

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 53 (1982)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Unternehmensplanung im Pflegewesen : Sinn und Unsinn der UP im Klein- und Mittelbetrieb  
**Autor:** Künzli, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809864>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Sinn und Unsinn der UP im Klein- und Mittelbetrieb

*Von René Künzli, Leiter des Privaten Alters-, Pflege- und Krankenheim «Neutal» in Berlingen\**

Über den Begriff der Unternehmensplanung und über Sinn und Unsinn möchte ich keine philosophische Diskussion führen. Hier müssen wir diese Dinge doch wohl von der ökonomischen Seite her betrachten. Allerdings gerät man dabei, weil vieles nicht quantitativ beurteilt werden kann, rasch wieder in den Grenzbereich des Nichtmessbaren, das dem subjektiven Empfinden des Beurteilenden anheim gestellt ist und damit wieder in den Bereich des Philosophischen.

Wenn wir die Unternehmensplanung (UP) als sinnvoll beurteilen, dann gehen wir davon aus, dass sie etwas bringt, dass sie dem Unternehmen etwas nützt. Selbstverständlich sollte die UP dem Unternehmen mehr bringen als sie an Aufwendungen verursacht, das heisst der Grenznutzen der Planung sollte grösser sein als die Grenzkosten dafür. Es klingt nun theoretisch sehr schön. Diese Forderung kann in der Praxis bezüglich ihrer Erfüllung so gut wie nie geprüft werden, weil sich der Nutzen der Planung in den allerwenigsten Fällen quantitativ messen lässt. Aufgrund von Erfahrungen und Quervergleichen gibt es lediglich Hinweise, wo und bei welcher Intensität die Planung sinnvoll oder aber unsinnig ist, wobei dem subjektiven Empfinden immer viel Spielraum offen steht, das heisst es kann die Frage nach dem Sinn oder Unsinn der UP nur in den seltensten Fällen objektiv einwandfrei beantwortet werden. Dies insbesondere im konkreten Fall deshalb, weil ja nie zwei genau gleiche unternehmerische Wirklichkeiten zeitlich nebeneinander laufen, die eine mit, die andere ohne UP, gespielt werden können.

### *Vom Unsinn der UP im Kleinbetrieb*

Die Thematik meines Vortrags mag etwas provokativ formuliert scheinen, insofern nämlich, als man zur Ansicht gelangen könnte, dass die UP vor allem im Kleinbetrieb unsinnig sei, was meines Erachtens grundsätzlich nicht zutrifft. Man könnte höchstens behaupten, dass die UP im Kleinbetrieb etwas weniger stark einer Notwendigkeit entspricht und ihr Nutzen vergleichsweise zu den Kosten im Durchschnitt weniger gross ist als in mittleren und grösseren Betrieben. Dies deshalb, weil naturgemäss der Kom-

pliziertheitsgrad der auszuführenden Handlungen, für deren Bewältigung die Planung ein vorzügliches Instrument darstellt, in mittleren und vor allem grossen Betrieben hoch ist.

Je detaillierter eine Planung also ausgestaltet ist, desto eher riskiert sie, bei abnehmender Betriebsgrösse unsinnig zu werden.

Im Kleinbetrieb sind die Dinge in der Regel übersichtlich, und im Normalablauf werden eine detaillierte Planung, Analyse und Kontrolle bald einmal zu einer unergiebigsten Übung. Im Kleinbetrieb genügt häufig eine Budgetierung und -Kontrolle, welche sich als Ausfluss der Geschäftsentwicklung und der in der kommenden Periode beabsichtigten, bzw. durchzuführenden Massnahmen ergibt. In solchen Betrieben kann eine zu detaillierte, vor allem mittel- und langfristige UP zu einer Einengung und Lähmung der Unternehmensleitung mit Verlust an Spontaneität führen. Die Beweglichkeit der Führung im Kleinbetrieb bildet doch einen der wesentlichen Vorteile, welche diesen Unternehmungstyp auszeichnet. Im Kleinbetrieb sind oft der Führungsstil und die Unternehmensführung (Strukturorganisation mit Abgrenzung der Kompetenzen und der Verantwortung, Information und Entscheidungsprozess, Budgetierung und Erfolgskontrolle) wenig ausgebaut, weshalb die UP in solchen Betrieben gewissermassen in der Luft hängt. Die UP wird dann unsinnig, weil leitende Leute des Betriebes nicht aktiv an der Führung teilnehmen und bei Entscheidungen nicht Bezug auf die Planung nehmen. Derartige Verhältnisse sind oft in kleinen Familienbetrieben, in denen ein patriarchalischer Führungsstil gepflegt wird, anzutreffen.

### *Vom Sinn der UP im Kleinbetrieb*

Generell und insbesondere dort, wo eine ausgebaute Unternehmensführung besteht, kann die UP als Instrument der Führung wertvolle Dienste leisten.

\* Vortrag gehalten im Rahmen der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung 1981.

## Was ist und was bezweckt UP?

### Was ist Planung?

- Planung ist Bestandteil des Führungssystems eines Unternehmens.
- Im Gegensatz zu Unternehmungspolitik versucht die Planung zukünftiges Geschehen mengenmässig, wertmässig und terminlich festzulegen.
- Planung belässt der unmittelbaren Steuerung des Unternehmungsgeschehens genügend Raum, damit auf Störungen reagiert werden kann.
- Planung heisst, Probleme vorausschauend zu erkennen und zu lösen.
- Planung ist also ein informations-verarbeitender Prozess.
- Planung heisst nicht nur, Entscheidungen vorzubereiten, sondern auch, sie zu treffen und zu verwirklichen.
- Die Kontrolle bildet Bestandteil der Planung.
- Planung bedeutet nicht, dass ein Chef neue Aufgaben übernimmt, sondern dass er seine bestehenden Aufgaben zukunftsorientiert und mit Blick auf das Gesamtunternehmen sieht.

### Weshalb Planung?

- Jeder Chef trifft laufend Entscheidungen, die in die Zukunft wirken. Also kann es gar keine Zweifel geben, dass er planen muss.
- Gegenüber der Unternehmungs-Umwelt muss ein dynamisches Gleichgewicht durch Anpassung und Neuerung sichergestellt werden.
- Im Hinblick auf die Unternehmungspolitik soll das Unternehmungsgeschehen optimiert und koordiniert und damit das Überleben sichergestellt werden.
- Gegenüber den Mitarbeitern soll die Planung zur Motivierung beitragen. Sie erfüllt also Führungsfunktionen.

### 1. Leitbild und langfristige Planung

Die Einführung der UP besteht vielfach darin, sich in einem ersten Planungsschritt Gedanken darüber zu machen, was man eigentlich längerfristig mit der Unternehmung erreichen möchte.

Es gilt, gewisse grundlegende Entscheidungen zu liefern, welche die langfristige Entwicklung der Unternehmung und ihr Verhalten bestimmen sollen.

Das Leitbild oder die Unternehmungspolitik umfasst somit:

1. Unternehmungsziele, das heisst allgemeine Vorstellungen über die gewünschte zukünftige Verfassung der Unternehmung und über ihre Stellung in der Umwelt.

2. Grundsätze, das heisst generelle Verhaltensnormen, durch welche diese Fassung bzw. Stellung erreicht werden soll.

Die Aussagen in der Unternehmungspolitik und in den Plänen sind verwandt. Im Rahmen der Unternehmungspolitik werden im allgemeinen Grundsätze und Ziele zeitlich nicht festgelegt (Geltung auf unbestimmte Dauer bzw. bis auf weiteres), während die in den Plänen zum Ausdruck kommenden Ziele und Massnahmen immer in einem bestimmten zeitlichen Rahmen eingegliedert sind.

## Fünf Elemente jedes Plans

### 1. Annahmen

- Von welchen Voraussetzungen bezüglich der Entwicklung gehen wir aus?

### 2. Planziele

- Was wollen wir erreichen?

### 3. Mittel

- Womit wollen wir die Ziele erreichen?

### 4. Verfahren

- Wie sollen wir dabei vorgehen?

### 5. Budget

- Welches sind die quantifizierten Gesamtwirkungen aller Massnahmen auf die Zielerreichung?

In unserem Betrieb, des «Neutal», haben wir – unter Mit Hilfe eines externen Beraters – die UP im Zeitraum April 1975 bis Januar 1977 samt Führungsgrundsätzen implementiert. Dabei haben wir als ersten Schritt – gestützt unter anderem auch auf eine Umweltprognose – eine Unternehmungspolitik und eine langfristige Zielsetzung erarbeitet. In diesem Leitbild für unsere Aktivitäten im langfristigen Zeitraum haben wir uns darüber geäussert, wo die Schwergewichte unserer Tätigkeit liegen sollen.

### 2. Mittelfristige (Projekt) Planung

Unser ursprüngliches Konzept der UP sah eine lang-, mittel- und kurzfristige Planung vor. Da, wie noch zu zeigen sein wird, der Unsicherheitsgrad bezüglich der Entwicklung derjenigen Faktoren, welche für unser Unternehmen relevant sind, als nicht sehr gross beurteilt werden kann, hat die langfristige Planung beim Neutal lediglich rudimentären Charakter. Im mittelfristigen, 5jährigen Zeitraum liegt unser Schwergewicht in der Projektplanung, konkret gesprochen in einer mittelfristigen *Planerfolgsrechnung* und einem *Finanzplan*. Die entsprechenden Pläne sind auf kommende Bauprojekte ausgerichtet, wobei im Rahmen der Erstellung der Pläne alle wichtigen Ertrags- und Aufwandsposten Vorgaben für deren Berechnung von der Geschäftsleitung festgelegt werden. Gerade vor wenigen Monaten haben wir Pläne für die Periode 1981–1986 erstellt, in welcher Bauinvestitionen, inkl.



## Drei Planstufen

### 1. Langfristige Planung

Umfasst den Zeitplan, innerhalb dessen die neu aufgebauten Leistungspotentiale für die neue Produktgeneration wirksam sein werden; ist häufig identisch mit der Lebensdauer dieser neuen Produkte- oder Dienstleistungsgeneration.

#### *Kernprobleme*

Welches sind die Produkt/Dienstleistungs/Markt-Ziele für die nächste Generation?

#### *Dauer*

In der industriellen Unternehmung zirka 5 bis 20 Jahre.

### 2. Mittelfristige Planung

Umfasst den Zeitraum, innerhalb dessen grundlegende Veränderungen des Leistungspotentials zur Erbringung neuer Leistungen möglich sind.

- Aufbau der notwendigen sachlichen Anlagen
- Erwerb des notwendigen Know-how
- Anpassung der Finanzstruktur

#### *Kernproblem*

Welche Leistungspotentiale müssen wir wie aufbauen, um eine neue Produkte-Generation auf den Markt zu bringen?

#### *Dauer*

In der industriellen Unternehmung zirka 2 bis 5 Jahre.

### 3. Kurzfristige Planung

Umfasst den Zeitraum, innerhalb dessen man mit dem gegebenen Leistungspotential, das heisst

- gegebenen Produkten und Märkten
- gegebenen sachlichen Anlagen
- gegebenem Know-how
- gegebenen finanziellen Mitteln

operieren muss.

#### *Kernproblem*

Wie nütze ich die gegebenen Leistungspotentiale optimal aus?

#### *Dauer*

In der industriellen Unternehmung zirka bis ein Jahr.

Möbilen, von 10, beziehungsweise beinahe 16 Millionen Franken getätigt werden sollen.

Solche Projektpläne, welche bekanntlich dadurch gekennzeichnet sind, dass

- Ziele zum voraus festgelegt werden,
- die Frist zur Zielerreichung bestimmt ist,

- die Mittel gegeben und begrenzt sowie
- mehrere Stellen beteiligt sind und
- das Vorhaben eine gewisse Einmaligkeit besitzt,

betrachten wir als ausserordentlich wertvoll, weil sie einerseits für die Geschäftsleitung und andererseits für die Bank, welche bei der Finanzierung der Investitionen mit-helfen sollen, eine wichtige Entscheidungsgrundlage bilden.

## Unternehmungspolitik und Zielsetzung «Neutral»

Auf folgende Fragen gibt diese Unterlage Antwort:

- Welches ist der Zweck der Unternehmung?
- Welches sind die Dienstleistungen, die sie anbietet und in Zukunft anbieten will (Diversifikation)?
- Wie will sie diese Dienstleistungen anbieten?
- Will sie eine bestimmte Marktstellung erreichen (Wachstumspolitik) und mit welchen Mitteln (Finanzpolitik)?
- Welches Image möchte sie haben, wie wird dieses verwirklicht (Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit)?
- Welche Preispolitik verfolgt sie?
- Wie verhält sie sich gegenüber den Mitarbeitern (Mitarbeiterpolitik im weitesten Sinne)?
- Welche Gesellschaftsform ist zweckmässig im Hinblick auf die Konfirmität der Unternehmung und die Verwirklichung der langfristigen Zielsetzungen?

Da auch in unserer Unternehmung den Personalkosten auf der Aufwandseite eine entscheidende Bedeutung zukommt, spielen jeweils bei unseren Projektplänen die Stellenpläne als integrierter Bestandteil eine wichtige Rolle.

Den mittelfristigen Plänen können wir die Entwicklung des Cash-flow entnehmen, der uns zeigt, ob die vorhergesehenen Investitionen rentabel sind, und ferner Hinweise auf die künftigen Möglichkeiten der Eigenfinanzierung gibt. Da wir den Berechnungen auch eine bestimmte Auslastung unserer Bettenkapazität und bestimmte Pensionspreise zugrunde legen, können wir auch beurteilen, ob wir zur Erhöhung der Rentabilität unter Berücksichtigung des allenfalls noch bestehenden Spielraums die Pensionspreise erhöhen müssen.

### 3. Kurzfristige Planung (Budgetierung)

Den wichtigsten Bestandteil der kurzfristigen Planung bildet das Budget, welches die Quintessenz aus den allgemeinen Vorgaben einerseits und den speziellen Massnahmen andererseits darstellt. Die Massnahmen leiten sich ab aus den Jahreszielsetzungen der einzelnen Bereiche, welche die Geschäftsleitung zusammen mit den Bereichsleitern, gestützt auf die periodische Stärken- und Schwächen-Analyse des Unternehmens, ausarbeitet. Wie im mittelfri-

stigen Planungsbereich liefert das kurzfristige Budget im Sinne eines feed-back Angaben darüber, ob die anvisierten Pensionspreise und der dem Budget zugrunde gelegte Bettenauslastungsgrad die Erreichung des entsprechenden finanziellen Jahreszieles aus der mittelfristigen Planung gestatten oder nicht.

Im kurzfristigen Budget wird auch eine Rechnung für die einzelnen Profit-Centers erstellt, wie zum Beispiel Alters- und Pflegeheim, physikalische Therapie, Tea-room, Wäscherei, Schweinemästerei usw.

Selbstverständlich besteht die kurzfristige Planung nicht nur in der Aufstellung eines Jahresbudgets, sondern auch in der *Kontrolle* und *Analyse* des Geschäftsverlaufes, wobei beispielsweise vierteljährlich eine detaillierte Budgetkontrolle, das heisst unter anderem auch Soll-Ist-Vergleiche für die einzelnen Profit-Centers vorgenommen werden.

Dafür bestehen entsprechende Computer-Programme. Die Weiterbildungs- und Förderungsmassnahmen werden kontrolliert und beurteilt, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden oder nicht.

Einerseits resultieren daraus kurzfristige Steuerungsmassnahmen zur Budgeteinhaltung, andererseits liefern die Kontrollergebnisse unter Umständen wieder einen Input für die Fixierung neuer Jahresziele, womit der kurzfristige Planungskreis wieder geschlossen wäre.

Bei unserem Betrieb liegt also das Schwergewicht neben der strategischen mittelfristigen Projektplanung eindeutig auf der kurzfristigen, bezüglich der Massnahmen viel konkreteren operativen Planung, das heisst der Budgetierung und Budgetkontrolle.

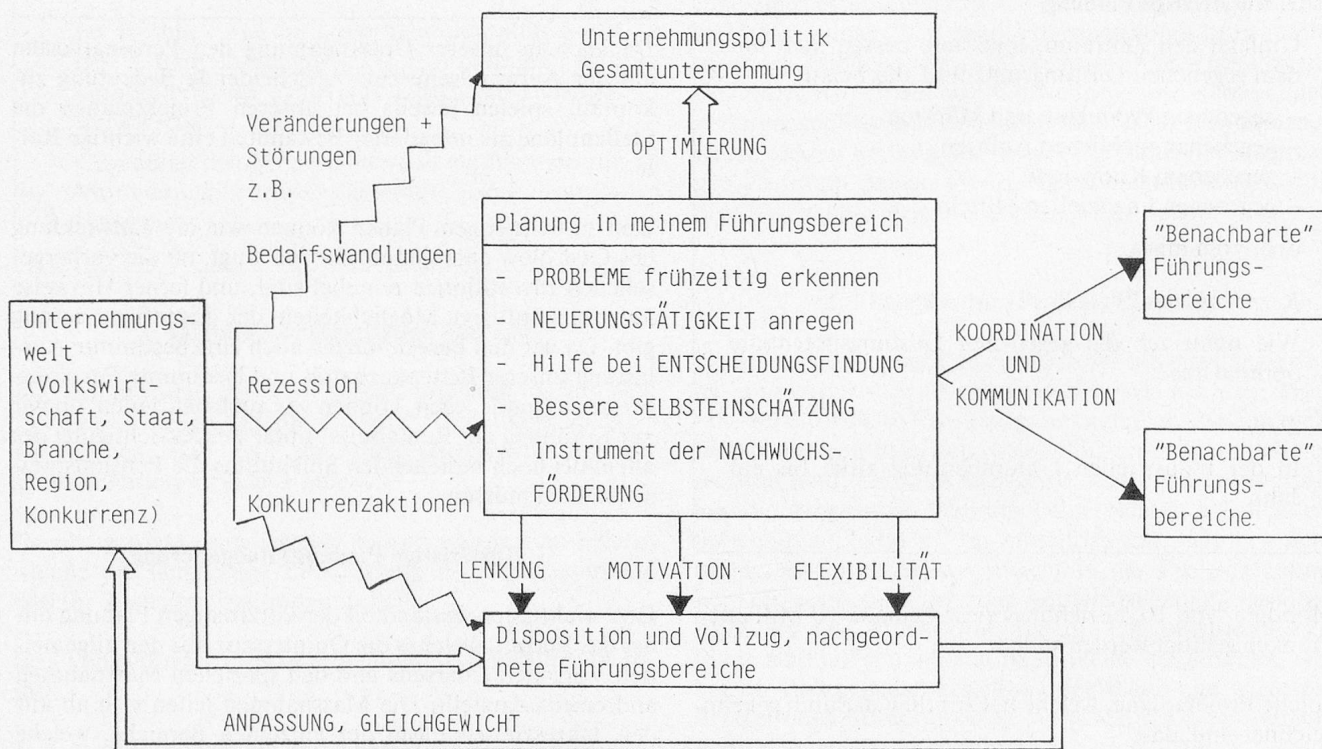
## Besondere Probleme der UP im Pflegewesen

### 1. Der Staat als Konkurrent privater Mittel- und Kleinbetriebe

Der Staat, bzw. die öffentliche Hand, stellen eine enorme Konkurrenz für private Alters- und Pflegeheimbetriebe dar. Die dem Staat im Rahmen der Sozialausgaben zur Verfügung stehenden, erheblichen Mittel zur à-fonds-perdu-Finanzierung ganzer Infrastrukturen sowie die Abdeckung laufender Betriebsdefizite, machen es privaten Betrieben im Heim- und Pflegesektor praktisch unmöglich, bei konkurrenzfähigen Pensionspreisen die für den dauernden Fortbestand notwendigen Erträge zu erwirtschaften. Der mit Steuergeldern finanzierte Wettbewerbsvorteil der öffentlichen Hand ist so beträchtlich, dass es in unserem Lande nur relativ wenige ganz private Betriebe gibt, die erfolgreich tätig sind. Nur die Tatsache, dass in vielen öffentlichen Betrieben des Heim- und Pflegesektors mit Bezug auf den Personalaufwand oft wenig Zurückhaltung geübt wird, die Mitarbeiter häufig schlecht geführt, ungenügend aus- und weitergebildet werden, und damit die erbrachten Dienstleistungen nicht optimal sind, gestattet es gutgeführten privaten Heimen aufgrund zum Teil besserer Dienstleistungen, welche mit erheblich weniger Personalaufwand erzielt werden, neben öffentlichen Betrieben mit Erfolg zu bestehen.

### 2. Die Prognose der volkswirtschaftlichen Grössen

Der «Absatzmarkt» für unsere Dienstleistungen, wenn ich das so formulieren darf, wird dargestellt durch das Poten-



FUNKTIONEN DER UNTERNEHMUNGSPLANUNG



tial an betagten und kranken, beziehungsweise pflegebedürftigen Menschen im näheren und weiteren Einzugsgebiet unserer Unternehmung. Der Prognose dieser Grösse kommt aus diesem Grunde im Namen hauptsächlich der langfristigen Unternehmungsplanung eine erhebliche Bedeutung zu. Dazu ist festzustellen, dass angesichts der Tatsache, dass die uns interessierenden Bevölkerungsteile bereits existieren, das heisst geboren sind, die Unsicherheiten der Prognose bezüglich der uns interessierenden Tatbestände, wie beispielsweise Lebenserwartung, Morbidität, Anzahl und Struktur auch für längerfristige Zielräume nicht sehr gross sind. Aus diesem Grunde kann, wie bereits angeführt wurde, auf eine detaillierte lang- und mittelfristige Planung verzichtet werden. Im Rahmen der Anpassung unseres Volumens- und leistungsmässigen Angebots, das heisst der baulichen Infrastruktur an die prognostizierten Marktverhältnisse, steht deshalb die mittelfristige Projektplanung im Vordergrund.

Innerhalb der Planung spielt nun die zukünftige Entwicklung unseres Sozialstaates eine ganz entscheidende Rolle. Es sind deshalb u. a. Antworten auf folgende Fragen zu stellen:

- Wie wird sich mittel- und langfristig die Finanzlage der öffentlichen Hand und damit die Möglichkeit weitere Alters- und Pflegeheime zu bauen entwickeln?
- Werden die Steuerzahler weiterhin bereit sein, hohe Infrastrukturkosten und Betriebsdefizite für Alters- und Pflegeheime zu finanzieren?
- Inwiefern und inwieweit wird damit der Spielraum für die privatwirtschaftliche Initiative erweitert oder eingeengt?
- Wie entwickeln sich die öffentlichen Dienstleistungen und welche Zusammenarbeit auf diesem Gebiet ist allenfalls zwischen der öffentlichen Hand und Privatbetrieben möglich?
- Gibt es Marktlücken, die durch das Angebot des öffentlichen «Sozialgefüges» nicht oder ungenügend abgedeckt werden?

Die Spiesse im Konkurrenzkampf mit staatlichen Betrieben sind sehr unterschiedlich, und es ist wichtig zu wissen, wie diesbezüglich die Entwicklung verläuft. Eines ist indessen gewiss, Privatbetriebe im Pflegewesen können neben den öffentlichen Unternehmen nur dann erfolgreich bestehen, wenn sie punkto Personaleinsatz und Führung auf allen Stufen wesentlich effizienter als staatliche Organe arbeiten und damit imstande sind, überdurchschnittliche Leistungen zu einigermaßen konkurrenzfähigen Preisen zu erbringen.

### Verfügbares Einkommen nach Altersklassen

Die Kenntnis des zukünftigen, anzahlmässigen «Marktpotentials» allein, das heisst der Menschen, die unsere Dienstleistungen in Anspruch nehmen könnten, genügt selbstverständlich nicht. Wesentlich ist auch zu wissen, wie inskünftig die Einkommens- und Vermögenslage der Betagten aussehen wird, um beurteilen zu können, ob sich die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen erhöhen und diese vor allem auch auf allfällige Preisänderungen reagieren wird. Letztes hängt selbstverständlich auch von

### Voranzeige

## Jahresversammlung VSA 1982

18. und 19. Mai in Basel (Mustermesse)

Die Jahresversammlung 1982 des VSA findet am 18. und 19. Mai in Basel statt, und zwar im Kongressraum *Wien* der Schweizer Mustermesse, Eingang Riehenring. Wir bitten die Vereinsmitglieder und Interessenten, sich diesen Termin vormerken zu wollen.

Tagungsthema: *Probleme der Professionalisierung im Heim*. Es geht hierbei um die Frage, ob und inwieweit im Bereich der helfenden Berufe allgemein und insbesondere im Heim die zunehmend geordnete Fachlichkeit der Hilfe für die Betreuten in Konflikt geraten muss mit der ebenfalls zunehmend geforderten Menschlichkeit und mit dem Engagement des Betreuers.

Auf dem Programm stehen Vorträge von *Prof. Dr. Heinrich Tuggener* und *Prof. Dr. Hermann Siegenthaler*, Zürich. Zwei Podiumsgespräche, an welchen Heimleiter(innen), Erzieher, Pflegerinnen, Vertreter der Ausbildungsstätten und Heim-Trägerschaften sowie Behördemitglieder teilnehmen, werden von Regierungsrat *Arnold Schneider*, Ehrenmitglied des VSA, und *Fritz Müller*, Vorsteher der Vormundschaftsbehörde Basel, geleitet. Die Tagungsleitung liegt in der Hand von *Dr. Walter Asal*, Vorsteher des Bürgerlichen Waisenhauses Basel. Die Delegiertenversammlung findet am 18. Mai nachmittags statt.

Das Tagungsthema ist zweifellos von grosser Aktualität und dürfte sowohl bei den Vereinsmitgliedern und darüber hinaus bei den Vertretern der sozialen Arbeit und der helfenden Berufe auf Interesse stossen. Der Vorstand VSA und der Vorstand der Basler VSA-Sektion freuen sich jedenfalls schon jetzt darauf, im Mai viele Teilnehmer in der Rheinstadt willkommen heissen zu können. Das detaillierte Programm wird im April-Heft des «Schweizer Heimwesens» erscheinen. Für Studierende, die die Veranstaltung besuchen möchten, sind besondere Vergünstigungen vorgesehen.

den vorhandenen Substituierungsmöglichkeiten (staatliche und andere private Heime) ab.

Im Rahmen der längerfristigen Prognosen ist beispielsweise auf folgende Fragen eine Antwort zu suchen:

Wie entwickeln sich die

- a) staatlichen Sozialleistungen, vor allem AHV/IV  
Preisgestaltung für Leistungen öffentlicher Betriebe
- b) privaten Sozialleistungen  
Pensionskassen, und damit in Abhängigkeit auch die Sparquote,
- c) Vermögenslage und vor allem die
- d) Einkommenslage real und nominell des uns interessierenden Bevölkerungssegmentes.

Hier sind naturgemäss die Unsicherheiten schon etwas grösser als bei der Entwicklung der Bevölkerung und de-

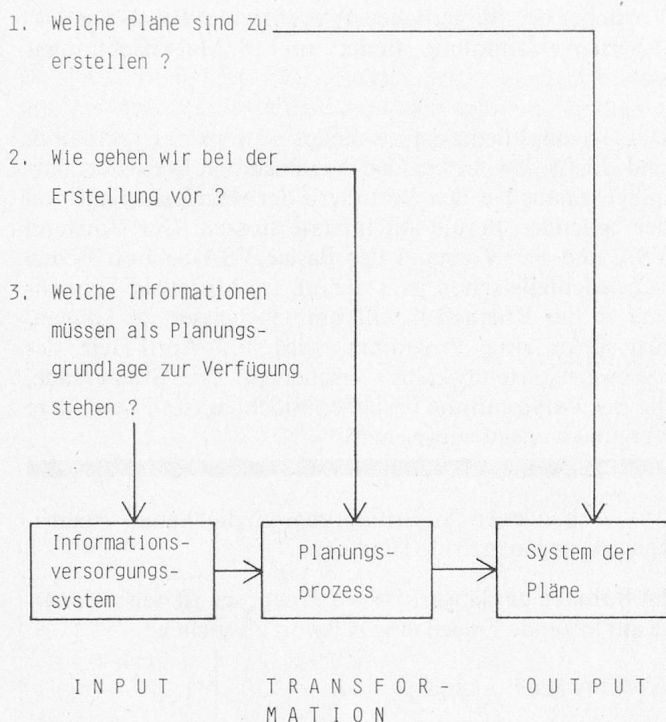
ren Struktur, weil diese Entwicklung im wesentlichen vom allgemeinen Verlauf der Wirtschaft abhängt.

Es ist insbesondere im Hinblick auf Preisanpassungen wichtig zu wissen, ob beispielsweise die Teuerung kurz- oder mindestens mittelfristig auf den Leistungen der drei bekannten Säulen ausgeglichen wird oder nicht.

### Arbeitsmarkt und Beschäftigung

Zur Erbringung unserer Dienstleistungen benötigen wir neben den infrastrukturellen Voraussetzungen vor allem eine genügende Anzahl gut ausgebildeter Mitarbeiter, normalerweise weiblichen Geschlechts. Der Pflegesektor und der damit zusammenhängende Hausdienst sind sehr personalintensiv. Es ist deshalb von entscheidender Bedeutung, wie sich generell der Personalmarkt und die Beschäftigung entwickeln werden, um die Frage beantworten zu können, ob uns zukünftig die zur Leistungserbringung notwendigen Mitarbeiterinnen überhaupt zur Verfügung stehen werden.

#### WELCHE PLANUNGSAUFGABEN SIND IM UNTERNEHMEN ZU LÖSEN?



Eine Beurteilung dieser Entwicklungen gibt uns Hinweise darüber, ob und wann allenfalls Probleme bei der Personalbeschaffung auftreten können, eine Frage, die gerade im Hinblick auf die Prüfung der Zweckmässigkeit von baulichen Erweiterungsinvestitionen eine wesentliche Rolle spielt. Aufgrund der mutmasslichen Entwicklung ergeben sich unter Umständen bei der Personalbeschaffung von der bisherigen Praxis abweichende Strategien, indem man beispielsweise gerade in Konkurrenzkampf mit der öffentlichen Hand die Löhne für besonders gut qualifizierte Mitarbeiter anhebt oder allenfalls das Anforderungsprofil bei der Anstellung neuer Mitarbeiter redu-

ziert und den Leuten durch eine sorgfältige Einführung und intensive Weiterausbildung sowie eine permanente Betreuung das notwendige Wissen vermittelt. Dabei besteht die Möglichkeit, jene Mitarbeiter, welche sich gut entwickeln, gemessen an ihrer Grundausbildung, bzw. ihrem «Schulsack» relativ gut entlohnen zu können, was auch mit zur Tiefhaltung der Fluktuationsrate beitragen kann.

Nach meinem Dafürhalten liegen die Zukunftsprobleme im Pflegewesen nicht so sehr darin, die gewünschte Anzahl kranker, bzw. betagter Leute zur Betreuung zu erhalten, sondern in der Beschaffung einer genügenden Anzahl gut qualifizierter Mitarbeiterinnen zur Erbringung der erforderlichen quantitativen und qualitativen Pflegeleistungen.

### Schlussbemerkung

Mit meinen Ausführungen glaube ich gezeigt zu haben, dass die UP im Pflegewesen durchaus ihren Sinn haben kann, ja sogar notwendig ist.

Als Unsinn betrachte ich eine allzu detaillierte lang-, mittel- und kurzfristige Planung, insbesondere deswegen, weil die Unsicherheiten für viele der für die Entwicklung eines Mittel- und Kleinbetriebes in diesem Sektor relevanten Faktoren, auch längerfristig betrachtet, nicht sehr gross sind.

Dies soll indessen nicht verhindern, dass man sich mit den zukünftigen Entwicklungen, mindestens in grösseren Zeitabständen, beschäftigt und jeweils die Lage bei den kurzfristigen operativen Entscheiden, so beispielsweise bei der Festsetzung von Pensionspreisen für die nächste Geschäfts-Jahresperiode, sorgfältig beurteilt.

Neben einem Leitbild und langfristigen Zielsetzungen, welche die Politik und die Strategie der Unternehmung zur Zielerreichung beinhalten, befürworte ich aus den genannten Gründen für den mittelfristigen Zeitraum die Projektplanung und im Rahmen der kurzfristigen Planung, gleichsam als Ausfluss der auf die Jahreszielsetzungen abgestimmten Massnahmen, ein Budget, das periodisch, bei uns vierteljährlich, zu kontrollieren ist. Die Kontrollergebnisse dienen dann wieder als Basis für Korrekturmassnahmen zur Einhaltung des Budgets.

Die UP kann und darf aber nicht gleichsam im luftleeren Raum bleiben. Ihr zur Seite müssen die notwendigen, ebenfalls bereits erwähnten Führungsinstrumente stehen, ohne die eine erfolgreiche operative Führung der Unternehmung nicht möglich ist.

### Ferienhaus zu vermieten

#### auf einem Bauernhof in der Dordogne

Südwest-Frankreich, 4 bis 6 Betten. Auskunft und Unterlagen bei Dr. H. Sattler, La Garde, F - 24580 Rouffignac,  
Tel. 0033/53 05 42 42.