Sie mit Benity

Kein Versprechen, das nicht haltbar ist. Kein Konzept ohne Praxisbezug. Keine Maßnahme, bevor der Engpass klar ist.

Wenn Sie möchten, dass Ihr Pflegedienst nicht mehr jeden Tag von Ihrer persönlichen Einsatzbereitschaft abhängt, dann beginnen Sie mit der einzigen Frage, die zählt:

---

*Wo verliert Ihr Betrieb aktuell Wert – und was muss zuerst geändert werden?*

---

[www.benity.de](http://www.benity.de)

Es gibt zwei Arten, einen Pflegedienst zu führen:

So, dass Sie den Betrieb tragen.

Oder so, dass der Betrieb einen Wert hat, der Ihre Arbeit widerspiegelt.

Thomas hat sich entschieden.

Wann treffen Sie diese Entscheidung?

*Quellenhinweis: Branchenzahlen: Diakonie Deutschland, dpa/ZDFheute nach Angaben des Arbeitgeberverbands Pflege. Praxisbelege: Benity-Fallbeispiele Dumke und Pflege St. Elisabeth Lohne. Ergebnisse sind Beispiele, keine Garantie. Förderprogramme sind Prüfoptionen, keine Zusagen.*

*Dieses Buch basiert auf realen Erfahrungen und Gesprächen mit Inhabern ambulanter Pflegedienste. Die Geschichte von Thomas Brenner ist eine Verdichtung dieser Erfahrungen.*