

# Betriebswirtschaftliche Instrumente integrieren

## Die existentiell wichtigen Instrumente, die eine PDL zum Führen benötigt

### Eine Übersicht

Eine PDL muß nicht Betriebswirtschaft studiert haben, um einen ambulanten Pflegedienst steuern zu können. Aber ein paar Instrumente sollte sie kennen und regelmäßig nutzen. Am besten die betriebswirtschaftliche Seite ist speziell für ambulante Pflegedienste entwickelt worden.

Diese existentiell notwendigen Instrumente werden hier genannt und kurz beschrieben. Im Prinzip sind diese sehr einfach anzuwenden.

Sie gehören weitgehend zum so genannten „operativen Controlling“.

„Strategische Instrumente des Controlling“ wurden in 5 Beiträgen in PDL-Praxis 08-12/2008 beschrieben.

| <b>Instrument</b>       | <b>Beschreibung und Anmerkungen</b>   | <b>Frequenz</b>   |
|-------------------------|---|---|
| Stundensatzkalkulation* | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jede Pflegedienstleitung muß wissen, was ihre Mitarbeiter im Durchschnitt pro Qualifikation kosten</li> <li>■ Weitere Anlässe für Kalkulationen sind               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Vergütungsverhandlungen</li> <li>b) Preisbestimmung, z.B. für Privatzahlerleistungen und/oder Stundensätze für stundenweise Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI.</li> </ol> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mindestens ein mal jährlich, oder nach Bedarf, aber <u>nicht monatlich</u> (also besser immer bezogen auf ein ganzes Jahr, sonst sind die Möglichkeiten des Verrechnens zu groß).</li> </ul> |
| Kostenartenrechnung     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sie sollten wissen, welche Kostenarten, jeweils mehr als 5% der Gesamtkosten ausmachen, das sind die „wichtigen“ Kostenarten, z.B.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalkosten Pflegefachkräfte</li> <li>- Personalkosten Pflegekräfte</li> <li>- Personalkosten Leitung</li> <li>- Kosten der Fahrzeuge.</li> </ul> </li> <li>■ Fast alle anderen Kostenarten sind jetzt nicht so wichtig, z.B.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Büromaterial = ca. 0,15% der Gesamtkosten,</li> <li>- Benzin = ca. 2,6% der Gesamtkosten,</li> <li>- usw.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mindestens 1 x im Jahr sich einen Überblick verschaffen</li> </ul>   |
| Kostenstellenrechnung*  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sie berechnen sich hiermit, welche Kostenstelle sich rechnet, und welche nicht. Das sind die möglichen Kostenstellen: SGB V, SGB XI, SGB XII, Privatzahler</li> <li>■ Am Tollsten wäre es, wenn es möglich, die Kostenstelle „SGB V und SGB XI gemischt“, aber das geht leider EDV-bedingt nicht (trotzdem wäre es höchstwahrscheinlich die „erfolgreichste Kostenstelle“.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ exakt 1 x jährlich, z.B. im Februar oder März, wenn die kompletten Zahlen des Vorjahres vorliegen.</li> </ul>  |

| <b>Instrument</b>                    | <b>Beschreibung und Anmerkungen</b>  | <b>Frequenz</b>  |
|--------------------------------------|--|--|
| Kostenträgerrechnung*                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sie berechnen, was Ihnen eine „Kleine Pflege“, eine „Große Pflege“ oder „Lagern/Betten“ selbst kostet. nicht verwechseln, was Sie dafür bekommen als derzeitigen Preis.</li> <li>■ Die Einzelleistungen oder Leistungskomplexe sind Ihre „Kostenträger“.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 x jährlich, z. B. im Februar oder März</li> <li>a) für das komplette Vorjahr, und</li> <li>b) Hochrechnung für das laufende Jahr und/oder</li> <li>c) prospektiv für das nächste Jahr.</li> </ul>   |
| Täglicher SOLL-IST-Vergleich         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorkalkulation der Touren und des gesamten Monats,</li> <li>■ Nachkalkulation der Touren und des gesamten Monats,</li> <li>■ ... beides meist mit Hilfe der EDV.</li> <li>■ Ziele des täglichen SOLL-IST-Vergleichs sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) die Vorbereitung der Abrechnung</li> <li>b) das Erstellen der Arbeitszeitrachweise der Mitarbeiter</li> </ul> </li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie schon der Name sagt, sollte dieses Instrument täglich genutzt werden.</li> <li>■ Notfalls – wenn die Mitarbeiter nur 1 x pro Woche in den Pflegedienst kommen – sollte der Abgleich am darauf folgenden Tag durchgeführt werden.</li> </ul> |
| Berechnung der Investitionskosten*   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sie müssen in der Lage sein, die Investitionskosten im Sinne des § 82 Abs. 2 SGB XI zu berechnen, welche ins SGB XI hineinfallen.</li> <li>■ Damit sind Sie in der Lage, den Anteil der Investitionskosten zu berechnen, den Sie den Kunden (pro Hausbesuch oder in Prozent oder pauschal) berechnen müssen, wenn Ihr Bundesland oder Landkreis die Investitionskosten nicht (mehr) übernimmt.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 x jährlich oder nach Bedarf.</li> </ul>   |
| Deckungsbeitragsrechnung (3-stufig)* | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ etwas kompliziert, nur für betriebswirtschaftlich sehr interessierte PDLs.</li> <li>■ Hiermit berechnen Sie z.B. in 3 Schritten, welche Leistungsbereiche, welchen Beitrag zum Betriebsergebnis beitragen.</li> <li>■ Im Prinzip ist die DBR eine „umgekehrte Kostenstellenrechnung“, nur in 3 verursachungsgerechten Schritten.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 x jährlich oder nach Bedarf.</li> </ul>   |
| Stellenplan                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ist nicht notwendig, sondern sogar schädlich, da von einer fixen Stellenzahl ausgegangen wird, welche Wachstum kaum Spielraum lässt. Besser mit Kennzahlen steuern</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ - - - -</li> </ul>  |
| Kennzahlen-System                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dieses gibt Ihnen einen Überblick über alle Ihnen wichtigen Kennzahlen.</li> <li>■ Die Entwicklung der Zahlen, der Kennzahlen und der Sonderauswertungen ist grafisch dargestellt; so können Sie Entwicklungen viel besser und einfacher erkennen.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ kontinuierlich und fortwährend,</li> <li>■ jeden Monat eine Besprechung der Zahlen und Kennzahlen mit Geschäftsführung, PDL, Stellvertretung und ggf. den Mitarbeitern</li> </ul>   |

\* hierfür sind kostenlose Downloads bei [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de) vorhanden.

## **PDLpraxis-Tipp**

Manche Zahlen sollten Sie jeden Monat kontinuierlich anschauen, damit Sie ein Gespür dafür bekommen,

- a) welche Maßnahmen zu welchen Veränderungen geführt haben,
- b) um die Zusammenhänge der verschiedenen Einflußfaktoren verstehen zu lernen.

Folgende Zahlen sollten Sie (ohne Nachschauen) auswendig kennen, und ein Gefühl dafür haben, wie sie sich entwickeln.

- (1) Die Höhe des monatlichen Umsatzes aus Pflegeleistungen und Hauswirtschaft,
- (2) Die ungefähre prozentuale Aufteilung der Erträge in SGB V, SGB XI, SGB XII und Privatzahler,
- (3) Die Anzahl der Patienten oder Kunden mit und ohne Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI,
- (4) den Anteil der gemischten Hausbesuche SGB V und SGB XI,
- (5) Die Kosten pro Stunde Ihrer Mitarbeiter, getrennt nach 3 Qualifikationen,
- (6) die durchschnittliche Fahrt- und Wegezeit von Patient zu Patient,
- (7) den Anteil der Organisationszeiten in Prozent,
- (8) den durchschnittlichen Umsatz pro Patient,
- (9) den Prozentanteil, mit dem Sie im Durchschnitt die Pflegesachleistungen ausschöpfen.

**Das Wichtigste zum Schluß: Beschäftigen Sie sich ständig mit diesen Dingen und Instrumenten, damit sie für Sie alltäglich werden. Lassen Sie sich aber nicht verselbständigen. Sie sind nur Mittel zum Zweck. Sie berechnen etwas, und entscheiden u.a. auf dieser Grundlage. Nicht mehr und nicht weniger. Das ist alles kein Hexenwerk.**

## **BWL-Lexikon**

### **Investitionskosten**

Investitionskosten sind die für Anschaffungen gemachten oder geplanten Ausgaben. Im betriebswirtschaftlichen Sinn werden die Investitionskosten meist in Form von Abschreibungen in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt.

Für ambulante Pflegedienste sind die 3 wichtigsten Positionen, welche zu den Investitionskosten gem. § 82 Abs. 2 SGB XI gehören, die Kosten für

- PKW (Abschreibungen Fuhrpark oder Leasingkosten),
- die Kosten für EDV,
- die Miete (oder die Abschreibung auf das Gebäude).

### **Thomas Sießegger**

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste  
Internet: [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de)  
Email: [pdl-praxis@siessegger.de](mailto:pdl-praxis@siessegger.de)