

# Die Kosten auch während des Jahres im Griff haben - und nicht erst am Ende des Jahres einen Schrecken bekommen

Eine Veröffentlichung im Rahmen von PDLpraxis in der Fachzeitschrift „Häuslichen Pflege“ des Vincentz-Verlag, Hannover - von Thomas Sießegger

Bei dem hier vorgestellten Beitrag handelt es sich um die „Rohversion“ des Beitrags, d.h. der Text wurde von der Redaktion Häusliche Pflege noch überarbeitet. Insofern muss dieses Manuskript nicht exakt mit der Veröffentlichung übereinstimmen: Die Titel sind anders und in den meisten Fällen wurden die Beiträge etwas gekürzt. Die Original lesen Sie bitte in der Häuslichen Pflege.

Pflegedienste müssen auch unterjährig planen können. Für alle Kosten sollte ein deshalb ein monatlicher SOLL-IST-Vergleich durchgeführt geführt werden, der auf den Zahlen der Haushaltsplanung basiert, die meist am Ende des Vorjahres abgeschlossen wird. Während des Jahres wird die Entwicklung der Kosten beobachtet, um festzustellen, ob sich der Pflegedienst im Rahmen der Planung entwickelt. Führt man dieses Instrument des Controlling zeitnah und kontinuierlich, bestehen oftmals noch Möglichkeiten, bei Fehlentwicklungen einzugreifen.

Dabei sollten (im Laufe der Zeit) Grenzen festgelegt werden, bis zu denen positiv oder negativ abgewichen werden kann. Gegebenenfalls muss die Abweichung (von der PDL) gegenüber der Verwaltung oder der Geschäftsführung erklärt werden.

## Plan-Zahlen für das ganze Jahr

	Jahreszahlen
<b>Personalkosten gesamt</b>	<b>612.000 €</b>
Pflegedienstleitung + Stellvertretung	60.000 €
Pflegedienst	552.000 €
Pflegefachkräfte (3-jährig)	360.000 €
Pflegekräfte (1-jährige Ausbildung)	72.000 €
Pflegekräfte (ohne Ausbildung)	120.000 €

USW.

### 1. Schritt

Im Vorjahr (oder zu Beginn des laufenden Jahres) werden alle Kosten für das Gesamtjahr geplant. Die EXCEL-Datei sorgt dann dafür, dass diese Zahlen auf 12 Monate verteilt werden (wenn gewünscht mit Gewichtung, da die Monate eine unterschiedliche Anzahl an Tagen haben).

maximale Abweichungen vom Plan	
positive Abweichung:	- 5,0%
negative Abweichung:	- 2,5%
	innerhalb der Grenzen: <b>grün</b>
	außerhalb der Grenzen: <b>rot</b>

### 2. Schritt

Die „Schmerzgrenzen“ werden bestimmt, d.h. es wird festgelegt, ab wieviel Prozent die Datei anzeigen soll, dass es sich um eine kritische Abweichung handelt. So können mit Hilfe dieser Datei Abweichungen außerhalb des (selbst definierten) Rahmens als **rot** erkannt werden, wenn die Werte im Rahmen liegen, erscheinen diese **grün**. Dies ist erfolgt durch eine bedingte Formatierung der EXCEL-Datei.

## Ausschnitt

	Mai				Veränd. zum IST Vormonat		Januar bis Mai 2003			
	SOLL in €	IST in €	Abw. absolut	Abw. in %	in €	in %	SOLL in €	IST in €	Abw. absolut	Abw. in %
<b>Personalkosten gesamt</b>	<b>51.978</b>	<b>52.680</b>	<b>+ 702</b>	<b>1,35%</b>	<b>+ 1.242</b>	<b>+ 0,0</b>	<b>253.184</b>	<b>259.083</b>	<b>+ 5.899</b>	<b>2,33%</b>
Pflegedienstleitung + Stellvertretung	5.096	5.201	+ 105	2,06%	+ 200	+ 0,0	24.822	25.204	+ 382	1,54%
Pflegedienst	46.882	47.479	+ 597	1,27%	+ 1.042	+ 0,0	228.362	233.879	+ 5.517	2,42%
Pflegefachkräfte (3-jährig)	30.575	31.253	+ 678	2,22%	+ 1.251	+ 0,0	148.932	152.467	+ 3.535	2,37%
Pflegekräfte (1-jährige Ausbildung)	6.115	6.203	+ 88	1,44%	+ 2	+ 0,0	29.786	30.326	+ 540	1,81%
Pflegekräfte (ohne Ausbildung)	10.192	10.023	- 169	-1,66%	- 211	- 0,0 %	49.644	51.086	+ 1.442	2,91%

USW.

### 3. Schritt

Nun werden monatlich die tatsächlichen IST-Zahlen eingetragen. Automatisch ergibt sich dann die monatliche absolute und prozentuale Abweichung. Die Veränderung der Zahlen zum Vormonat wird ebenso selbsttätig berechnet wie die Summe aller bisher aufgelaufenen Zahlen (inkl. der absoluten und der prozentualen Abweichung). Dadurch hat man sowohl die monatlichen als auch die aufgelaufenen Kosten im Griff.

Die PDL sollte jedoch eine prozentuale Abweichung bei Positionen die nur einen kleinen absoluten Betrag aufweisen nicht überbewerten. Deshalb sind in diesem SOLL-IST-Vergleich immer die absoluten Zahlen, die absoluten Abweichungen und die prozentualen Abweichungen berechnet.

#### MANAGEMENT BY EXCEPTION → MBE

(Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff im Ausnahmefall)

Eine eventuelle Kostendurchsprache mit der Vorgesetzten wird nur bei erheblichen Soll-Ist-Abweichungen durchgeführt, z.B. wenn die Kosten für ein Projekt eine Toleranzgrenze überschreiten.

Mit Hilfe dieser Berechnung können und sollten (entgegen den Möglichkeiten der Haushaltsplanung) auch unterjährig absehbare Veränderungen im Plan berücksichtigt werden. Diese Änderungen können beruhen z.B. auf einer nicht planbaren Zu- oder Abnahme der Anzahl der Patienten. Bei solchen neuen Erkenntnissen müssten sich natürlich die Plankosten auch ändern. Deshalb ist es in unserem EXCEL-Modell möglich, auch wähen des Jahres die Annahmen im PLAN zu ändern (woraufhin sich alle Zahlen der bisher eingetragenen 12 Monate auch ändern und anpassen).

Rechtzeitig zur Jahreswende 2003 können Sie nun Ihren Plan einrichten und ab Januar 2003 unterjährig Abweichungen erkennen, gegensteuern und flexibel auf Änderungen reagieren. Damit haben Sie einen wichtigen Baustein in einem Controlling-System für einen ambulanten Pflegedienst.

Als Service erhalten Sie in der Rubrik „Servie“- „Downloads“ unter [www.vincentz.net](http://www.vincentz.net) eine kostenlose EXCEL-Datei, mit der Sie Ihre Zahlen steuern können. Diese Datei beinhaltet

- eine monatliche Überwachungsmöglichkeit aller Positionen der Planung,
- Gewichtung der Monate mit den jeweils entsprechenden Tagen
- selbst gesteckte Toleranzgrenzen,
- Hinweise, ob Sie im „grünen oder roten Bereich“ sind

Theoretisch kann diese Datei - für den geeigneten Anwender - auch auf die geplanten Erlöse ausgeweitet werden. Hierfür müsste einfach der Schutz aufgehoben werden und die entsprechenden Zeilen und Spalten (mit Formeln und Formatierung) kopiert werden.