

Wirtschaftlichkeit sichern

Mit den richtigen Kennzahlen und Steuerungsinstrumenten gelingt es der stationären Pflege, ihre Wirtschaftlichkeit zu sichern. Dabei sollte das Controllingssystem sowohl auf die Zukunft als auch auf die Vergangenheit ausgerichtet sein. Zudem sollten Spitzenkennzahlen definiert werden.

Text: Roman Tillmann



Foto: Adobe Stock/Lifeisbeautiful

Es häufen sich Meldungen über wirtschaftliche Schieflagen und Insolvenzen kleinerer und größerer Betreiber von stationären Pflegeeinrichtungen. Eine Ursache können die deutlichen Kostensteigerungen der letzten Jahre sein, wenn sie nicht vollständig in die Pflegesatzvereinbarungen eingebracht wurden. In Summe können diese Kostensteigerungen erheblich sein, so dass Pflegesatzerhöhungen von deutlich über zehn Prozent notwen-

dig werden. Denn neben der allgemeinen Inflation und damit verbundenen Lohnsteigerung wurde die Tarifpflicht eingeführt und die Möglichkeit eröffnet, mit dem §113c SGBXI deutlich mehr Personal in den Einrichtungen einzusetzen. Auch diese Mehrkosten müssen über die Pflegesätze refinanziert werden. Und selbst, wenn diese Pflegesatzverhandlungen erfolgreich geführt werden, werden Spielräume zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit immer kleiner. Die operative Steuerung mit den richti-

gen Instrumenten und Kennzahlen wird daher noch wichtiger!

Es bedarf prospektiver – auf die Zukunft ausgerichtete – Steuerungsinstrumente v. a. zur schlüsselkonformen Steuerung des Personaleinsatzes und eines gut funktionierenden retrospektiven – auf die Vergangenheit ausgerichteten – Controlling systems, das neben dem Finanzcontrolling auch die Leistungserbringung, den Personaleinsatz, die Kundenstruktur sowie Vergleiche zur Pflegesatzverhandlung abbildet. Um stets den Überblick zu behalten, sollten Spitzenkennzahlen definiert werden und die Datenzusammenführung und Kennzahlendarstellung mit einem geeigneten Business-Intelligence-Tool umgesetzt werden. Die Controllingmitarbeitenden sollten sich nicht mit manueller Datenübertragung und -aufbereitung beschäftigen, sondern mit der Interpretation von Kennzahlen, Ursachenanalyse und Entwicklung von Maßnahmen zum Gegensteuern.

Personalschlüssel sollten unbedingt eingehalten werden

Beim größten Kostenblock, den Personalkosten, ist neben der auskömmlichen Verhandlung der Stellenkosten der Mitarbeiter:innen die Einhaltung der Personalschlüssel der zentrale Erfolgsfaktor für die Wirtschaftlichkeit. Eine Überschreitung der Schlüssel führt zu Defiziten und eine Unterschreitung kann Regressforderungen nach §115 SGB XI nach sich ziehen. Wichtig sind prospektive Personalsteuerungsinstrumente, die die auf Basis der täglichen Belegung berechnete Personalmenge in Netto-Anwesenheitsstunden pro Tag und Wohnbereich umrechnen. Diese Berechnung auf Basis der verhandelten Personalschlüssel und der aktuellen Belegung ist idealerweise eingebettet in die Dienstplansoftware und dient dem Dienstplaner als Planungsvorgabe. Wir nennen sie die belegungsabhängige nettobasierte Personalsteuerung. Die Praxis zeigt, dass bei der Festlegung der Berechnungsparameter eine hohe Genauigkeit an den Tag gelegt werden muss. So ist zum einen die korrekte Berechnung der Nettojahresarbeitszeit notwendig, bei der alle Abwesenheiten von Feiertagen, über Krankheitsausfall und Urlaub bis hin zu Fortbildung, Dienstbesprechungen möglichst realistisch eingerechnet werden. Zum anderen muss genau überlegt werden, welche Stellenanteile aus dem Pflegepersonalschlüssel für zentrale Funktionsstellen (z. B. Qualitäts-, Hygienemanagement), Betriebsrat und Freistellung von Wohnbereichs- und Pflegedienstleis-

TIPPS FÜR DIE PRAXIS

Was zur Steuerung notwendig ist:

- Instrumente zur prospektiven und retrospektiven Steuerung
- Realistische, verursachungsgerechte Kostenrechnung
- Personalmengensteuerung: Soll-Ist-Abgleich der verhandelten Stellenschlüssel (netto und brutto)
- Personalkostenanalyse: durchschnittliche Stellenkosten je Mitarbeitergruppe
- Personalstruktur-, -bindungs- und -gewinnungskennzahlen
- Variable Sachkosten: Analyse der Kosten pro Belegungstag
- Fixe Sachkosten: Vergleich mit Pflegesatzverhandlung und Wirtschaftsplan
- Business-Intelligence-Tool zur Datenaufbereitung und Visualisierung von Kennzahlen

tungen vorab abgezogen werden müssen. Dieser Steuerungsgrundsatz hat sich auch mit der Einführung der einheitlichen Personalbemessung (§113c SGB XI) nicht geändert, nur mit dem Unterschied, dass nun drei Qualifikationsgruppen gesteuert werden müssen: die Fachkräfte, die einjährig ausgebildeten Kräfte und die Hilfskräfte.

Für das retrospektive Controlling sind Personalkennzahlen elementar wichtig

Der Erfolg der oben beschriebenen nettobasierten Personalsteuerung sollte durch einen Soll-Ist-Abgleich der Pflegepersonalstunden überwacht werden. Zudem sollte zur mittelfristigen Personalsteuerung auch ein Soll-Ist-Abgleich der Pflegepersonalstellen in den Blick genommen werden. Dabei dürfen Stellenanteile durch aufgelaufene und ausbezahlte Überstunden, nicht genommenen Urlaub und Leiharbeit nicht vergessen werden.

Diese Kennzahl kann ebenso auf die Personalstellen der Hauswirtschaft, Haustechnik und Leitung und Verwaltung angewendet werden. Dabei sind übergeordnete Stellenanteile für Geschäftsführung, Buchhaltung, Controlling, u. ä. sowie fremd vergebenen Leistungen zu berücksichtigen. Um Abweichungen im Zeitverlauf besser analysieren zu können, ist die Krankenquote eine der wichtigsten Kennzahlen. Die aussagekräftigste Berechnungsmethode ist das Verhältnis aus krankheitsbedingt





ausgefallenen Personalstunden und der Gesamtheit aller Personalstunden einer Mitarbeitergruppe. Die Langzeitkranken außerhalb der Lohnfortzahlung können dabei außen vor gelassen werden, sollten aber ebenfalls gesondert als Kennzahl analysiert werden.

Neben diesen Personalsteuerungskennzahlen sollten auch die Personalkosten regelmäßig analysiert werden. Hier bieten sich als Soll-Werte die verhandelten Stellenkosten aus der letzten Pflegesatzverhandlung an. Die Ist-Werte liefert das Personalabrechnungsprogramm. In der Praxis erleben wir hier häufig ungenaue Ergebnisse, da keine differenzierten Stellenanteile im System geführt werden. Um korrekte Berechnungen der durchschnittlichen Kosten pro Vollzeitstelle zu erreichen, müssen neben den vertraglichen Stellenanteilen auch die vergütungsrelevanten Stellenanteile im System geführt werden. Unterjährige Ein- und Austritte sowie Stellenaufstockungen und -reduktionen müssen zeitanteilig in diese Stellenanteile eingerechnet werden. Ebenso müssen Krankheitszeiten außerhalb der Lohnfortzahlung auch beim Stellenanteil herausgerechnet werden. Ausbezahlte Überstunden müssen beim Stellenanteil hinzuaddiert werden. Für die Kosten der Leiharbeit sollte eine eigene Kennzahl gebildet werden.

Für die heutzutage sehr wichtige Frage zum Erfolg der Personalbindung und -gewinnung sollten Kennzahlen zu differenzierten Fluktuationsgründen, Verweildauern, Anzahl Bewerbungen differenziert nach Kommunikationskanal oder Kampagne, Verhältnis aus Anzahl Bewerbungen zu Einstellungen regelmäßig analysiert werden.

Die Logik der Wirtschaftsplanung sollte sich an dem Schema der Pflegesatzverhandlung orientieren.

Zudem sollte man sich differenziert mit der Analyse des Personalbestands beschäftigen. Altersstrukturanalysen zeigen besondere Häufungen von zukünftigen Verrentungen auf und entsprechende Personalkampagnen können frühzeitig gestartet werden. Die Azubiquote zeigt, ob ausreichend viele Auszubildende in der Einrichtung sind. Die Umwandlungsquote zeigt, wie häufig es gelingt, dass aus Auszubil-

denden auch festangestellte Mitarbeiter:innen werden.

Auch Sachkosten fließen in die Steuerung ein

Die Sachkosten spielen zwar vom Kostenanteil mit ca. 25 bis 30 Prozent eine kleinere Rolle, aber auch hier können durch eine gute Steuerung Einsparungen erzielt werden. Für die Art und Weise der Steuerung sollten die Sachkosten zunächst in variable, also belegungsabhängige, und fixe Kosten unterteilt werden. Variable Kosten wie z. B. Lebensmittel, Pflegeverbrauchsmaterial, Wirtschaftsbedarf, Betreuungsbedarf sind im Verhältnis zu Belegungszahlen zu berechnen. Auch hier gilt die gleiche Logik, dass sowohl prospektiv als auch retrospektiv gesteuert werden muss. Vorgaben für Kosten pro Belegungstag sollten den jeweiligen Verantwortlichen mitgegeben werden – so etwa eine Zielgröße für Lebensmittel pro Bewohnertag als Vorgabe für den Küchenleiter. Auch die Energiekosten haben einen gewissen Belegungsbezug, so dass Kennzahlen im Verhältnis zu den Belegungstagen berechnet werden sollten. Da diese nach den Personalkosten meist den zweitgrößten Kostenblock darstellen, sollten hier weitere Bezugsgrößen, wie etwa die Quadratmeter zur Analyse der Heizkosten, hinzugezogen werden. Soll-Werte für diese Kennzahlen sind ebenfalls den Pflegesatzverhandlungen zu entnehmen.

Die Fixkosten sollten anhand von Jahres- bzw. Monatsbudgets gesteuert werden. Auch diese leiten sich aus den Pflegesatzverhandlungsergebnissen ab. Welche Rolle spielt in dem Zusammenhang der Wirtschaftsplan? Wir stellen im Controlling bewusst die Einzelwerte der Pflegesatzverhandlung als Soll-Werte in den Fokus, da damit ein direkter Bezug zur Refinanzierung gesetzt wird. Bei diesen Soll-Werten weiß man, dass damit die Kostendeckung erreicht wird. Es lohnt sich also, auch im Falle von einer pauschalen Pflegesatzeinigung, die Einigungswerte für einzelne Kostenarten herunterzubrechen.

Die Logik der Wirtschaftsplanung sollte sich an dem Schema der Pflegesatzverhandlung orientieren. Dennoch sollte die Planung realistisch erfolgen. Ist klar, dass verhandelte Energiekosten in der Realität nicht erreicht werden können, so sollte der Wirtschaftsplan dies auch darstellen.

Für das Controlling liegen im Idealfall also zwei Soll-Werte vor:

1. Verhandelte Kosten (pro Belegungstag),
2. Im Wirtschaftsplan geplante Kosten

10

Prozent und mehr könnten an Pflegesatzerhöhungen notwendig sein, um die Kostensteigerungen der letzten Jahre abzudecken.

Kostenrechnung sollte realistisch und verursachungsgerecht sein

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines guten retrospektiven Controllings ist eine differenzierte, realistische, verursachungsgerechte Kostenrechnung. Wichtig ist dabei die Abgrenzung nicht nur der einzelnen Standorte, sondern auch der einzelnen Leistungsangebote. Die Kostenstellengliederung sollte sich dabei nach den einzelnen Refinanzierungsgrundlagen richten.

Befinden sich an einem Standort neben der vollstationären Pflege auch eine Tagespflege, Betreutes Wohnen und die Vermietung einer Arztpraxis, so sollten diese in der Kostenrechnung sauber getrennt werden. Zudem macht es Sinn, gemeinsam genutzte Leistungsbereiche, wie Gebäude, Küche, Hausreinigung und Haustechnik als Vorkostenstellen zu führen, um deren Kosten zu sammeln und mit verursachungsgerechten Umlageschlüsseln auf die Endkostenstellen zu verteilen. Eine verursachungsgerechte Verteilung von Overheadkosten versteht sich von selbst.

In der Darstellung der Kostenrechnung sollte zudem eine Trennung zwischen Betriebs- und Investivem Ergebnis erfolgen. Die Erträge aus der Erstattung von Investitionskosten sind in einer eigenen Aufsummierung mit den Kosten wie Zinsen, Abschreibung und Instandhaltung darzustellen. So können Quersubventionierungen zwischen Investivem und Betriebsergebnis aufgezeigt werden.

Die Ausführungen machen deutlich, dass eine Menge an Daten zum Controlling vorhanden sind. Um sie für das Controlling optimal nutzbar zu machen, sollten Business-Intelligence-Tools eingesetzt werden, die Daten aus den unterschiedlichen Vorsystemen übernehmen, miteinander verknüpfen und visualisieren können. Nur so lassen sich kombinierte Kennzahlen wie z. B. Lebensmittel pro Belegungstag errechnen. Wichtig ist, dass die Vorprozesse zur Datenerhebung auf das Controlling abgestimmt sind. Dienstpläne müssen abgestimmt und abgeschlossen sein, Bewohnerdaten aktuell gepflegt sein und Monatsabschlüsse in der Buchhaltung zeitnah erstellt werden. ■



Foto: Rosenbaum Nagy

Roman Tillmann,
Diplom-Kaufmann,
Partner der
Rosenbaum Nagy
Unternehmens-
beratung GmbH

Kontakt: tillmann@rosenbaum-nagy.de