

Die „Finanzierung“ von anstehenden Veränderungen

Warum Sie zuerst investieren müssen, um dann Ihr Betriebsergebnis zu verbessern

Im Titel-Thema dieser Häuslichen Pflege (07/2011) werden notwendige Veränderungen innerhalb eines ambulanten Pflegedienstes besprochen.

Meist erfordern diese Veränderungen zunächst einmal Investitionen, bevor Sie die Früchte Ihrer Saat ernten können. Und doch, es sollte schnell gehen. Sie sollten nichts auf die lange Bank schieben.

In vielen Fällen arbeiten die Pflegedienste mit einer zu niedrigen Leitungsquote, d.h. die Geschäftsführung unterliegt oft dem Irrtum, daß der Gedanke des Lean Management auf ambulante Pflegedienste übertragen werden könnte. Tatsache ist jedoch, daß es insbesondere für die Personal-Einsatz-Planung genügend Leitungs-Quote bedarf, d.h. die Pflegedienstleitung sollte z.B. ab 90 Patienten nicht mehr in die Pflege gehen.

Teil-Übersicht über mögliche Investitionen und die daraus resultierenden Erfolge

Maßnahmen, „die kosten“ = Investitionen

- + Einstellung einer weiteren Teamleitung
- + Kosten für Beratung und Personalberatung
- + Personalbeschaffung
- + EDV-Schulungen
- + Verkaufstrainings + Trainings der Mitarbeiter zum Beraten im SGB XI

Maßnahmen, die direkt zu Erfolgen führen (Basis sind aber die „Investitionen“)

- + Erhöhen der Preise für Betreuungsleistungen nach § 45 b SGB XI
- + Erhöhen der Preise für stundenweise Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI
- + Anpassen der Leistungen und Pakete im Privatzahler-Katalog, inkl. Preise
- + Durchführen neuer Erstbesuche (anhand der Erkenntnisse der Schulungen)
- + Durchführen erneuter Kundenbesuche
- + Entdecken von bisher "heimlich" erbrachten Leistungen; nun erfolgt eine Abrechnung

Leitung, Stellvertretung, Teamleitungen

Name oder Nr. der Mitarbeiter/in	Beschäftigungsumfang laut Arbeitsvertrag	davon Anteil der Std. für Leitung	Leitung
Leitung	40,00 Std./Wo.	27,00 Std./Wo.	Leitungs-Std. gesamt: = 75,75 Std./Wo.
Stellvertretung	30,00 Std./Wo.	15,00 Std./Wo.	
Teamleitung 1	20,00 Std./Wo.	15,00 Std./Wo.	Leitungs-Quote = 9,6%
Teamleitung 2	25,00 Std./Wo.	18,75 Std./Wo.	

Würde z.B. die Leitungs-Quote von derzeit 9,6% auf 13% angepasst, so entstünden Investitionen von ca. 32.000 Euro pro Jahr.

Dies kann z.B. durch Freistellung bisheriger Pflegefachkräfte erfolgen und/oder durch die Neueinstellung von weiteren Leitungskräften.

"freie" Potentiale in Leitung und Verwaltung

Die <u>Leitungs-Quote anpassen</u> auf ...	10,0%	11,0%	12,0%	13,0%
➤ Anpassung der Arbeitsverträge um	+ 3,2 Std./Wo.	+ 11,1 Std./Wo.	+ 19,0 Std./Wo.	+ 26,9 Std./Wo.
➤ Umrechnung in Vollzeitstellen	0,08 Stellen	0,28 Stellen	0,48 Stellen	0,67 Stellen
➤ zusätzliche Personalkosten von ca.	3.852 €	13.327 €	22.802 €	32.278 €
Die <u>Verwaltungs-Quote anpassen</u> auf ...	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%
➤ Anpassung der Arbeitsverträge um	+ 2,1 Std./Wo.	+ 10,0 Std./Wo.	+ 17,9 Std./Wo.	+ 25,8 Std./Wo.
➤ Umrechnung in Vollzeitstellen	0,05 Stellen	0,25 Stellen	0,45 Stellen	0,64 Stellen
➤ zusätzliche Personalkosten von ca.	1.667 €	7.984 €	14.301 €	20.618 €

Basis der Berechnung der zusätzlichen Personalkosten

Die Kosten zusätzlicher Leitungsanteile werden kalkuliert mit	48.000 € pro Jahr
Die Kosten zusätzlicher Verwaltungsanteile werden kalkuliert mit	32.000 € pro Jahr
Eine Vollzeitstelle umfasst	40,00 Std./Wo.

Weitere Mehrkosten entstehen durch erneute Schulungen, Verkaufstrainings, Projekte und Konzepte, die entwickelt werden müssen.

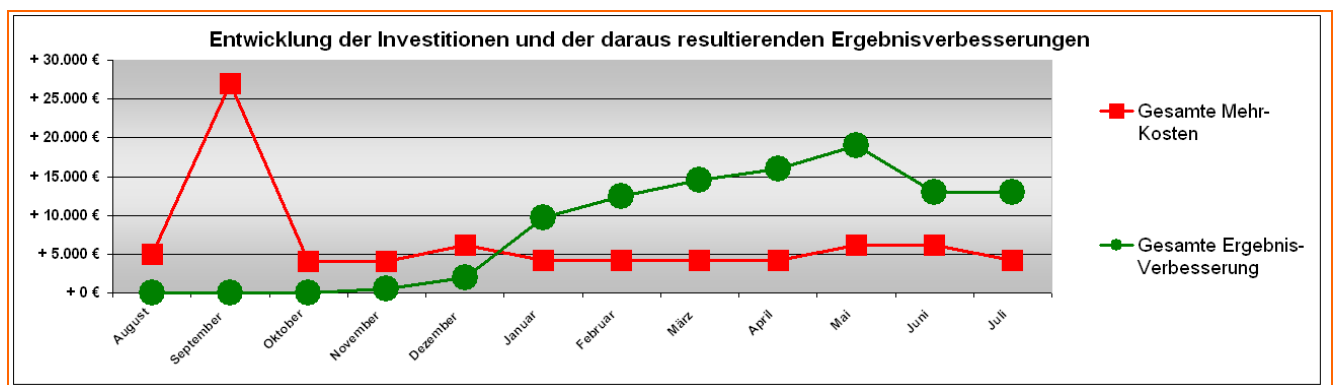
Diese Mehrkosten für einen strukturellen Umbau müssen und können jedoch „finanziert“ werden durch:

- besseres Nutzen der Leistungen der Pflegeversicherung bei den Pflegesachleistungen in den Pflegestufen I bis III.
- neue Pflegevisiten im Sinne von erneuten Kundenbesuchen, um „heimlich“ erbrachte Leistungen zu erkennen und zu abrechenbaren Leistungen zu machen, und um neue Leistungen den Kunden verkaufen zu können,
- Ausbau der Betreuungsleistungen nach § 45 b SGB XI, inkl. neuer Stundensätze, z.B. zwischen 13 € und 25 € pro Stunde.
- Ausbau der stundenweisen Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI, inkl. einem deutlichen Anheben der Stundensätze auf 35 bis 45 € pro Stunde.

Zusätzlich gibt es noch weitere Aspekte geben, die in der Summe

a) schnell, und b) deutlich zu besseren Ergebnissen führen können.

- Vor allem durch eine exakte Personal-Einsatz-Planung und eine deutlich verbesserte Kontrolle der Leistungs- und Arbeitszeiten lassen sich zudem Wirtschaftlichkeitsressourcen realisieren, welche in einer höheren Anzahl von abgerechneten Leistungen kompensiert werden. Dabei spielt die Kontrolle der Leistungsnachweise eine große Rolle bzw. im Vorfeld: das korrekte und vollständige Erfassen der Leistungen und der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter (inkl. Handzeichen).
- Alleine durch erneute Kundenbesuche mit konsequenter Beratung (zu den o.g. Punkten) können erfahrungsgemäß **+ 10% bis max. + 15% an Umsatz** (im Rahmen der Pflegeversicherung) erbracht werden. Die durch die erneuten Kundenbesuche erkannten Umsatzsteigerungen verteilen sich
 - zu ca. 50% auf bisher „heimlich“ erbrachte und damit nicht abgerechnete Leistungen. Gelingt es, diese Leistungen für die Zukunft zu „verkaufen“, ist das reiner „Gewinn“ im Gegensatz zum Zustand vorher, denn die Leistungen wurden ja tatsächlich schon erbracht = „Gewinn“.
 - zu ca. 50% auf zusätzliche in Zukunft zu erbringende Leistungen. Dieser Zuwachs ist natürlich kein reiner Gewinn, verbessert jedoch auf jeden Fall die Effizienz, = mehr Umsatz = Effizienzsteigerung.



Die Darstellung zeigt deutlich, daß zunächst einmal „Investitionen“ notwendig sind, um später mit den Erfolgen die „Investitionen“ zu kompensieren. In den allermeisten Fällen ist der Nutzen sogar größer als die anfänglichen Kosten. So muß es auch sein!

PDLpraxis-Tipps

.. zum Veränderungsmanagement

- Sie benötigen Mut.
- Planen Sie die Veränderungen exakt und verbindlich.
- Grundsatz: „Investitionen“ müssen sich relativ **schnell** amortisieren, weil die Gefahr groß ist, daß der Alltag mit seinen vielfältigen Anforderungen Sie einholen wird.
- Die Investition „mobile Datenerfassung“ muß sich z.B. innerhalb eines ½ Jahres lohnen, sonst war etwas nicht richtig geplant oder umgesetzt. Erkundigen Sie sich bei anderen Anwendern der Software bzw. der MDE.
- Sind Sie in „großer Not“ können die erneuten Kundenbesuche („Pflegevisiten“) vorgezogen werden, ohne Schulungen, doch besser ist es natürlich eine gewisse Reihenfolge einzuhalten.
- Die sinnvolle Reihenfolge:
 - 1) Aufstocken mit Leitungen,
 - 2) erneute EDV-Schulungen, daß die Software wirklich vollständig genutzt werden kann,
 - 3) Verkaufstrainings und Schulungen zum richtigen Umgang mit den Leistungen der Pflegeversicherung (Tipp: Beratungshandbuch SGB XI von Andreas Heiber),
 - 4) Preise anpassen, Konzepte für Betreuungsleistungen nach § 45 b SGB XI und stundenweise Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI entwickeln,
 - 5) Privatzahler-Leistungs-Katalog entwickeln,
 - 6) erneute Kundenbesuche, in der Folgezeit sehr regelmäßig und konsequent,
 - 7) neue Erstbesuche.

BWL-Lexikon

angelehnt an Wikipedia, angepasst für ambulante Pflegedienste

Amortisation

Der Begriff Amortisation (von französisch: amortir, tilgen) bezeichnet den Prozess, in dem anfängliche Aufwendungen für eine Investition durch dadurch entstehende Erträge gedeckt werden. Die Dauer dieses Prozesses wird Amortisationszeit genannt. Vielfach müssen ambulante Pflegedienste erst investieren, bevor der Nutzen durch Mehr-Erlöse oder die Gewinne die Investitionen wieder „reinbringen“.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste
Internet: www.siessegger.de
Email: pdl-praxis@siessegger.de