



Von Menschen – für Menschen

36. Berliner Krankenhausseminar

Thema:

**Steigender Druck auch in
Pflegeheimen -**

**Was Pflegeeinrichtungen tun
und wie es wirkt**

Dr. Willi J. Hermanns

Berlin, 22. November 2006



Überblick

Themenschwerpunkte

- Vitanas & bpa
- Pflegemarkt
- Druckpotentiale
- Kontrollen
- Qualitätsentwicklung
- Kompetenzen
- Erfolgsfaktoren
- Entbürokratisierung
- Wachstum und Expansion
- Strategie





Vitanas - Unternehmensgruppe

Gründung: 1969

Grundsatz: von Menschen für Menschen

Geschäftsfelder:

- 26 Pflegeeinrichtungen
- 2 Geriatrische Krankenhäuser
- 3 Behinderteneinrichtungen
- Dienstleistungsgesellschaften
 - Vitanas Catering Service
 - Vitanas Clean
 - Vitanas Akademie



Plätze: derzeit **3.796**

Wachstum: in den letzten 5 Jahren **1.700 Plätze**
rd. **87%**

Mitarbeiter (Sept. 2005): **2.500**

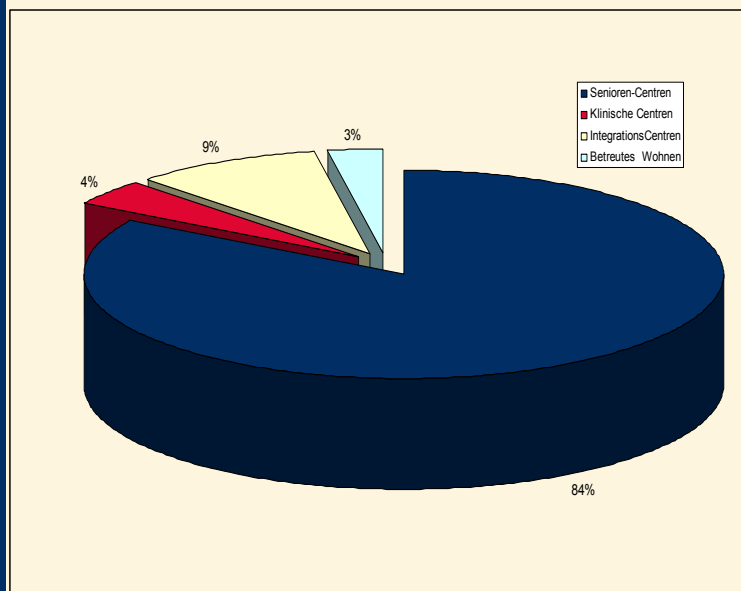
Umsatz:

- 112.961 T€ - FC 2006
- Anstieg seit 2004 um 17 Mio. € / rd. 18 %

3



▪ Geschäftsfelder / Plätze in %



4

p & w



Übernahme p&w (Pflegeheime der Freien und Hansestadt Hamburg)

- 15.08.2006 Kauf der Anteile
- Übernahme zum 1.1.2007
- 13 Pflegeeinrichtungen
- Plätze 2.800
- Mitarbeiter 1.800

5

bpa



- Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V.
- Die Mitglieder des bpa tragen die Verantwortung für rund 140.000 Arbeitsplätze und ca. 8.000 Ausbildungsplätze. Das investierte Kapital liegt bei 11,3 Milliarden Euro.
- 2.100 Pflegediensten, die ca. 90.000 Menschen betreuen
- 2.400 stationären Pflegeheime mit 150.000 Plätzen vertritt der bpa mehr als jede fünfte Pflegeeinrichtung bundesweit.
- Der bpa ist in 16 Landesgruppen organisiert,

6



bpa stellt z.B. Informationen und Arbeitshilfen zur Verfügung wie:

- **bpa-Qualitätshandbuch**, umfangreiche Mustersammlung ermöglicht deutliche Reduzierung des Aufwands bei der betrieblichen Anpassung und Einführung
- leicht bedienbares **Controllinginstrument** zur Überwachung und Steuerung der Liquidität, des Personaleinsatzes usw.
- **bpa-Servicegesellschaft**, einrichtungsindividuelle Beratung und Unterstützung
- **bpa-Fortbildungsangebote**
- Betreuung regionaler **Qualitätszirkel** durch vom bpa ausgebildete Qualitätsbeauftragte



Der Pflegemarkt in Deutschland wird in den nächsten Jahren stark wachsen, die Dynamik wird im wesentlichen durch zwei Faktoren bestimmt:

1. Zunehmende Alterung der Gesellschaft
2. Gesellschaftlicher Wandel

Zunehmende
Alterung



Zunehmende Alterung der Gesellschaft

- Steigende Zahl der alten Menschen, vor allem der Hochbetagten (80+ Jahre)
- Steigende Lebenserwartung aufgrund des medizinischen Fortschritts
- Bei Hochbetagten überproportionale Zunahme der hohen Pflegestufen.



Starker Anstieg der Pflegebedürftigkeit in den nächsten Jahren

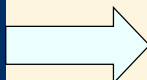
9

Gesellschaftlicher
Wandel



▪ Gesellschaftlicher Wandel

- Aussterben der Großfamilie
- Weiter Zunahme der Ein-Personenhaushalte.
- Zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen



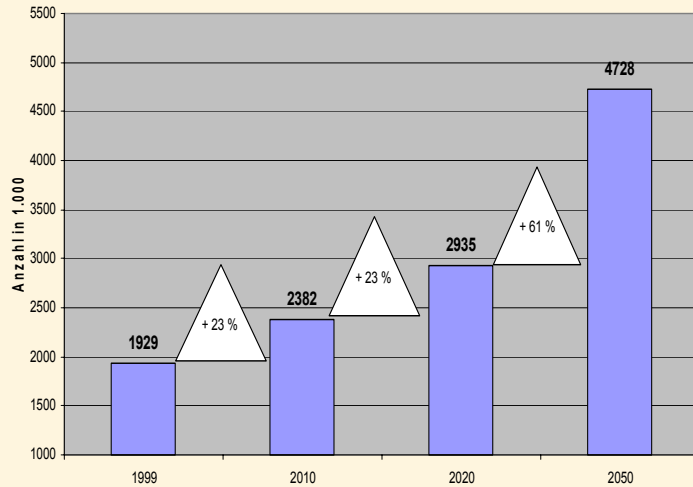
Sinkende Bereitschaft / Möglichkeit zur Pflege alter Menschen Zuhause

10

Trend



Prognostizierte Entwicklung der Anzahl Pflegebedürftiger
1999 - 2050 (in 1.000) - Quelle DIW 5/01

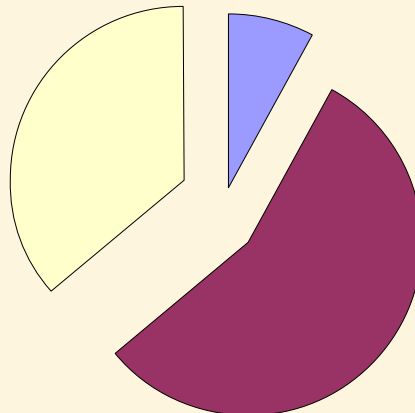


Träger



36% Private
Träger :
Ketten wachsen

8 % Kommunale Träger



56% Kirchliche /
freigemeinnützige Träger



Entwicklung im Bereich der Mitbewerber

- Der Markt ist derzeit noch geprägt durch viele kleine Betreiber.
- Diese werden auf lange Sicht dem **steigenden Kostendruck** und den weiter **steigenden Qualitätsanforderungen** nur schwer standhalten können.
- Kommunale und freigemeinnützige Anbieter dominierten in der Vergangenheit den Markt. Durch die angespannte **Finanzlage der öffentlichen Hand** sowie **struktureller und personeller Problemen** setzt sich hier der **Trend zur Privatisierung** fort.
- Größere private Anbieter setzen dem Ertragsdruck **Wachstum** entgegen. Große Betreiberketten mit Finanzkraft und der Kernkompetenz in der Pflege haben große Chancen bei der derzeitigen und künftigen Konzentrations- und Privatisierungswelle.



Steigender Druck auf Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen

- Kostendruck
- Höhere Qualitätsanforderungen
- Erwartungen der Kunden (Bewohner, Angehörige u.a.)
- Personaleinsatz
- Bürokratie



Gravierende Veränderungen in einem regulierten Markt

- Steigende personelle Anforderungen (z.B. höherer Personalschlüssel, Akquirierung von Fach- und Führungskräften, neues Gleichstellungsgesetz – Bewerbungen, Beförderungen, Aktenführung -
- Steigende Sachkostenentwicklung (z.B. Energie, Wartung)
- Qualitätsentwicklung im Bereich der Pflege aber auch andere (Dienstleistungs-) Bereichen



Zunehmende Überprüfungen

- Heimaufsicht
- MDK (Pflegekassen)
- Gewerbeaufsicht
- Hygienebegehungen (Amtsarzt)
- Veterinärmedizinische Untersuchungen
- Brandschutzkontrollen
- Berufsgenossenschaft (z.B. psychosoziale Belastung)



Prüfungen durch den MDK

- Umfang des Prüfrechts
- Vorbereitung auf die Prüfung
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Mögliche Konsequenzen aus der Prüfung

Prüfungen durch die Heimaufsicht

- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Umfang des Prüfrechts
- Vorbereitung auf die Prüfung
- Mögliche Konsequenzen aus der Prüfung



Qualitätsentwicklung

- Neue MDK-Richtlinien
- Expertenstandards (Ernährung und Flüssigkeit, Sturzprophylaxe, Wundmanagement, Kontinenzförderung, Chronische Schmerzen, Demenz, Medikamente)
- Erarbeitung von internen Standards



Herausragende Kompetenz:

Voraussetzung für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung ist die Fähigkeit, gewohnte Handlungs- und Denkungsweise zu hinterfragen bzw. zu ändern

Zuordnung des QM in den einzelnen Einrichtungen

- Management und QM sollten getrennt sein, d.h. von unterschiedlichen Personen vorgenommen werden.
- Fähigkeit des Managements, unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zusammen bringen.

19



Kompetenz in den Bereichen

- Qualitätsentwicklung
- Prozessgestaltung
- Finanzkompetenz
- Managementfähigkeiten
(GF, HL, PDL, WBL)

Voraussetzungen

die vorhandene Organisationsstrukturen- und Prozesse ständig zu verändern und zu verbessern

Internes Qualitätsmanagement:

Die Mitarbeiter in Veränderungs- und Qualitätsprozesse einzubeziehen und unterstützen.

20



Maßstäbe und Grundsätze zur Sicherung und Weiterentwicklung der Pflegequalitäten (§ 80 SGB XI)

1. Sie sind für alle Pflegekassen und deren Verbände sowie für die zugelassenen Pflegeeinrichtungen unmittelbar verbindlich.
2. Grundsätze und Maßstäbe für die Qualität und die Qualitätssicherung der ambulanten und stationären Pflege sowie für die Entwicklung eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagements
3. Die Prüfung der Qualität sollen die Leistungen durch Einzelprüfungen, Stichproben und vergleichende Prüfungen ermöglichen. Die Prüfungen sind auf die Qualität der Pflege, der Versorgungsabläufe und der Pflegeergebnisse bezogen.



Prüfungsgegenstände

1. **Strukturqualität:**
Ausstattung, Organisation und Qualifikation
2. **Prozessqualität:**
Pflegeprozessplanung, Pflegedokumentation, Pflegestandards, Pflegedurchführung
3. **Ergebnisqualität:**
Aktivierungserfolg, Unterstützung bei der Inanspruchnahme rehabilitativer Maßnahmen, Zufriedenheit, Einbeziehung sozialer Netze etc.



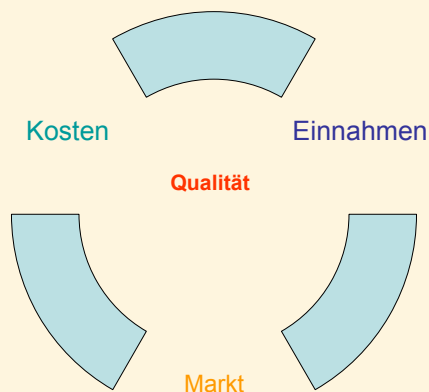
Wirtschaftliche Entwicklung in den Einrichtungen

- Ertrag steigt aufgrund höherer Entgelte
- Aber die Kosten steigen ebenfalls, teilweise mehr als die Erträge
- Kostensteigerung u. a. durch erhöhten Verwaltungsaufwand:

Stichwort: **BÜROKRATIE**



Erfolgsfaktoren des Einrichtungsträgers:



Pflegesätze



Bedeutung Pflegesätze

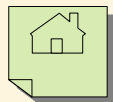


25

Wirtschaftlichkeits- prinzipien



Einrichtungsträger



- maximaler Pflegesatz
- begrenzt durch Marktpositionierung
- bei möglichst geringer Leistungsverpflichtung
- und damit verbundener geringer Kosten

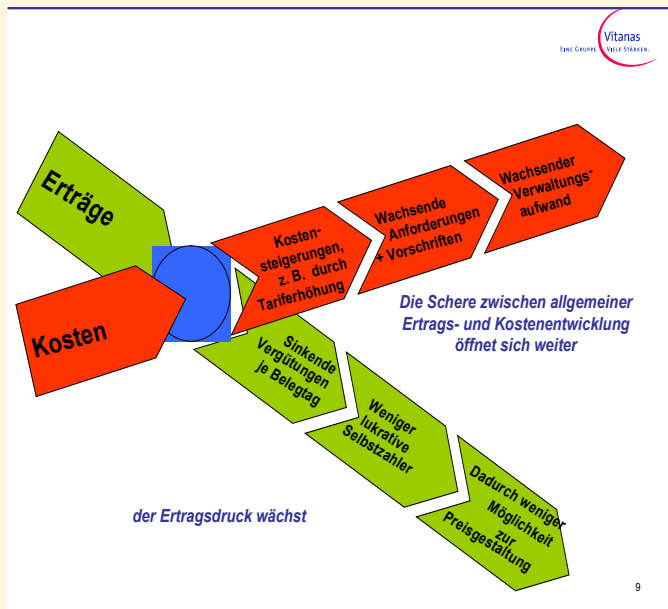
Kostenträger



- minimaler Pflegesatz
- soll externen Vergleich möglichst nach unten ziehen
- bei maximaler Leistungsverpflichtung

= **Wirtschaftlichkeitsprinzipien**

26



Grundsätzliches zu den Erfolgsfaktoren

- Pflegesätze nach SGB XI, Pflegevergütung und UV
- Investitionskostenverhandlungen und Problematik nach SGB XII für Sozialhilfeempfänger
- Rechtliche Rahmenbedingungen für Investkosten bei Selbstzahlern nach § 82 Abs. 3 u. 4 SGB XI



Bedeutung der Entgelte

- **Pflegesatzverhandlungen sind elementarer Bestandteil der Geschäftstätigkeit eines Pflegeheimbetreibers und dienen als Grundlage für den Erfolg des Betriebes.**
- **Da kein Tagesgeschäft leicht zu unterschätzender Faktor.**
- **Auswirkungen häufig schleichend durch auflaufende Defizite oder dauerhaft unbefriedigende Rendite des Trägers**
- **Daher: Für den Einrichtungsträger individuell sehr hohe Bedeutung !**
- **Besonderheit beachten:
Quersubventionierung nicht zulässig!**

29



Weitere Erfolgsindikatoren

- **Steuerung der Belegung**
- **Einstufungsmanagement als wichtiges Instrument betrieblicher Steuerung, d.h. Pflegebedarf systematisch anpassen und Höherstufung beantragen**
- **Pflegemix**
- **Steuerung von Sach- und Personalkosten**

30



Vorschläge zur Entbürokratisierung

- Klare Abgrenzung der Prüfständigkeiten zwischen Heimaufsicht und MDK
- Vereinfachung des Entgelterhöhungsverfahrens
- Verordnete Unwirtschaftlichkeit abschaffen, d.h. Mehrfachkonzessionierung (einheitlicher Versorgungsvertrag)
- Vereinfachung der Wahl des Heimbeirats



Die Erfolgsformel (Komponenten) für die Zukunft ist :

Größe X Kompetenz

Größe



Die Erfolgsformel für die Zukunft ist :

Größe

Das Erreichen bestimmter Mindestgrößen ermöglicht z.B.:

- **Fixkostendegression (Verwaltungsumlage)**
- **Verhandlungsmacht (Kostenträger, Lieferanten)**
- **Wahrnehmung als Marke**
- **Professionelle zentrale Dienstleistungen wie QM, CRM, Task force, Revision,..**

33

Kompetenz



Die Erfolgsformel für die Zukunft ist :

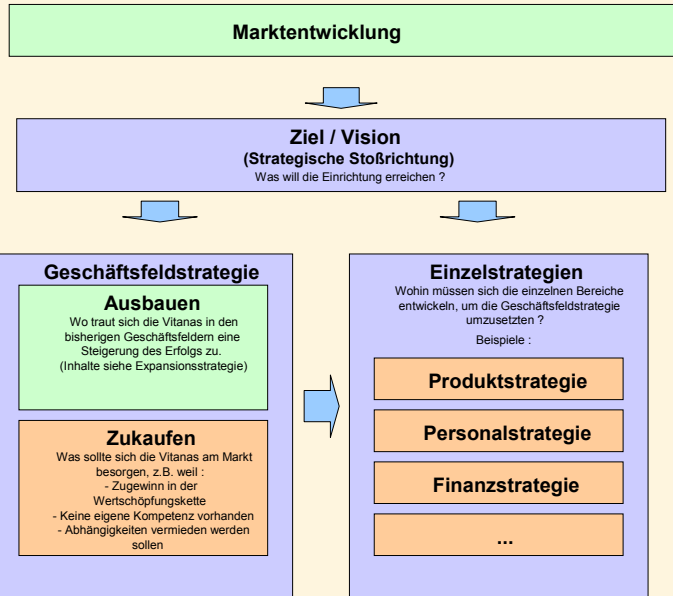
Kompetenz

Der Erfolg liegt in der Summe vieler vernetzter Einzelmaßnahmen, z.B.:

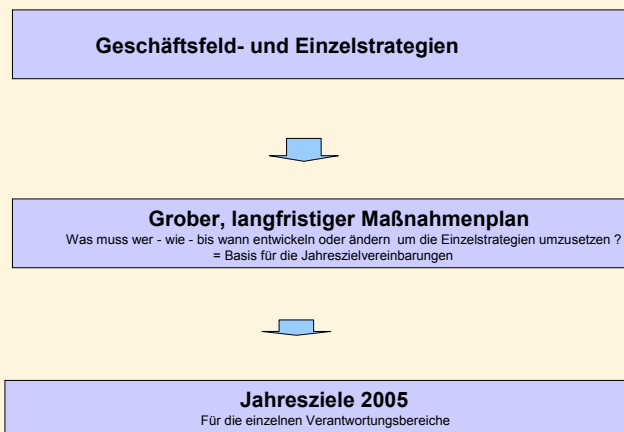
- **Kundenattraktivität** neue Konzepte, Wohnbereiche für dementiell Erkrankte, Wachkoma etc.
- **Kostenkompetenz** Dienstplan, Controlling, schlanke Verwaltung
- **Organisation** permanente Detailanalyse
- **Systemkompetenz** Qualitätsverbesserung und Einsparung durch Softwareunterstützung, z. B. Pflegeplanung und Pflegedokumentation

34

Unternehmens-
strategie



Maßnahmen





Strategiedimensionen

- Vertriebsorientierung
- Qualitätsorientierung
- Kundenorientierung
- Prozessorientierung
- Personalorientierung

37

Übernahme bei
Fa. Pichler –wer
das auch immer
sein mag?



Na dann: Es geht voran! Volle Konzentration aufs Kerngeschäft!!



„KEIN GRUND ZUR BEWUNDERUNG, HEINE HÖRREN, ES IST JA EINE AUSGEGLEICHENE SITUATION...
...SIE HABEN SICH ÜBERNOMMEN UND WIR HABEN SIE ÜBERNOMMEN.“

38



Vitanas

EINE GRUPPE. VIELE STÄRKEN.

Von Menschen –
für Menschen