

Effizienz in der Stationären Pflege

Der Wettbewerb in der Stationären Pflege hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Vor 5 bis 6 Jahren war es noch üblich, dass eine Einrichtung dauerhaft nahezu 100% Auslastung hatte. Interessenten mussten sich teilweise mit langer Wartezeit und Wartelisten abfinden. Obwohl seitdem die Zahl der Pflegebedürftigen weiter gestiegen ist, ist es heute keine Selbstverständlichkeit mehr, ein volles Haus zu haben.

Zum einen erfordert diese Marktsituation ein Umdenken hin zu aktiven und effektiven Marketing- und Vertriebsinstrumenten und Prozessen. Zum anderen ist die Notwendigkeit noch größer, eine möglichst hohe Effizienz zu erreichen. Steigende Kosten können i.d.R. nicht ohne weiteres in Pflegesatzverhandlungen an die Kostenträger weitergegeben werden. Denn trotz einiger neuer Urteile, die die Position der Anbieter stärken, muss aufgrund der intensiveren Wettbewerbssituation der eigene Pflegesatz auch im Verhältnis zu den Konkurrenten gesehen werden. Ein zu hoher Pflegesatz kann die Einrichtung für Patienten unattraktiv werden lassen und zumeist auch nicht durch eine hohe Qualität gerechtfertigt werden.

Was bedeutet Effizienz für die Stationäre Pflege?

Effizienz heißt, ein optimales Verhältnis aus Ressourceneinsatz und Ergebnis zu erzielen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Einrichtungen der Stationären Pflege teilweise erhebliche Effizienzreserven aufweisen.

Das Erreichen einer hohen Effizienz setzt neben grundsätzlich günstigen strukturellen Merkmalen auch effiziente Prozesse voraus. Oft dienen gerade bei frei-gemeinnützigen Trägern die insbesondere bei niedrigeren Qualifikationsstufen über dem allgemeinen Marktniveau liegenden durchschnittlichen Personalkosten als pauschale Standarderklärung für eine unbefriedigende Wirtschaftlichkeit. Hierdurch wird – gewollt oder ungewollt – häufig der Blick auf zugleich bestehende ineffiziente Prozesse verstellt. Zumeist weisen diese Einrichtungen nämlich auch Vorteile in anderen Bereichen auf, wie bspw. niedrigere I-Kosten, hohe Cross-Selling-Potenziale oder einen guten Markennamen auf, mit dem eine Qualitätsvermutung verknüpft ist – die nicht notwendigerweise auch besteht. In der Summe können diese Aspekte mit einem teilweise höheren Preisniveau für Pflege bzw. Unterkunft/Verpflegung die strukturellen Nachteile bei den Personalkosten aufwiegen, so dass die unbefriedigende Wirtschaftlichkeit letztlich auf eine ineffiziente Organisation und hier insbesondere Prozesse zurückzuführen ist. Diese können meist kurzfristig optimiert werden im Gegensatz zu den in der Regel nur mittel- bis langfristig zu behebenden strukturellen Nachteilen. Wer diese Potenziale nicht konsequent erschließt, vergibt Zukunftspotenziale. Im Extremfall führt das Aufbrauchen von Überschüssen aus dem Bereich I-Kosten durch operative Ineffizienzen in den Bereichen Pflege und Unterkunft/Verpflegung dazu, dass faktisch die

Erneuerungsfähigkeit einer Einrichtung als Basis der langfristigen Marktfähigkeit (v.a. im Bereich der Investitionen) „verfrühstückt“ wird. Dies ist mit das höchste Risiko für viele Träger.

Mithin spielen die Prozesse eine ganz entscheidende Rolle für die Effizienz eines Hauses. Zu unterscheiden sind die Kernprozesse in der Stationären Pflege, wie z.B. die Pflege und Betreuung der Bewohner und die Unterstützungsprozesse, wie z.B. die hauswirtschaftlichen Leistungen oder die administrativen Abläufe.

Kernprozesse der Stationären Pflege

Beim Kernprozess der Pflege spielt vor allem die Effizienz der Steuerung des Personaleinsatzes eine wichtige Rolle. Die Dienst- und Einsatzplanung ist einer der wichtigsten Stellhebel für eine kostendeckende Einrichtung. Wichtig ist dabei, dass das Personal belegungsabhängig und taggenau geplant und eingesetzt wird. Zur Einhaltung der verhandelten Pflegeschlüssel ist es sinnvoll, diese in Stundenkontingente je Wohnbereich umzurechnen. Eine Steuerung nur auf Basis der Vollzeitstellen ist zu statisch, da täglich kleinste Veränderung der Belegung Auswirkung auf die Refinanzierung haben können und zugleich häufig nicht unmittelbar gesteuerte Kosten auflaufen, bspw. durch nicht genommenen Urlaub, Mehrarbeit, Aushilfen etc.. Um eine qualitativ hochwertige Pflege zu leisten und trotzdem die Pflegeschlüssel einzuhalten, müssen auch die Rahmenbedingungen stimmen. Hierzu zählen z.B. die Optimierung der internen Wegezeiten durch bauliche Voraussetzungen, Einsatz moderner Kommunikationstechnik und ein guter Personalmix aus examinierten Kräften und Hilfskräften sowie aus Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitern.

Unterstützungsprozesse der Stationären Pflege

Auch bei den Unterstützungsprozessen bieten sich viele Ansatzpunkte zur Optimierung. Grundsätzlich ist hier die Frage zu beantworten: Make or buy?

Allseits bekannt in vielen Fällen jedoch noch unzureichend genutzt ist das Thema Outsourcing. Hier kann man sicherlich geteilter Meinung sein, denn diese Bereiche können eine ganz entscheidende qualitätsbildende Funktion haben. Wenn man sich der Organisation dieses Bereichs nicht entschieden widmet, erreicht weder die gewünschte Qualität noch eine angemessene Wirtschaftlichkeit. Bei entsprechender Größe, Flexibilität des Mitarbeiterereinsatzes und insbesondere bei entsprechendem Know-how im Haus kann man selbst die Leistung ebenso günstig erbringen, wie ein externer Dienstleister bei zugleich möglicherweise besserer Qualität. Häufig scheitert dies aber an fehlender Konsequenz oder eben an strukturellen Grenzen. In solchen Fällen kann Outsourcing eine gute Lösung sein.

Vor allem die hauswirtschaftlichen Leistungen werden häufig an externe Dienstleister vergeben, die die Leistung aufgrund besserer Vergütungsstruk-

turen trotz Gewinnaufschlag und Mehrwertsteuer günstiger erbringen können als mit eigenem Personal. Bei geschickter Ausgestaltung der Kooperation z.B. in Form eines Joint-Ventures kann es gelingen, die Mehrwertsteuer aufgrund des Vorliegens einer Organschaft zu vermeiden, wobei diese Konstruktionen von der Finanzverwaltung zunehmend kritisch hinterfragt werden.

Die Unterstützungsprozesse der Hauswirtschaft lassen sich auch durch veränderte technische Möglichkeiten optimieren. Verbesserte Logistik und moderne Produktionstechnologie beispielweise ermöglichen die Belieferung aus Zentralwäschereien oder Zentralküchen bei gleichbleibender Qualität und ohne erhöhte Kapitalbindung. Ebenso bieten internetbasierte und vernetzte EDV-Lösungen und moderne Schnittstellen die Basis für die Auslagerung der EDV, zentrale Abrechnungen, die Vereinfachung administrativer Prozesse und ein zeitnahes Controlling auf Basis deutlich günstigerer Kosten.

Eine ganz wesentliche Rolle spielen aber auch Unterstützungsprozesse, die helfen die Erlösseite abzusichern. Es ist in der Regel kaum möglich, bei einer Belegung unter 90-92% ein Heim noch wirtschaftlich und zugleich qualitativ angemessen zu betreiben. Daher muss den Themen Akquisition, Marketing und Vertrieb eine zentrale Bedeutung beigemessen werden. Zugleich sind dies Aufgabenbereiche, in denen die wenigsten Einrichtungen klar geregelte Prozesse und Instrumente haben. Dabei bestehen gerade bei Komplexträgern vielfältige Möglichkeiten, den Marktzugang professionell zu sichern.

Ein weiterer unmittelbar erlöswirksamer und zugleich vernachlässigter Prozess ist das Höherstufungsmanagement, für das zumeist auch keine Standards definiert sind. Hier greifen Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit ganz entschieden ineinander.

Einen Überblick über die Bedeutung der Prozesse auch hinsichtlich strategischer Fragen (z.B. Profilbildung und Kundennutzen) gibt die nachfolgende Darstellung. Insbesondere bei kundenferneren Prozessen ist ein Outsourcing zu erwägen, wenn dies die wirtschaftlich günstigere Alternative ist, während bei kundennahen Prozessen auch Qualitätsaspekte zu beachten sind.

Abb.: Beispiele für Prozesse einer stationären Pflegeeinrichtungen

	Kunden- nutzen	Spezifität	Nicht-Imi- tierbarkeit	Nicht-Sub- stituierbarkeit
Pflege				
Pflegeplanung und -evaluation	+	++	+	+
ausführende Pflege	++	++	++	++
Pflegedokumentation	+	++	+	+
etc.				
Betreuung				
Bewohner	++	++	++	++
Angehörige	++	++	++	++
Akquisition und Marketing				
	0	++	++	++
Hauswirtschaftliche Versorgung				
Bestellungen annehmen (Essen, Wäscherei)	++	++	++	++
Essen produzieren in gegebener Qualität	0	?	0	0
Essensausgabe	++	+	+	+
Wäschereileistungen in gegebener Qualität	0	0	0	0
Reinigung	0	0	0	0
Gebäudeunterhaltung	0	0	0	0
Führungs- und Managementprozesse				
Mitarbeiterinsatzplanung und -führung	+	++	+	++
Controlling	0	+	+	0
QM	+	++	+	++
Einkauf	0	0	0	0
etc.				
Administrative Prozesse				
Taschengeldverwaltung	++	+	+	0
Abrechnung	+	0	0	0
Finanzbuchhaltung und Personal	0	0	0	0
EDV	0	0	0	0
etc.				

Wo bestehen die größten Optimierungspotenziale?

Hier sollte man sich zunächst auf die größten Kostenpositionen konzentrieren. Je nach Vergütungshöhe und Outsourcinggrad belaufen sich die Personalkosten auf 55 bis 70% der Gesamtkosten. Die effektive Steuerung des Pflege- und Hauswirtschaftspersonal ist somit von besonderer Bedeutung. Jedoch lassen sich auch im Bereich der B- und C-Kosten nicht unwesentliche Optimierungspotenziale finden, so dass auch hier eine Überprüfung lohnenswert ist. Die nachfolgende Tabelle zeigt die typische Kostenstruktur eines Altenpflegeheims und die Optimierungspotenziale, die in den einzelnen Kostengruppen durchschnittlich zu realisieren sind. Es handelt sich dabei um unsere Erfahrungswerte aus über 80 Projekten im Bereich der stationären Pflege.

Abb.: Typische Kostenstruktur und mögliche Optimierungspotenziale

	Gesamt	Optimierungspotenzial in %	Optimierungspotenzial bez. auf Gesamtkosten	Aufwand der Optimierung
Op. Personalkosten	55-70%	bis 20%	bis 10%	niedrig bis sehr hoch
Verwaltungspersonalkosten	3-6%	bis zu 30%	1-2%	mittel
Lebensmittel	4-6%	bis zu 30%	0,5-2%	niedrig bis mittel
Fremddienstleistungen	1-20%	bis zu 20%	0-4%	niedrig bis mittel
AfA und Kapitalkosten	10-20%	bis zu 10%	0-2%	mittel bis sehr hoch
Energiekosten	2-3%	bis zu 30%	0,2-1%	mittel bis sehr hoch
Entsorgungskosten	0,5-1,5%	bis zu 40%	0-0,6%	niedrig
Pflegematerialien	1-3%	bis zu 30%	0,3-1%	niedrig
Verwaltungssachkosten	2-3%	bis zu 30%	0,2-0,6%	niedrig
Sonst. Sachkosten	2-4%	bis zu 30%	0,5-1%	niedrig

Die Optimierungsansätze, die zu wählenden Maßnahmen und die zu realisierenden Effekte werden natürlich bei jeder Einrichtung anders ausfallen. Ein externes Benchmarking (Vergleich mit anderen Einrichtungen, die in diesem Bereich bzw. Prozess besonders gut sind) hilft, das Potenzial einzuschätzen.

Für jede Einrichtung besteht die Notwendigkeit, die eigene Struktur und die Prozesse ständig zu überprüfen. Insbesondere vor dem Hintergrund des härter werdenden Wettbewerbs müssen alle Effizienzreserven gehoben werden, um weiterhin mit wettbewerbsfähigen Kosten im Markt zu bestehen.

Mit dem Betriebs-Check wissen Sie innerhalb kurzer Zeit über Ihre Optimierungspotenziale Bescheid!

Um innerhalb von kurzer Zeit alle wesentlichen Effizienzsteigerungspotenziale zu identifizieren, haben wir mit dem **Betriebs-Check für Altenpflegeheime** ein spezielles Beratungsprodukt entwickelt. Wir brauchen dazu zwei Tage Zeit mit Ihren Führungskräften sowie einige Finanz- und Leistungsdaten. Nach 1-2 Wochen geben wir Ihnen eine Rückmeldung, in welchen Bereichen Sie Möglichkeiten zur Optimierung haben und welche Maßnahmen Sie ergreifen müssen. Dabei schauen wir sowohl auf die Marketing- und Vertriebsprozesse und die jeweilige Markt- und Wettbewerbsposition als auch auf die hier beschriebenen Kern- und Unterstützungsprozesse.

Sollten wir Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt mit uns Kontakt aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser Seniorberater Herr Roman Tillmann. Telefon: 0221/57777-57, E-Mail: tillmann@rosenbaum-nagy.de.