

## **Fahrdienste – Vom Problembären zur CashCow**

Fahrdienste bieten eine Reihe strategischer, wirtschaftlicher und verbandlicher Potentiale, die in vielen Verbänden zurzeit deutlich unterschätzt werden. Nach einer anfänglichen Blütephase spielen sie heute oft nur noch eine untergeordnete Rolle, weil sie nicht so imageträchtig sind wie der Rettungsdienst, weil die Geschäftsmodelle als unübersichtlich oder unattraktiv empfunden werden oder weil die Auslastung der Fahrzeuge zu niedrig ist, um unter Vollkosten etwas übrigzubehalten.

Dabei kann dieses Geschäftsfeld mit seinen vielen Facetten eine ungeahnte Renaissance erleben: als strategische Ergänzung des Aufgabenportfolios, als attraktive Einnahmequelle und als Bindeglied mit großem Vernetzungspotenzial zu anderen, bestehenden Aufgaben eines Verbandes.

### **Entwicklungen, die zum Nachdenken anregen**

Auslöser für eine solche Renaissance können z.B. neuartige Ausschreibungsverfahren von Fahrdienstleistungen sein. bei denen statt wie bisher einzelne Touren der komplette Beförderungsbedarf einer Gebietskörperschaft oder eines Trägers von Behinderten- oder Gesundheitseinrichtungen (z.B. Werkstätten, Schulen, Klinikverbände, Landkreise oder Landschaftsverbände) in einem Verfahren für mehrere Jahre vergeben wird. Zugleich werden die Vorgaben auf das Notwendige (insb. persönl. Anforderungsprofil der Fahrgäste) beschränkt, so dass Spielraum für kreative Lösungen der Leistungserbringer entsteht – zum wirtschaftlichen Nutzen des Ausschreibenden und des Leistungserbringers. Solche Ausschreibungen bieten gerade Neueinsteigern Chancen, erhöhen aber natürlich auch die Komplexität deutlich, die es zu bewältigen gilt.

Eine weitere Entwicklung, die zum Nachdenken über Fahrdienste anregt, kommt aus dem öffentlichen Rettungsdienst: Verbände, die in diesem Bereich traditionell stark engagiert sind und ggf. auch zu einem großen Teil davon abhängen, erleben eine zunehmende Verschärfung des Marktumfeldes. Ausschreibungen sind in vielen Fällen nicht mehr zu verhindern, und der Wettbewerbsdruck unter den Hilfsorganisationen, privaten Rettungsdienste und staatl. Eigenbetrieben steigt stetig – befeuert durch das permanente Interesse der Kostenträger nach Effizienzsteigerung und Kostensenkung. Die Einführung von Budgets oder die Liberalisierung des Krankentransportes verlagern das Risiko dabei zunehmend auf die Leistungserbringer und erhöht die Gefahr möglicher Defizite. Da gilt es zu überlegen, wie im Verband ein strategisches Gegengewicht zum großen Rettungsdienst aufgebaut werden kann und Deckungsbeiträge für den Fall eines (teilweisen) Ausscheidens aus dem RD gesichert werden können. Zudem sollte man sich fragen, wie die im Rettungsdienst aufgebauten Kompetenzen und Kontakte zu Gesundheitsdienstleistern und Patienten in Geschäftsfeldern mit mehr Freiheitsgraden genutzt werden könnten – zum Beispiel, um die Bedürfnisse der verschiedenen Kunden differenzierter und umfassender zu befriedigen als dies im öffentlichen Krankentransport häufig möglich ist.

Nicht zuletzt hat es, obwohl es sich um „unqualifizierte“ Fahrdienste handelt, in der jüngsten Vergangenheit zunehmend Qualitätsdiskussionen um die fahrlässige Behandlung besonders hilfsbedürftiger Kunden gegeben. Diese Diskussion ermöglicht es, den Preis als einziges Zuschlagskriterium in Vergabeverfahren etwas

zurückzudrängen. Qualitätsaspekte wie die umfassende Erfahrung im Rettungsdienst oder im Wohlfahrtsbereich, periodischen Schulungen für Fahrer, Fahrtrainings, sinnvoller Fahrzeugkonzeption und -ausstattung, Personalkontinuität und Beschwerdemanagement gewinnen hierdurch wieder mehr an Bedeutung.

### **Fahrdienste neu denken**

Fahrdienste werden dann für alle Seiten attraktiv, wenn sie die Bedürfnisse unterschiedlicher Kunden differenziert befriedigen, also Leistungsumfang und -qualität mit den dafür entstehenden Kosten je nach Kundenpräferenz in ein sinnvolles Verhältnis bringen.

Sowohl aus strategischer als auch aus wirtschaftlicher Sicht ist es ein deutlicher Vorteil, dass es nicht „den“ Fahrdienstkunden gibt, sondern sehr unterschiedliche Kunden und damit unterschiedliche Geschäftsmodelle: Liniendienste für große Beschicker wie z.B. Träger von Schulen oder Schulen für Behinderte, Behindertenwerkstätten oder auch Klinikverbünde bringen Volumen, aber meist auch den krassen Gegensatz von Stoßzeiten und Null-Auslastung mit sich. Zudem werden sie zunehmend befristet und periodisch neu ausgeschrieben, weshalb man sich nicht ausschließlich auf sie verlassen sollte. Individualfahrdienste und Unterstützung komplementärer Aktivitäten eignen sich gut, um Minderauslastungen der Liniendienste zu füllen, und bringen – gut kalkuliert – eine höhere Profitabilität. Auch bei den Individualfahrdiensten sollte man neben den individuellen Endkunden (Senioren, Hilfsbedürftige, Behinderte, Patienten etc.) an größere Beschicker denken, z.B. an

- Leitstellen des öfftl. RD, die eine Entlastung der öfftl. KTP brauchen,
- Krankenhäuser, (Reha-)Kliniken und Klinikverbünde,
- Arztpraxen, Dialysepraxen, Praxisverbünde und Tageskliniken,
- Altenpflegeheime, Tagespflegeeinrichtungen
- Kassenärztliche Vereinigungen
- Krankenkassen
- Flughafen-Betreibergesellschaften
- Sozialämter
- Jugendämter oder Jugendfreizeit-Einrichtungen

Zum Liniengeschäft mit hoher Mengestabilität und fest definiertem, eher niedrigem Anforderungsprofil passt dabei eher ein günstiger Sammeltransportpreis oder gar ein Festpreis pro Monat oder Jahr. Deutlich schwankendes Individualgeschäft mit ständig wechselndem oder aber sehr hohem Anforderungsprofil erfordert dagegen einen je nach Servicelevel differenzierten, tendenziell aber höheren Preisen, um die aufwendigere Disposition, Fahrzeug- und Personalausstattung sowie das Auslastungsrisiko zu kompensieren.

Nicht nur bei der Preiskalkulation, sondern auch bei der grundsätzlichen Ausgestaltung der Fahrdienst-Aktivitäten sollte das Thema Risikoprävention eine große Rolle spielen. So könnte es zur steuerlichen Abgrenzung gewerblicher Fahrdienstaktivitäten und zum Schutz der ideellen Aktivitäten eines wohlfahrtlichen Vereins vor dem Klumpenrisiko eines großen Linienfahrdienstes Sinn machen, das Geschäftsfeld in eine eigene

Gesellschaft auszulagern. Auch eine je nach Marktumfeld und Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsbedingungen im Verein eventuell notwendige Differenzierung der Arbeitszeit- und Vergütungsregeln lässt sich in einer Fahrdienste-Tochtergesellschaft einfacher umsetzen. Drittens kann eine Fahrdienste-GmbH auch das Vehikel einer festen Kooperation mit inner- und außerverbandlichen Organisationen sein.

Eine vertrauensvolle und feste Kooperation unter geeigneten Partnern dient also einerseits der Risikoprävention gerade für im Fahrdienst bislang weniger erfahrene Wohlfahrtsverbände. Zudem eröffnet sie Chancen durch die Kombination spezifischer Stärken der Partner in der operativen Umsetzung und im Kundenzugang, erhöht die Flächendeckung des gemeinsamen Fahrdienstes und überwindet dabei ggf. bestehende territoriale Grenzen. Mit der erreichbaren Betriebsgröße steigen die Skaleneffekte ebenso wie die Verhandlungsmacht gegenüber Kunden und Lieferanten.

Neben dem Blick nach außen – in Richtung möglicher und ggf. nötiger Kooperationspartner – sollte immer auch der Blick nach innen gerichtet werden: Wie viele Verbände haben ein breites Aufgabenspektrum, das die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen umfassend befriedigen könnte, nutzen dieses strategische und wirtschaftliche Pfund aber nicht, weil sie nicht genügend über die Bedürfnisse ihrer Kunden sowie die Vernetzungsmöglichkeiten und Cross-Selling-Potentiale ihrer Leistungen nachdenken? Wer denkt bei Fahrdiensten z.B. an Entlassungsmanagement und bringt sie so mit der ambulanten Pflege in Verbindung? Werden die Linienfahrzeuge in der Mittagszeit für den Mahlzeitendienst eingesetzt? Können für verbandseigene und verbandsfremde Seniorengruppen nicht regelmäßige Ausflüge mit Fahrdienst-Bussen angeboten werden? Sowohl mit naheliegenden als auch mit vermeintlich entfernteren Geschäftsfeldern lassen sich Synergien finden. Gerade Fahrdienste mit ihren vielfältigen möglichen Kunden eignen sich gut zur Abrundung und Vernetzung eines bestehenden, wirtschaftlich und ideell ausgerichteten Aufgabenportfolios eines Wohlfahrtsverbandes oder einer Hilfsorganisation.

Klar ist, dass ein „weiter wie bisher, nur größer“ vielfach keine grundsätzliche Verbesserung für das Geschäftsfeld der Fahrdienste bringen wird. Ein erfolgreicher Einstieg oder Turnaround bedingt ein neues Herangehen, teilweise neue Kompetenzen (gerade in Vertrieb und Steuerung), und neue Prioritäten. Wer die neue Komplexität und neue Geschäftsmodelle dagegen beherrschen lernt und eine signifikante Betriebsgröße erreicht, kann attraktive Renditen erwirtschaften.

### **CashCow – eine Frage des Ziels und der Umsetzung**

Welche wirtschaftlichen Effekte die Integration der Fahrdienste in ein komplementäres Aufgabenportfolio haben kann, inwiefern also Fahrdienste am Ende zur „CashCow“ werden können, hängt zuerst von der strategischen Ausrichtung der Fahrdienste ab: Ist das primäre Ziel die Maximierung von Deckungsbeiträgen auf Zeit oder geht es um den einschleichenden Einstieg in ein neues strategisches Geschäftsfeld? Wird die Portfolio-Abrundung und die Vernetzung mit anderen Aufgabenfeldern hauptsächlich aus Sicht dieser anderen Geschäftsfelder vorangetrieben oder profitieren die Fahrdienste gleichermaßen von der internen Vernetzung? Inwieweit sollen die Fahrdienste der Erfüllung ideeller Ziele, ehrenamtlicher Dienste und der Stärkung des eigenen Profils als Hilfsorganisation oder Wohlfahrtsverband dienen? Soll die gemeinsame Fahrdienste-GmbH als Testballon einer möglicherweise auszuweitenden Kooperation mit wichtigen inner- oder außerverbandlichen Partnern verstanden werden?

Erst wenn klar ist, was die Ziele des Einstiegs oder Ausbaus der Fahrdienste sind, kann dementsprechend mehr oder weniger Gewicht auf die operative Effizienz gelegt werden. Die entscheidenden Aspekte sind hierbei

- nach Kundenpräferenzen ausdifferenzierte Personal-, Qualitäts- und Fahrzeugkonzepte
- eine effiziente Tourenplanung und Zuordnung von Mitarbeitern zu Touren
- eine auslastungs- und duplizitätsorientierte Mitarbeitersteuerung
- ggf. variable, standortabhängige Disposition auf Basis von Standortbestimmung und Kommunikation mit den Fahrern
- und eine der Tätigkeit, Ausbildung und Qualitätsanforderung angemessene und dabei wettbewerbsfähige Personalvergütung.

Sinnvolle IT-Unterstützung ist längst nicht alles, macht aber bei der operativen Optimierung das Leben einfacher und den gesamten Ablauf weniger fehleranfällig.

Um eine große und komplexe Ausschreibung für Linienfahrdienst zu gewinnen, kann es nötig sein, „Quantensprünge“ in der Effizienz im Vergleich zur bisherigen Durchführung zu machen. Wenn man den Zuschlag dann erhält, heißt es in kurzer Zeit „von Null auf Hundert“ zu kommen, um die hoch gesteckten Ziele auch wirklich zu erreichen. Das geht meist nicht ohne externe Begleitung.

Dieses stressige „Alles oder Nichts“ kann eine kräftigende Rosskur sein, es besteht aber die Gefahr, dass dem fulminanten Aufbruch der baldige Abbruch folgt. Die in zwei Jahren anstehende große Behindertenfahrdienst-Ausschreibung oder der Kontakt zu einem großen Dienstleister im Gesundheitswesen sollte jetzt als strategische und operative Herausforderung verstanden werden, sich zu informieren, eine Strategie zu entwickeln, sich ggf. mit Partnern zusammenzutun und Stück für Stück in die verschiedenen Teilmärkte des Geschäftsfeldes Fahrdienste einzusteigen. Wenn dieses „Einschleichen“ mit klaren Zielen und Zeitplänen bezüglich des strategischen und operativen Fortschritts verbunden ist, kann der Verband mit Erfahrung und Effizienz gerüstet die dann anstehende große Herausforderung meistern und einen in Qualität, Quantität und wirtschaftlicher Kraft neuartigen Geschäftsbereich Fahrdienste dauerhaft etablieren.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser Seniorberater Jan Lang. Telefon: 0221/57777-50 oder E-Mail: [lang@rosenbaum-nagy.de](mailto:lang@rosenbaum-nagy.de).