

HEIME

Controlling: Wirtschaftliche Schiefen bei Heimen erkennen

Rechtzeitig gegensteuern

Nach 17 Monaten Corona-Pandemie ist das Erkennen wirtschaftlicher Schiefen von anderen Themen überlagert worden. Sind Sie aber in der Lage, die relevanten Entwicklungen durch ein gutes Controlling frühzeitig zu erkennen, können Sie rechtzeitig Maßnahmen zum Gegensteuern umsetzen. Und Verlustrisiken minimieren.

Von Roman Tillmann

	Gesamt	Optimierungspotenzial in %	Optimierungspotenzial bez. auf Gesamtkosten	Aufwand der Optimierung
Op. Personalkosten	55-70%	bis 20%	bis 10%	niedrig bis sehr hoch
Verwaltungspersonalkosten	3-6%	bis zu 30%	1-2%	mittel
Lebensmittel	4-6%	bis zu 30%	0,5-2%	niedrig bis mittel
Fremddienstleistungen	1-20%	bis zu 20%	0-4%	niedrig bis mittel
AfA und Kapitalkosten	10-20%	bis zu 10%	0-2%	mittel bis sehr hoch
Energiekosten	2-3%	bis zu 30%	0,2-1%	mittel bis sehr hoch
Entsorgungskosten	0,5-1,5%	bis zu 40%	0-0,6%	niedrig
Pflegematerialien	1-3%	bis zu 30%	0,3-1%	niedrig
Verwaltungssachkosten	2-3%	bis zu 30%	0,2-0,6%	niedrig
Sonst. Sachkosten	2-4%	bis zu 30%	0,5-1%	niedrig

Typische Kostenstrukturen eines Altenpflegeheims

Quelle: rnu

Köln // Ein gutes Controlling erfordert einen ganzheitlichen Steuerungsansatz, in den Leistungs-, Personal- und Finanzdaten einfließen. Informationen für diese drei Steuerungsbereiche werden häufig in verschiedenen Vorkontrollsystemen als Rohdaten generiert. Durch geschickte Kombination entstehen Kennzahlen, die Ursachen für GuV-Ergebnisveränderungen erklären können. Um die Vielzahl möglicher Kennzahlen trotzdem übersichtlich zu gestalten, empfiehlt es sich, maximal zwei Handvoll Spitzenkennzahlen zu identifizieren und diesen alle anderen Kennzahlen thematisch unterzuordnen. So entsteht eine Kennzahlen-Hierarchie mit zwei bis drei Ebenen. Auswertungen dazu sollten in einem System zentral bereitgestellt werden, bei dem, ausgehend von den Spitzenkennzahlen, auf dazu gehörende Detail-Kennzahlen der zweiten und dritten Ebene zugegriffen werden kann.

Optimierungspotenziale

Beispiele für Spitzenkennzahlen sind neben dem monatlichen GuV-Ergebnis die Belegungsquote, der Soll-Ist-Abgleich des eingesetzten Personals zu den refinanzierten Personalschlüsseln, die durchschnittlichen Stellen-

kosten und ausgewählte Sachkosten im Vergleich zur Pflegesatzverordnung, die Krankheitsquote sowie der Deckungsgrad der Investitionskostenersatzung. Durch die regelmäßige Analyse dieser Spitzenkennzahlen entdecken Sie frühzeitig Ursachen für Ergebnisverschlechterungen und können Gegenmaßnahmen ergreifen.

Aber wo bestehen die größten Optimierungspotenziale? Hier sollte man sich zunächst auf die größten Kostenpositionen konzentrieren. Je nach Outsourcing-Grad belaufen sich die Personalkosten auf 55 bis 70 Prozent der Gesamtkosten. Die effektive Steuerung des Pflege- und Hauswirtschaftspersonals ist somit von besonderer Bedeutung. Jedoch lassen sich auch im Bereich der B- und C-Kosten nicht unwesentliche Optimierungspotenziale finden, sodass auch hier eine Überprüfung lohnend ist. Die Tabelle zeigt die typische Kostenstruktur eines Altenpflegeheims und die Optimierungspotenziale, die in den einzelnen Kostengruppen durchschnittlich zu realisieren sind. Es handelt sich dabei um unsere Erfahrungswerte aus über 300 Projekten im Bereich der stationären Pflege.

Die Optimierungsansätze, die zu wählenden Maßnahmen und die zu

realisierenden Effekte werden natürlich bei jeder Einrichtung anders ausfallen. Ein externes Benchmarking (Vergleich mit anderen Einrichtungen, die in diesem Bereich bzw. Prozess besonders gut sind) hilft, das Potenzial einzuschätzen.

Kernprozess Pflege

Mithin spielen die Prozesse eine entscheidende Rolle für die Effizienz eines Hauses. Beim Kernprozess der Pflege spielt vor allem die Effizienz der Steuerung des Personaleinsatzes eine wichtige Rolle. Die Dienst- und Einsatzplanung ist einer der wichtigsten Stellhebel für eine kostendeckende Einrichtung. Wichtig ist dabei, dass das Personal belegungsabhängig und auf den Tag genau geplant und eingesetzt wird. Zur Einhaltung der verhandelten Pflegeschlüssel ist es sinnvoll, diese in Stundenkontingente je Wohnbereich umzurechnen. Um eine qualitativ hochwertige Pflege zu leisten und trotzdem die Pflegeschlüssel einzuhalten, müssen auch die Rahmenbedingungen stimmen. Hierzu zählen z.B. die Optimierung der internen Wegezeiten durch bauliche Voraussetzungen, Einsatz moderner Kommunikationstechnik und ein guter

Personalmix aus examinierten Kräften und Hilfskräften sowie aus Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitern.

Auch bei den Unterstützungsprozessen bieten sich viele Ansatzpunkte zur Optimierung. Grundsätzlich ist hier die Frage zu beantworten: Make or buy? Vor allem die hauswirtschaftlichen Leistungen werden häufig an externe Dienstleister vergeben, die die Leistung aufgrund anderer Vergütungsstrukturen trotz Gewinnaufschlag und Mehrwertsteuer günstiger erbringen können als mit eigenem Personal. Die Unterstützungsprozesse der Hauswirtschaft lassen sich auch durch veränderte technische Möglichkeiten optimieren. Verbesserte Logistik und moderne Produktionstechnologie etwa ermöglichen die Belieferung aus Zentralwäschereien oder Zentralküchen bei gleichbleibender Qualität und ohne erhöhte Kapitalbindung. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung lassen sich auch administrative Prozesse effizienter gestalten. Voraussetzung dafür ist der Einsatz von integrierten Softwaresystemen für Pflegedokumentation, Bewohner- und Interessentenverwaltung, Dienstplanung und Abrechnung. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für hohe Wirtschaftlichkeit ist nicht zuletzt eine gute Belegung des Pflegeheims. Um hier erfolgreich zu sein, muss den Themen Akquisition, Marketing und Vertrieb eine zentrale Bedeutung beigemessen werden. Zugleich sind dies

Aufgabenbereiche, in denen die wenigsten Einrichtungen klar geregelte Prozesse und Instrumente haben. Dabei bestehen gerade bei Komplexträgern vielfältige Möglichkeiten, den Marktzugang professionell zu sichern.



KONGRESSTIPP

Wie Sie wirtschaftliche Schiefen bei Pflegeheimen erkennen, erfahren Sie von Experte Roman Tillmann auch live auf der Altenheim EXPO am 25. und 26. Oktober in Berlin. altenheim-expo.net

Es lohnt sich also, den eigenen Betrieb regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Controllingssysteme zeigen, wenn dazu erhöhter Bedarf besteht.

■ Roman Tillmann ist Geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH, rosenbaum-nagy.de.