

## Wirtschaftliche Führung und Steuerung

# Vier Säulen stützen ein gesundes Unternehmen

Im Zuge einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs auf dem ambulanten Pflegemarkt muss das Augenmerk der Unternehmensführung noch stärker auf die (langfristige) wirtschaftliche Führung und Steuerung des ambulanten Pflegedienstes gerichtet werden.



### Zehn goldene Regeln

1. Unterteilen Sie die Betrachtung Ihres ambulanten Pflegedienstes in die vier zentralen Säulen der wirtschaftlichen Steuerung (vgl. Abb. 1).
2. Legen Sie die strategischen und operativen Ziele auf diesen jeweiligen Bereichen fest.
3. Analysieren Sie Ihre wichtigsten strategischen und operativen Stärken und Schwächen in diesen Bereichen.
4. Definieren Sie Ihre wichtigsten Führungsaufgaben, um die Schwächen abzubauen und die Stärken zu erhöhen.
5. Leiten Sie daraus alle Maßnahmen auf der Mitarbeiter- und Prozessebene ab.
6. Stellen Sie Ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt aller Veränderungsmaßnahmen, da die Mitarbeiter Ihre wichtigste Größe bei allen Maßnahmen sind.
7. Bilden Sie alle Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse sowohl hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen als auch Liquiditäts-orientierten Auswirkungen ab.
8. Dies erfordert eine entsprechende Planung und Kontrolle sowohl der Pflege- als auch der kaufmännisch-orientierten Maßnahmen.
9. Nutzen Sie die weitreichenden Controlling-Möglichkeiten der führenden Informationssysteme für ambulante Pflegedienste zur Analyse und Steuerung Ihrer Pflegeprozesse.
10. Verwenden Sie für die kaufmännische Führung Ihres ambulanten Pflegedienstes ein aussagekräftiges Steuerungssystem, das auf Ihren Buchhaltungsdaten und kaufmännischen Planungen aufgebaut ist.

**A**uf der Suche nach den wesentlichen Stellschrauben für den wirtschaftlichen Erfolg eines ambulanten Pflegedienstes zeigen sich deutliche Unterschiede zu Unternehmen anderer Branchen. Im Unternehmen „Pflegedienst“ werden Dienstleistungen unmittelbar am Patienten erbracht, Preise sind dabei nur begrenzt beeinflussbar. Erträge werden stattdessen über die Beeinflussung der Prozesse und Strukturen des Unternehmens sowie die damit einhergehenden Aufwendungen und Kosten und natürlich den Leistungsbedarf der Kunden sowie deren entsprechenden Mengen realisiert.

### Vier Säulen wirtschaftlicher Führung und Steuerung

Die Unternehmensführung sollte einen ambulanten Pflegedienst konsequent an den vier Säulen der wirtschaftlichen Führung und Steuerung ausrichten (vgl. Abb. 1).

Die vier Säulen der wirtschaftlichen Führung und Steuerung zeigen auf, wo die Unterneh-

mensführung in einem ambulanten Pflegedienst ansetzen muss, um den wirtschaftlichen Erfolg zu steigern und vor allem auch, um wirtschaftliche Risiken frühzeitig zu identifizieren (Krizek, 2011).

### 1. Säule: Pflegeprozesse

Die Pflegeprozesse sind der engste Betrachtungsbereich der wirtschaftlichen Steuerung. Schlechte wirtschaftliche Ergebnisse ergeben sich in diesem Bereich dadurch, dass Pflegeprozesse nicht effizient ablaufen, die Touren- und Einsatzplanung der Pflegekräfte unzureichend ist und die Prozessergebnisse nicht erfasst und überprüft werden.

#### Tipp zur Säule 1

Eine leistungsfähige Software sowie eine fortlaufende Kontrolle und Rückmeldung an die Mitarbeiter ist hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Des Weiteren müssen Prozesse frühzeitig verändert werden, wenn diese die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens bedrohen.

### 2. Säule: Rendite des ambulanten Pflegedienstes

Diese Säule bringt zum Ausdruck, wie sich das Betriebsergebnis und das betriebswirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens aus der Sicht der Gewinn- und Verlustrechnung insgesamt darstellt. Dies ist relativ einfach aus den monatlichen BWA-Daten (Betriebswirtschaftliche Auswertung) des Steuerberaters abzuleiten. Selbst wenn die Pflegeprozesse augenscheinlich effizient und wirtschaftlich ablaufen, gibt es in verschiedenen Bereichen des Unternehmens weitere Gefahrenquellen für eine langfristige Unwirtschaftlichkeit. Das hat damit zu tun, dass in der 1. Säule vornehmlich Einzelkosten und in vielen Fällen keine Gemeinkosten erfasst werden. Gerade die Gemeinkosten können jedoch die Rentabilität des Unternehmens stark gefährden.

## Vier Säulen der wirtschaftlichen Führung und Steuerung

Abb. 1



#### Tipp zur Säule 2

Die Unternehmensführung in ambulanten Pflegediensten muss neben den Einzelkosten immer auch langfristig einen Blick auf die Gemeinkosten des Unternehmens haben.

### 3. Säule: Finanzierung des ambulanten Pflegedienstes

Selbst wenn die Prozesse augenscheinlich wirtschaftlich gestaltet sind und die Gemeinkosten in einem gesunden Verhältnis zum Umsatz und zu den Einzelkosten stehen, können die Finanzstruktur und die daraus resultierenden Finanzabflüsse erhebliche wirtschaftliche Risiken darstellen.

#### Tipp zur Säule 3

Die Unternehmensführung eines ambulanten Pflegedienstes muss etwaige Finanzabflüsse konsequent vor Augen haben. Etwaige neue und fremdfinanzierte Projekte bedürfen in diesem Zusammenhang einer genauen Analyse.

### 4. Säule: Liquidität des ambulanten Pflegedienstes

Zeigen sich Schwächen in einem der vorausgegangenen Säulen, spiegeln sich diese sofort in der Liquiditätssäule wider. Aber selbst wenn die anderen Bereiche gelungen gestaltet sind, kann es in der Liquiditätssäule zu erheblichen Risiken kommen. Dies resultiert aus dem Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement des Unternehmens.

In der Liquiditätssäule ist das Verhältnis zwischen Liquidität, Forderungen und Verbindlichkeiten in ein Gleichgewicht zu bringen.

#### Tipp zur Säule 4

Die Unternehmensführung in ambulanten Pflegediensten muss für ein professionelles Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement sorgen. Dies beginnt mit einem rechtzeitigen Versand der Rechnungen und zeitangemessenen Forderungen.

Um eine wirtschaftliche Steuerung in diesen Säulen vornehmen zu können, ist eine qualifizierte, das heißt professionelle und vor allem wirkungsvolle Führung des ambulanten Pflegedienstes zwingend notwendig (Loffing & Geise, 2009; Loffing, Krizek, Horst & Loffing, 2012). Der Fokus sollte hierbei ebenso auf pflegeorientierten wie auch auf kaufmännisch orientierten Führungsaufgaben liegen.

### Pflege-orientierte Führungsaufgaben

Bei den Führungsaufgaben ist die Unterscheidung in eine operative und in eine strategische Sichtweise entscheidend. Die strategische Sicht zeigt die Potenziale einer Richtung auf, während die operative Sicht die Erschließung dieser Potenziale umfasst. Überwiegend wird der Fehler gemacht, dass operative

Maßnahmen in einem (blinden) Aktionismus münden, statt einer klaren strategischen Richtung nachzugehen.

Die Pflegedienst-externen Führungsaufgaben umfassen beide Aspekte. Zum einen geht es um die Planung der Positionierung im Markt sowie das damit angestrebte Image des ambulanten Pflegedienstes bei Ärzten, Krankenhäusern und natürlich den Patienten als eine strategische Aufgabe. Dagegen stellen die konkreten Aufgaben der Kontaktaufnahme zu Ärzten, Krankenhäusern und Patienten sowohl in planerischer, durchführender als auch kontrollierender Art operative Tätigkeiten dar. Die Pflegedienst-externen Führungstätigkeiten haben dabei zwei zentrale Zielsetzungen: einerseits die Qualität der Pflegeleistungen zu kontrollieren und zu steuern und andererseits die wirtschaftlichen Erfolge des ambulanten Pflegedienstes sicherzustellen.

Die Pflegedienst-internen Führungsaufgaben legen die Ablauforganisation und den Verlauf der Pflegeprozesse fest. Die Planungen umfassen vor allem die Gestaltung der Touren und die Auftragsplanung aus den Verordnungen für die einzelnen Patienten. Aus den qualitativen (Ausbildungsgrad) und quantitativen (Arbeitszeiten) Kapazitäten der Pflegemitarbeiter werden Einsatzpläne und Dienstpläne entwickelt. Aus diesen überwiegend operativen Tätigkeiten ergeben sich strategische Aufgaben in Form der Mitarbeiterbedarfsplanung und der Planung der zukünftig benötigten Qualifikationen. Die Führungsaufgaben konzentrieren sich einerseits auf die Qualitätssicherung in Form der Sicherstellung der Pflegequalität und der damit verbundenen Aufgaben wie Pflegedokumentation und anderes. Andererseits kommt diesem Bereich ein hoher Stellenwert für die wirtschaftliche Steuerung zu. Insbesondere die Einhaltung der Pflege-, Fahrt- und

sonstiger Arbeitszeiten beeinflusst in hohem Maße die wirtschaftlichen Ergebnisse. Deshalb kommt der Kontrolle und damit verbunden der Steuerung der Prozesse eine hohe Bedeutung bei.

Daneben ist die betriebswirtschaftliche Überprüfung der Erstellung der Pflegeleistungen eine zentrale Führungsaufgabe. Diese ist nicht ohne aussagekräftige Daten und Informationen machbar. Von daher ist die Führung der Mitarbeiter nicht nur auf eine hohe Qualität der Pflegeleistungen auszurichten. Vielmehr ist die präzise und korrekte Erfassung der Ist-Daten notwendige Voraussetzung für die planerischen und steuernden Aufgaben. Die Sicherstellung einer validen und fehlerfreien Datenbasis ist somit eine wichtige Aufgabe in ambulanten Pflegediensten.

### **Kaufmännisch-orientierte Führungsaufgaben**

Die kaufmännisch-orientierten Führungsaufgaben unterscheiden sich gegenüber den pflegeorientierten Führungsaufgaben in einigen Aspekten wesentlich. Pflegeorientierte Führungsaufgaben haben einen deutlich höheren Strukturierungsgrad, allein die Abläufe der Patientenbedienung und Leistungserstellung erzwingen eine gewisse Aufgabenstrukturierung, die durch die MDK-Vorgaben unterstützt wird.

Bei kaufmännisch-orientierten Führungsaufgaben sind die Freiheitsgrade deutlich größer und der Strukturierungsgrad erheblich geringer. Deshalb sind ein umfangreiches Verständnis strategischer, betriebswirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Sachverhalte sowie der Aufbau eigener Strukturen zur Wirtschaftlichkeitssteuerung wichtig. Kaufmännisch-orientierte Führungsaufgaben lassen sich in einen planerischen, durchführenden und überprüfenden Bereich unterteilen. Der externe

Teil umfasst vor allem die strategische Betrachtung des Absatzmarktes in Form der Entwicklung zukünftiger Märkte, Geschäftsfelder und Leistungen und des Beschaffungsmarktes hinsichtlich zukünftiger Mitarbeiter (Loffing, Krizek, Horst & Loffing, 2012). Der interne Teil bezieht sich vor allem auf die Entwicklung einer leistungsfähigen Organisation, insbesondere als Aufbauorganisation.

Die wirtschaftliche Steuerung eines ambulanten Pflegedienstes kann somit nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn die Führungsaufgaben wirkungsvoll wahrgenommen werden und die Unternehmensführung sich eines effektiven Steuerungssystems bedienen kann. In dieser Kombination lassen sich alle Prozesse eines ambulanten Pflegedienstes auf ein qualitativ und wirtschaftlich hohes Niveau ausrichten.

**Ein Praxisbeispiel finden Sie dazu in der Langeversion des Artikels im Internet unter [www.station24.de](http://www.station24.de)**

#### **Literatur:**

- Krizek, I. (2010): Finanzkraftanalyse Ambulanter Pflegeunternehmen. In: CareKonkret vom 28. Mai 2010  
 Krizek, I. (2011): Die vier zentralen Säulen des wirtschaftlichen Erfolgs - Den Pflegedienst wirtschaftlich steuern. In: CareKonkret vom 4. April 2011  
 Loffing, C. & Geise, St. (2009) (Hrsg.). Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege (2. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber  
 Loffing, C.; Krizek, I.; Horst, M. & Loffing, D. (2012): Strategisch denken – erfolgreich führen. Moderne Unternehmensführung in ambulanten Pflegediensten. Hannover: Schlütersche

#### **Anschrift der Verfasser:**

Dipl. Oec. Dr. Ivo Krizek  
 Dr. Krizek & Consultants GmbH  
 Alfred-Herrhausen-Str. 44  
 58455 Witten  
 E-Mail: [ivo.krizek@kundc.eu](mailto:ivo.krizek@kundc.eu)

Dipl.-Psych. Prof. Dr. Christian Loffing  
 Hochschule Niederrhein,  
 Fachbereich Sozialwesen  
 Richard-Wagner-Str. 101  
 41065 Mönchengladbach  
 E-Mail: [christian.loffing@hs-niederrhein.de](mailto:christian.loffing@hs-niederrhein.de)