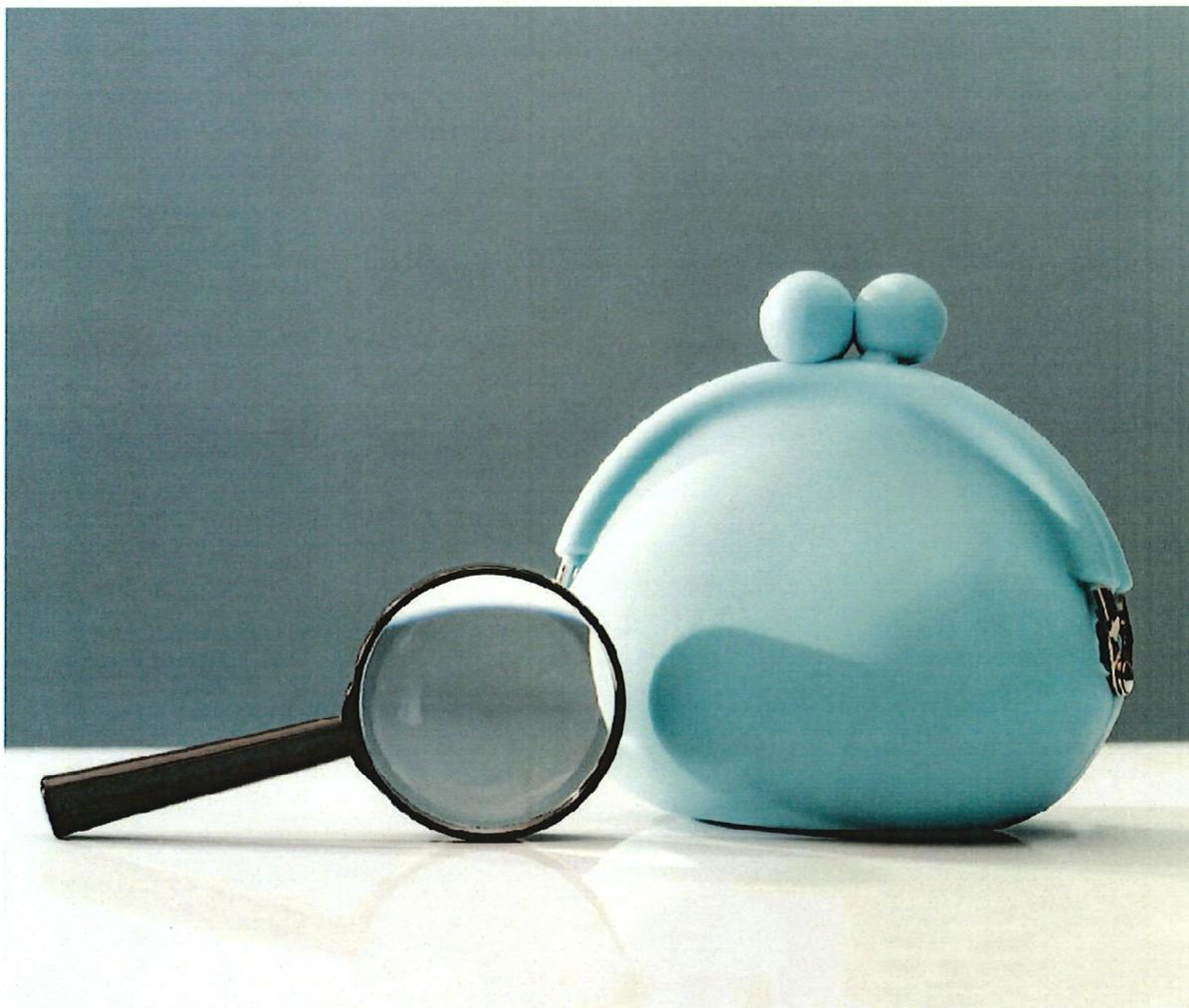


Tatort Wirtschaftlichkeit

Im Pflegedienst gibt es eine Vielzahl an operativen Bereichen, in denen eine wirtschaftliche Optimierung möglich ist. Bei Kunden und Touren, aber auch im Büro gibt es häufig Potenziale für mehr Effizienz oder Angebotsanpassungen.

Text: Rainer Berg



Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (zum Beispiel die Tariftreueverordnung) zwingen den Pflegedienst, die Prozesse und Strukturen zu überdenken und anzupassen. Potenziale (strategisch) und Wirtschaftlichkeitsreserven (operativ) sollen dabei offengelegt und Maßnahmen eingeleitet werden. In einem ersten Teil zu diesem Thema wurden die wichtigsten Ansatzpunkte (die „Big Five“) vom Grundsatz her angesprochen und erläutert. Das war ein Ansatz. Ein weiterer, sich gegebenen-

falls überschneidender Ansatz ist die Hinterfragung bei den Tätigkeiten beziehungsweise in den Betriebsbereichen des Pflegedienstes (PD), verbunden mit der Frage, was passiert wo richtig oder falsch?

Nachfolgende Effekte werden in Anlehnung eines PD mit den Umsatzanteilen von jeweils 50 Prozent SGB XI (einschließlich SGB XII) und SGB V, jeweils in Höhe von 600.000,00 Euro gerechnet.

Der Tatort Kunde

Folgende Fragen stellen sich:

- Werden die richtigen Leistungen erbracht (Beispiel: kleine oder große Körperpflege)?
- Werden unbezahlte Serviceleistungen beim Einsatz erbracht (Beispiel: Leistungen außerhalb der LK)?
- Werden Leistungen erbracht, die nicht auf den Kunden direkt und dessen Umfeld bezogen sind (Beispiel: Reinigen der gesamten Wohnung)?

Lösungen:

- Offerieren Sie Ihren Kunden einen Katalog mit ergänzenden Leistungen.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter permanent zu den Inhalten der Leistungskomplexe.
- Überprüfen Sie bei dem Beratungsbesuch / bei der Pflegevisite erbrachte Leistungen und deren Vergütung.

Effekt: Wenn 2 Minuten bezogen auf die Stunde (3,33 Prozent) Leistungen zusätzlich hätten abgerechnet werden können, wäre dies ein Mehrumsatz von 20.000,00 Euro (bezogen auf den Basisumsatz von 600.000 Euro).

Sämtliche Arbeiten im Büro sollten konkreten Tätigkeiten zugeordnet und hinterfragt werden.

Nimmt der Kunde „zu viel“ Zeit in Anspruch? Ein Beispiel könnte sein, dass die vorgegebene Zeit wird nicht eingehalten wird.

Lösungen:

- Überprüfen Sie im Rahmen eines Beratungsbesuches bzw. einer Pflegevisite die Situation vor Ort u/o befragen Sie Pflegekräfte bezüglich der Leistungen und zeitlichen Inanspruchnahme.
- Erstellen Sie ggf. ein neues Angebot.

Grenzen Sie Leistungen inhaltlich von nicht nach SGB XI finanzierten Leistungen ab. Ebenso grenzen Sie Leistungen, die nicht auf die Pflegeperson bezogen sind, ab.

Mehr zum Thema

- 01** Rainer Berg ist am 19. November Referent auf dem Häusliche Pflege LUNA, dem Kongress für das ambulante Management, in Essen. Sein Thema: „Operatives und strategisches Controlling“. Alle Informationen und Tickets unter: <https://vinc.li/3UzyoD6>
- 02** Im Webinar zum Thema hat Rainer Berg die wichtigsten Stellschrauben und operativen Bereiche erläutert, mit denen die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen verbessert werden kann. Das Webinar aus dem Juni steht Abonnentinnen und Abonnenten als Video-on-Demand zum Abruf bereit. <https://vinc.li/4ejvGL6>
- 03** Mit dem Buch „Mit Kennzahlen optimieren“ von David Thiele und Siegfried Loewenguth behalten Sie die Wirtschaftlichkeit und Pflegequalität Ihres Pflegedienstes im Blick. Erhältlich im Häusliche Pflege-Shop unter: <https://vinc.li/3yRo07u>

Effekt: Beispiel 250 Stunden (zu 35,00 Euro / hier nur die Personalkosten) eingesetzte zusätzliche Arbeitszeit ergibt 8.750,00 Euro Mehrkosten.

Übernehmen Sie Leistungen des Verordnungsmanagements?

Lösung:

- Berechnen Sie pauschal monatlich hierfür 25,00 Euro +.

Effekt: 50 Kunden nehmen diesen Service in Anspruch, ergibt 25,00 Euro x 50 x 12 Monate = 15.000,00 Euro Zusatzeinnahmen.

Der Tatort Tour

Sind die Fahrtzeiten zu lang?

Lösungen:

- Setzen Sie digitale Tourenberechnungen bezogen auf die Fahrtstrecke (zumindest zur Kontrolle) ein.
- Überprüfen Sie im Soll-Ist-Vergleich, ob die geplanten Fahrtzeiten eingehalten wurden. Recherchieren Sie die Abweichungen.
- Versuchen Sie, die Kundenzielgruppe regional möglichst dicht aufzubauen – Stichwort: Quartierslösung.
- Fahrzeugart überdenken – auch in Verbindung mit der Quartierslösung.

Gemischte Touren überprüfen Sie gesondert.

Effekt: Reduzierung der Fahrtzeiten um 1,5 Minuten in der Stunde vermindern die Personalkosten (PK) im Außendienst um 2,5 Prozent, bei 796.000,00 Euro (unterstellte gesamte Pflege-PK) ergibt dies 19.900,00 Euro.

Je nach Fahrzeugtyp können Sachkosten gespart werden. 

40 Wirtschaftlichkeit



Wer die Zahlen im Blick hat, kann einfacher entsprechende Optimierungspotenziale identifizieren.

- ❖ **Bitte keine Rundungen!** Die Einsatzzeit ist gerechnet. Es ergibt sich beispielhaft eine Einsatzzeit von 29 Minuten.

Lösung: Die Einsatzzeit wird nicht auf 30 Minuten gerundet!

Effekt: Nur eine (!) Minute Rundung nach oben in der Stunde (1,66.. Prozent) bedeutet Mehrkosten bezogen auf die Pflege-PK (siehe oben bei 796.000,00 Euro) von 13.267,00 Euro.

Der Tatort Büro

Alle reden von der wirtschaftlichen Touren- und Einsatzplanung – was ist mit wirtschaftlichen Prozessen ausserhalb der eigentlichen Pflege? Sämtliche Arbeiten im Büro sollten konkreten Tätigkeiten zugeordnet und hinterfragt werden.

Lösungen:

- Sämtliche Arbeiten im Büro werden zeitlich dokumentiert (grobe inhaltliche Struktur vorgeben), hinterfragt und angepasst. Dabei unterscheiden Sie nach Verwaltungsarbeiten und Organisationszeiten um genauer auf die Spur von Zeitreserven zu kommen.
- Durch Digitalisierung und effektive Nutzung Ihrer EDV entfallen Zeiten für kfm. Arbeiten (bitte keine zusätzlichen Excel-Tabellen und Nebenrechnungen).
- Eine besondere Lösung: Freigestellte Bürozeiten von Pflegepersonal kann im Außendienst eingesetzt werden.

Effekt: Einsparung einer halben Stelle (unterstellte Arbeitgeberkosten) 25.000,00 Euro.

Ein besonderes Augenmerk gilt den Organisationszeiten – z. B. bei der Übergabe im PD, Nachbereitung der Tour im PD und so weiter.

Eine Lösung hierzu: Geben Sie eine Wochenarbeitszeit, z.B. für Übergabe usw., vor. So verteilt sich die tatsächliche Arbeit je nach tatsächlichem Anfall.

Effekt: Einsparung der Übergabezeiten in der Woche von 30 Minuten (bei 10 Touren pro Tag, hier rechnerisch bezogen auf 5 Einsatztage) ergibt eine Kostenersparnis von 0,5 Std. x 10 x 52 x 40,00 Euro (unterstellter Personalkostenmix ohne Gemeinkosten und Zuschlag für Risiko, Rücklage und Gewinn) 10.400 Euro.

Die „offenen Posten“ nicht doppelt verwalten!

Die Überwachung der Zahlungseingänge zu Rechnungen kann über die Finanzbuchhaltung erfolgen und muss dann nicht parallel im Abrechnungsprogramm erfolgen.

Lösung bei ausgelagerter Buchführung:

1. Die Buchhaltungsauswertung erfolgt zeitnah.
2. Bevor die Ausgangsrechnungen des „laufenden Monats“ „eingespielt“ werden, erfolgt nach Buchung der Banken eine OPOS-Auswertung zur weiteren Bearbeitung.
3. So haben Sie eine überschaubare Unterlage.

Der Einsatz von EDV-Lösungen

Die PD-Software ist die eigentliche Arbeitsmaschine, die bei den hier beschriebenen Prozessen und insgesamt im Controlling unterstützen sollte. Sie ist die wichtigste Informationsquelle, die Sie über die maßgeblichen Kennzahlen (aktuelle) informiert.

Ohne effektive Nutzung der Pflegedienst-Software ist eine wirtschaftliche Steuerung des Pflegedienstes nicht möglich.

Lösung: Nutzen Sie das richtige Programm und nutzen Sie das Programm richtig!

Effekt: ohne EDV geht gar nichts!

Die EDV rechnet Ihnen positive Ergebnisse vor, die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) zeigt Verluste – kann das sein? Ja! die BWA spiegelt, bei korrekter Buchführung, das „richtige“ Ergebnis wider. Das kann bei der PD-EDV anders sein. Die BWA baut auf realen Zahlungen auf, die PD-EDV arbeitet dagegen kalkulatorisch. Eine mögliche Schwachstelle ist die Hinterlegung des kalkulatorischen Stundenkostensatzes.

Fangen Sie motiviert an – seien Sie der Controller Ihres Betriebes.

Lösung: Hinterlegen Sie den „richtigen“ und auch zukunftsbezogenen Stundenkostensatz in der PD-EDV.

Effekt: Die Touren- und Einsatzplanung rechnet mit einem „falsch“ kalkulierten Stundenkostensatz von 53,00 Euro – richtig wären 56,00 Euro. Es fehlen 3,00 Euro in der Std., bedeutet 5,66 Prozent bezogen auf 53,00 Euro und anteiligen Umsatz von 600.000 Euro im Endeffekt 33.962,00 Euro fehlender Umsatz.

Flexible Arbeitszeitvergabe

Starre Arbeitszeitvereinbarungen führen oft zu „Minusstunden“ und/oder zu nicht nutzbaren Umsatz-Potenzialen. Dadurch können vermeidbare Personalkosten entstehen bzw. mögliche Einnahmen nicht generiert werden.

Lösungen:

- Nutzen sie flexible Arbeitszeitmodelle, wie die Arbeitszeitkonto-Regelung.
- Vereinbaren Sie eine wöchentliche Arbeitszeit mit flexibler Möglichkeit von Mehrarbeitszeiten.
- Schaffen Sie mit überschaubaren Überstunden ein Polster zum Ausgleich bei vorübergehender rückläufiger Leistungsabfrage durch Kunden.

Effekt: Personalkosten können beispielsweise ggf. nicht verrechnet werden. 100 bezahlte Minusstunden ergibt (100 x 40,00 Euro s.o.) 4.000,00 Euro.

Die Vergütung muss stimmen

Vergütungen werden für eine große Anzahl der PD durch Ihre Berufsverbände verhandelt. Das ist soweit gut.

Lösung: Wenn allerdings die (notwendigen) Kostenstrukturen eine wirtschaftliche Betriebsführung nicht ermöglichen, empfiehlt es sich, individuell mit den Kassen zu verhandeln.

Effekt: Ein Beispiel: Ein angebotener Punktwert 0.075, verhandelter Punktwert 0.079 macht einen Mehrumsatz von 5,3 Prozent bezogen auf 600.000,00 Euro Umsatz in Höhe von 32.000,00 Euro aus.

Im Überblick

Das „Zahlenspiel“ soll ein Gefühl dafür vermitteln, welche Effekte entstehen können. Die Effekte werden hier sehr positiv bewertet. Überprüfen sie gern selbst. Wenden Sie die Grundüberlegungen auf Ihren Pflegedienst an und rechnen Sie. Da könnten sich erstaunliche Erkenntnisse ergeben.

Soweit ein konkreter Einstieg in mögliche Maßnahmen, die Sie relativ schnell umsetzen können bzw. die sofort angegangen werden können. Sie werden feststellen, dass die Pflegedienst-EDV eine zentrale Rolle bei der Wirtschaftlichkeitssteuerung spielt. Hierüber wird weiter berichtet.

Gibt es Bedenken?

Ich höre schon die Stimmen der Bedenkenträger: „So einfach ist das nicht!“. In der Tat, Zahlenspiele allein helfen nicht. Die eigentliche Arbeit liegt in der genauen Analyse und der Umsetzung der Maßnahmen – einschließlich der Überzeugung der Mitarbeiter für Veränderungen.

Meine Empfehlung: Fangen Sie motiviert an, seien Sie der Controller Ihres Betriebes – ob PDL und/oder Geschäftsführer. Zu den angesprochenen Themen zu oben finden Sie genügend tiefgehende Literatur – insbesondere im Sortiment des Vincentz Networks.

Ein Ausblick

In den Beispielen zu oben wird auf zunächst aus der Vergangenheit ermittelten Kosten aufgebaut (siehe Divisionskalkulation, Teil I). Auf eine jeweilige aktualisierte Anpassung wurde verwiesen. Auf das Basisverständnis kann jetzt aufgebaut werden. In einem Folgebeitrag wird ein zukunftsbezogener (insbesondere Personalkosten) - Ansatz vorgestellt. Bei permanent steigenden Kosten ist eine Gegenfinanzierung zeitnah notwendig! ☺



Foto: Privat

Rainer Berg

Dipl. Betriebswirt, Steuerberater, Geschäftsführer
Berg Steuerberatungsgesellschaft mbH
info@steuerbuero-berg.de