



NEUE HERAUSFORDERUNGEN DURCH DIE TARIFPFLICHT IN DER AMBULANTEN PFLEGE

Mit ergebnisorientierter Steuerung und Kennzahlen zum wirtschaftlichen Erfolg

Seit Anfang September gilt die Tarifpflicht für Pflegekräfte in Deutschland. Um unter den neuen Rahmenbedingungen die wirtschaftliche Existenz ihrer Pflegedienste zu sichern, sollten sich Inhaber intensiver mit den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Zahlen ihres Unternehmens befassen. Welche davon eine besonders wichtige Rolle spielen, erläutert Unternehmensberater Christopher Floßbach von der „rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH“ in einem Gastbeitrag.

Steigende Personalkosten durch die Tarifbindung erhöhen den finanziellen Druck auf die privaten Träger. Der Grund: Einsatzkosten bei aufwendigen Patienten sind durch die Entgelte der Leistungskomplexe nicht immer vollständig gedeckt. Dies liegt daran, dass den Entgelten im Leistungskomplexsystem eine Mischkalkulation zugrunde liegt. Und genau hier liegt die Lösung des Problems.

Eine konsequente Steuerung der Einsatzzeiten kann helfen, wieder kostendeckend zu arbeiten. Dies setzt voraus, dass die Prinzipien einer ergebnisorientierten Planung und Steuerung konsequent anhand von Kennzahlen umgesetzt werden – vom ersten Kundenkontakt über

die Leistungs- und Tourenplanung bis hin zum Soll-Ist-Vergleich. So kann eine kostendeckende Versorgung über alle Kunden hinweg realisiert werden, unter Berücksichtigung notwendiger Kennzahlen.

Die wesentlichen Schritte einer solchen ergebnisorientierten Planung und Steuerung sind die folgenden:

1. Ergebnisorientierte Auftragsklärung

Bereits im Kundenerstgespräch sollten alle gegenseitigen Erwartungen geklärt werden. Hier muss der individuelle Bedarf ermittelt werden. Es ist bereits an dieser Stelle wichtig, die Leistungen so zu kombinieren, dass der Pflegebedarf des Kunden möglichst gut gedeckt ist



Christopher Floßbach
rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH
Telefon: 0221 5 77 77-40
flossbach@rosenbaum-nagy.de
www.rosenbaum-nagy.de

und der erwartete Zeitbedarf für die Pflege über die Leistungskomplexe refinanziert werden kann.

2. Ergebnisorientierte Leistungsplanung

Bei der ergebnisorientierten Leistungsplanung wird für die vereinbarten Leistungen ein erster Zeitplan

Fortsetzung auf Seite 6



Abbildung 1: Kennzahlen für den täglichen Bedarf

erstellt und berechnet, ob Leistungsentgelte ausreichen, um diese Einsatzzeiten und die damit verbundenen Kosten zu decken. Dies ist die Basis, um im weiteren Verlauf die wirklich benötigte kundenindividuelle Einsatzdauer ermitteln zu können.

3. Ergebnisorientierte Tourenplanung

In der Tourenplanung erfolgt die Zuordnung des Hausbesuchs zu einer „Stammtour“. Zu den Einsatzzeiten werden die Wege- und Organisationszeiten hinzu geplant. Auch hier sollte eine Berechnung der Kosten unter Beachtung der Tarifpflicht erfolgen und den Erlösen gegenübergestellt werden. Doch Vorsicht: Auch wenn ein Pflegedienst zu Beginn eine

Optimierung der Touren muss regelmäßig versucht werden, die beste Kostendeckung über alle Touren und eine hohe Kontinuität zu erreichen.

4. Soll-Ist-Vergleich

Nach den drei Planungsschritten ist es wichtig, die Leistungserbringung auch auf Einhaltung der Vorgaben zu überwachen. Im Soll-Ist-Vergleich wird erkennbar, wenn die vorgegebene Einsatzdauer falsch bemessen war. Das Ziel ist, mit patientenindividuell geplanten Vorgabe- und Fahrzeiten ein realistisches Abbild der Tour zu erstellen. Die Pflegekräfte müssen wissen, dass sie die Einsatzdauer beim Kunden in der Tour gemeinsam mit der Pflegedienstleitung (PDL) neu arrangieren können.

Welche Kennzahlen werden für die Steuerung benötigt?

Neben klassischen Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) geht es in der Steuerung von ambulanten Pflegediensten vor allem darum, das operative Geschäft täglich, wöchentlich und monatlich zu steuern, bevor die GuV-Zahlen im Folgemonat vorliegen. Entscheidend sind folgende Elemente: operative Kennzahlen, Vertriebskennzahlen und strukturelle Kennzahlen.

Welche sind die wichtigsten operativen Spitzenkennzahlen?

Als wesentliche Steuerungsgröße in der ambulanten Pflege gilt die Kostendeckung „im Plan“ und „im Ist“. Diese Kennzahl fasst die Steuerungseffizienz eines Dienstes recht gut zusammen. Wichtig: Die Kennzahl ist nur dann aussagekräftig, wenn die vollkostendeckenden Stundensätze bzw. Qualifikationspreise in der Steuerungssoftware korrekt ermittelt und systematisch hinterlegt werden.



Schon im Erstgespräch beim Kunden sollte der Pflegebedarf möglichst genau abgefragt werden, so dass die benötigte Zeit für die Einsätze kostendeckend über die Leistungskomplexe refinanziert werden kann.



Nach der Einführung der Tarifpflicht zum September 2022 ist die Überarbeitung dieser Stundensätze elementar wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg. Die Erfahrung zeigt, dass bei tarifgebundenen Trägern Zielstundenumsätze von mindestens 55 Euro erwirtschaftet werden müssen. Die bisherige Erfahrung zeigt jedoch auch, dass keine pauschale Aussage möglich ist und deshalb eine individuelle Betrachtung und Berechnung anzustellen ist.

Eine wichtige Spitzenkennzahl im operativen Bereich ist die Pflege-, Wege- und Orgazeit. Bei der Ermittlung dieser Werte wird die Anwesenheitszeit der Pflegekräfte auf die drei Bereiche aufgeteilt. Mit 70 Prozent Pflegezeit fahren Dienste erfahrungsgemäß gut.

Analog zur notwendigen Neuberechnung der vollkostendeckenden Stundensätze sind die Erlöse pro Arbeitsstunde (Zielwert: mindestens 47 bis 52 Euro) und pro Einsatzstunde (Zielwert: mindestens 57 Euro) zu sehen. Die tatsächlichen Zielwerte variieren dabei in Abhängigkeit von den ermittelten vollkostendeckenden Stundensätzen. Sie können aus den Zielstundenumsätzen abgeleitet werden.

Als zunächst letzte Spitzenkennzahl des operativen Bereichs kann die Pflege-, Wege- und „Orga“-Zeit angesehen werden, bei der die Anwesenheitszeit der Pflege-, Betreuungs- und Hauswirtschaftskräfte aufgeteilt wird, ohne Freistellungsanteile der PDL, der stellvertretenden PDL oder der Verwaltungskraft im Dienst. Erfolgreiche freigemeinnützige oder bisher tarifgebundene Träger erreichen hier Werte von 70 Prozent Pflegezeit, 20 Prozent Wegezeit sowie zehn Prozent Orgazeit, um unter tariflichen Bedingungen wirtschaftlich erfolgreich agieren zu können. Damit diese Kennzahl erreichbar ist,

muss das Tourengeschehen eng gesteuert werden.

Welche sind die wichtigsten Vertriebskennzahlen und strukturellen Kennzahlen?

Im Hinblick auf die akquisitorische Stärke kann der Monatsumsatz je Klient (SGB V und SGB XI) – ohne Kunden nach § 37 Absatz 3 SGB XI – herangezogen werden. Nach der Neuverhandlung der Preise im Zuge der Tarifpflicht sollte dieser Wert bei rund 700 Euro liegen, um die Wirtschaftlichkeit des Dienstes zu sichern. Damit ein Wert in die-



ser Größenordnung erreicht werden kann, sollten die SGB XI-Pflegesachleistungsbudgets zu rund 70 Prozent ausgeschöpft sein. Außerdem eignet sich ein hoher Anteil an Kombipatienten in Höhe von mindestens 50 Prozent, um die genannten Zielwerte zu erreichen.

Die Kennzahlen dienen als Orientierungsgröße, um die Steuerung schnellstmöglich an die Begebenheiten nach der Einführung der Tarifpflicht anzupassen. Aus der Pflegereform selbst gibt es noch einige Aspekte, die sich auf die nähere Zukunft der ambulanten Pflege auswirken werden. Es gilt hier insbesondere, auch strategisch darauf zu achten, welche Auswirkungen die Mehrpersonalisierung im stationären Sektor der Pflegereform auf die ambulante Pflege haben wird – beispielsweise die Einführung der einjährig Examinierten. Es kommen also spannende und herausfordernde Zeiten auf die Branche der ambulanten Pflege zu, die mit einer engen Steuerung einhergehen sollten.

Christopher Floßbach