

ABSCHLUSSBERICHT MANDU

ABSCHLUSSBERICHT BERATUNG  
MANDU PFLEGE- UND DIENSTLEISTUNGS GMBH





## **Vorab**

### **Auftraggeber**

Die Physikalische Therapie des Kreiskrankenhaus GmbH (KKH) wurde zum 1. Januar 2012 in die Tochtergesellschaft MANDU Pflege- und Dienstleistungs GmbH (MANDU) ausgegliedert.

Die MANDU betreibt darüber hinaus eine Kurzzeitpflegeeinrichtung mit 20 Plätzen sowie eine Tagespflegeeinrichtung mit drei Plätzen.

Die Physikalische Therapie erbringt die stationären physiotherapeutischen Leistungen für das KKH.

Am KKH wird eine physiotherapeutische Praxis, mit einer Zulassung gem. § 124 Ziffer 2 SGB V betrieben. Die Praxis verfügt über eine Therapiefläche von 350 m<sup>2</sup> mit Einzelkabinen, Gymnastikraum und KGG-Raum (Gerätegestützte Krankengymnastik).

Ergänzt werden diese beiden Bereiche durch das im April 2012 gegründete Aktivzentrum, in dem Präventionskurse, Rehasportgruppen und Fitness angeboten werden.

### **Fragestellung**

Die leitende Mitarbeiterin der MANDU beabsichtigt, Ihre Funktion aufzugeben. Sie plant jedoch weiter im Unternehmen zu bleiben.

Dies nehmen die KKH und die MANDU zum Anlass, die drei Bereiche, stat. Versorgung, Praxis und Aktivzentrum einer grundsätzlichen Überprüfung zu unterziehen.

Es soll der aktuelle Status Quo erhoben und bewertet, sowie daraus Empfehlungen für das weitere strategische und operative Handeln abgeleitet werden.

Der Auftrag erfolgte durch Herrn B.A., in Personalunion Geschäftsführer der KKH und der MANDU.

Rechnungsempfänger ist die

MANDU Pflege- und Dienstleistungs GmbH

### **Unterlagen**

Im Vorfeld wurden folgende Unterlagen zur Verfügung gestellt:

Allgemeiner Teil

- Allgemeine Information zur Physikalischen Therapie
- Organigramm ~~XXXXXXX~~ Physikalische Therapie
- Zulassung als physiotherapeutische/krankengymnastische Praxis
- Institutionskennzeichen

## Personal – Grundsätzliches

- Allgemeine Information
- Vertragsgrundsätze + Vergütungsvereinbarung
- Allgemeiner Arbeitsvertrag
- Personalstatistik
- Personalausfallstatistik 2012/ 2013 bis 09/2014
- Personalaufstellung 2012/ 2013 bis 10/2014
- Hochrechnung der Personalkosten 2014
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Istkosten-/Erlösbericht Gesamt 2012/ 2013 bis 09/2014
- Istkosten-/ Erlösbericht nach Praxis und Aktivzentrum
- Erläuterung zu Aufwendungen für Zentrale Dienstleistungen

## Praxis – Struktur

- Allgemeine Information
- Mietvertrag mit dem ~~KKH/KKH~~
- Bauplan der Räumlichkeiten
- Anlagegüter
- Reinigungsvertrag Praxis
  
- Allgemeine Informationen
- Flyer der Physiotherapie ( Leistungen )
- Tarife für Selbstzahler
- Aufstellung der ambulanten Leistungen 2012, 2013 bis 09/2014
- Aufstellung der Auslastung / Leerzeiten
- Aufstellung Erlös pro Rezept / Anteil Selbstzahler
- Aufstellung der zuweisenden Ärzte

## Rehabilitationssport

- Allgemeine Informationen
- Mietvertrag Aktivzentrum
- Kooperationsvertrag mit dem TV-Alsfeld
- Aufstellung Rehasportkurse
- Flyer Aktivzentrum
- Aufstellung Praeventionskurse
- Aufstellung der Erlöse Aktivzentrum 2012 – 09/2014

## Stationäre Versorgung

- Allgemeine Informationen
- Leistungsstatistik 2012, 2013 bis 09/2014
- Leistungsstatistik nach Fachbereichen
- Kooperationsvertrag mit dem KKH

Die Istkosten-/Erlösberichte für 2014 stehen unter einem gewissen Vorbehalt, da offensichtlich noch nicht alle Buchungen für die Periode (01-09) vorgenommen wurden; ggf. werden deshalb in der Analyse auch Werte aus 2013 herangezogen.

## Termin vor Ort

Am 5. November 2014 fand in der Zeit von 9:00 bis 18:00 Uhr in den Räumen des KKH eine Präsentation und Diskussion der aufgearbeiteten Daten statt.

Teilnehmer:

- B.A.                                      Geschäftsführer                      KKH, MANDU
- M.M.                                      Prokurist                              MANDU
- H.H. (- 16:00 Uhr)                      Fachliche Leitung                      MANDU
- Sabine Knappe                                                                                      es.te services GmbH
- Thomas Roth                                                                                              es.te services GmbH

## Analyse

### Personal

#### Ausfallzeiten

##### *Arbeitsunfähigkeit*

Die Ausfallzeiten auf Grund von Arbeitsunfähigkeit bewegen sich, über alle Mitarbeiter, weitgehend im Bundesdurchschnitt.

	2013	2012
PT TVöD	0,82%	4,30%
PT Nicht TVöD	3,78%	3,60%
PT Aushilfen	0,72%	13,01%
Verwaltung	7,53%	1,43%
gesamt	2,79%	3,92%
<b>Bundesschnitt*</b>	<b>3,78%</b>	<b>3,65%</b>

\* Ergebnisse der Mitgliederstatistik KM1 der gesetzlichen Krankenversicherung, [www.bundesgesundheitsministerium.de](http://www.bundesgesundheitsministerium.de)

##### *Gesamtabwesenheit*

Die Gesamtausfallzeiten (AU, Urlaub, Fortbildungen, Mutterschutz, sonstiges) bewegen sich im Bereich eines „guten, durchschnittlichen“ Wertes von 15%:

	2013	2012
PT TVöD	14,4%	17,4%
PT Nicht TVöD	15,0%	15,8%
PT Aushilfen	4,7%	15,5%
Verwaltung	21,4%	12,7%
gesamt	15,0%	16,2%

## Kosten pro Arbeitsstunde

Unter Berücksichtigung der tatsächlich geleisteten Arbeits- und Ausfallzeiten ergeben sich folgende Kosten pro produktiver Stunde:

	2014	2013	2012
PT TVÖD	33,09 €	34,75 €	30,85 €
PTnicht TvÖD	21,18 €	22,39 €	21,40 €
PT ohne Aushilfen	27,11 €	28,91 €	26,12 €
PT mit Aushilfen	25,66 €	27,63 €	25,53 €
PT nur stationär KKH ohne Aushilfen	26,28 €	25,58 €	24,43 €
PT nur stationär KKH mit Aushilfen	22,31 € <sup>1</sup>	22,36 €	22,79 €
PT Praxis	27,47 €	28,38 €	26,96 €
Verwaltung	19,65 €	20,10 €	19,82 €

## Physiotherapiepraxis

### Auslastung / Erlöse pro Rezept

MANDU GmbH						
Physiotherapiepraxis						
Sep 14		Behandlungen				
Therapeut		Termin%	Termine	Umsatz	Produktivität	Erlös/Termin
B	M	75%	87 117	1.405,44 €	74%	16,15 €
D	V	100%	35 39	571,14 €	90%	16,32 €
G	M	100%	46 52	761,82 €	88%	16,56 €
G	A	62%	51 64	894,63 €	80%	17,54 €
H	H	100%	74 101	1.298,66 €	73%	17,55 €
K	W	88%	121 143	2.470,92 €	85%	20,42 €
L	S	100%	260 321	4.252,74 €	81%	16,36 €
L	L	75%	49 64	770,46 €	77%	15,72 €
M	T	0%	117 164	2.108,36 €	71%	18,02 €
P	C	75%	171 210	3.170,69 €	81%	18,54 €
S	A	100%	185 236	3.190,98 €	78%	17,25 €
T	C	50%	110 134	1.902,45 €	82%	17,30 €
W	M	100%	44 69	667,90 €	64%	15,18 €
Z	A	75%	66 81	1.027,48 €	81% <sup>2</sup>	15,57 €
<b>Gesamt</b>			<b>11,01</b> <b>1.416</b> <b>1.795</b>	<b>24.493,67 €</b>	<b>79%</b>	<b>17,30 €</b>
<b>Jahr</b>				<b>293.924,04 €</b>		
	<b>Okt 14</b>	<b>Rezepte</b>	214			
		<b>Wert</b>	23.026,82 €			
		<b>Termine/Rezept</b>	6			<b>17,93 €</b>
		<b>Mittelwert</b>				<b>17,62 €</b> <sup>3</sup>

Die Leerzeiten in der Praxis betragen im September 2014 über alle Therapeuten 21% (= Produktivität 79%). Dieser Wert muss jedoch noch einmal überprüft werden, da sich systembedingt bei den Einsatzterminen im Krankenhaus Abweichungen ergeben. Als Zielgröße gelten 10%, bei sehr gutem Management 7%.

Der Erlös pro Behandlung beträgt aktuell 17,62 EUR je Behandlung.

### Kalkulation Physiotherapie

Physiotherapie				
Erlös pro Aufenthalt	<b>3</b> 17,62 €	09 / 10 2014		
Leerzeiten	<b>2</b> 21%	09 2014		
Kosten Therapeut pro Stunde	<b>1</b> 27,47 €	01 - 09 2014		
Behandlungstakt	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
Erlös pro Stunde	27,79 €	33,35 €	41,69 €	55,59 €
Therapeut	27,47 €	27,47 €	27,47 €	27,47 €
Anteil Therapeut vom Umsatz	98,9%	82,4%	65,9%	49,4%
Deckungsbeitrag	<b>0,32 €</b>	<b>5,88 €</b>	<b>14,21 €</b>	<b>28,11 €</b>

Als Orientierung für die anteiligen Kosten am Umsatz für eine durchschnittliche Physiotherapiepraxis (ebenso Rehasportanbieter) gelten folgende Werte:

Raumkosten	max. 15 %
Gesamtpersonalkosten	max. 60 %
davon	
Verwaltung inkl. Buchhaltung	max. 15 %
Therapeuten	max. 45 %
Sachkosten	max. 25 %

Die Zielgröße für den Anteil der Therapeutenkosten vom Umsatz sollte bei 40 – 42 % liegen.

Unter Berücksichtigung des aktuellen Behandlungstaktes von 25 Minuten liegt der Anteil der Therapeutenkosten vom Umsatz kalkulatorisch bei 82,5 %!

Der nach Abzug der (wesentlichsten variablen Kostenposition) Therapeutenkosten vom Umsatz ermittelte erste Deckungsbeitrag liegt bei 5,88 EUR.

Ein wirtschaftlicher Betrieb ist somit nicht gegeben.

## Ergebnis Physiotherapiepraxis

MANDU GmbH Physiotherapiepraxis	2014			2013			2012		
	Jan - Sep	Monat	%	gesamt	Monat	%	gesamt	Monat	%
Physiotherapie GKV	230.696	25.633	48%	328.645	27.387	48%	301.753	25.146	44%
Physiotherapie Selbstzahler	37.118	4.124	8%	53.423	4.452	8%	58.473	4.873	9%
Physiotherapie KKH	204.000	22.667	43%	300.000	25.000	43%	300.050	25.004	44%
Sport & Bewegung	2.861	318	1%	6.312	526	1%	13.823	1.152	2%
Sonstige Leistungen Selbstzahler	494	55	0%	1.161	97	0%	2.582	215	0%
Sonstige Erlöse	1.076	120	0%	1.283	107	0%	2.626	219	0%
<b>Erlöse</b>	<b>476.245</b>	<b>52.916</b>	<b>100%</b>	<b>690.824</b>	<b>57.569</b>	<b>100%</b>	<b>679.307</b>	<b>56.609</b>	<b>100%</b>
Leitung Mandu	-2.734	-304	-1%	-3.456	-288	-1%	-3.737	-311	-1%
Verwaltung KKH	-5.599	-622	-1%	-7.466	-622	-1%	-7.466	-622	-1%
PT Mandu	-228.726	-25.414	-48%	-301.790	-25.149	-44%	-311.258	-25.938	-46%
PT KKH	-211.940	-23.549	-45%	-295.732	-24.644	-43%	-283.857	-23.655	-42%
Fort/Weiterbildung	-1.883	-209	0%	-1.024	-85	0%	-2.909	-242	0%
<b>Personal</b>	<b>-450.881</b>	<b>-50.098</b>	<b>-95%</b>	<b>-609.468</b>	<b>-50.789</b>	<b>-88%</b>	<b>-609.227</b>	<b>-50.769</b>	<b>-90%</b>
Miete	-16.902	-1.878	-4%	-22.536	-1.878	-4%	-22.536	-1.878	-4%
Unterhaltsreinigung / Strom / Wasser	-5.353	-595	-1%	-7.137	-595	-1%	-7.137	-595	-1%
<b>Raumkosten</b>	<b>-22.255</b>	<b>-2.473</b>	<b>-5%</b>	<b>-29.673</b>	<b>-2.473</b>	<b>-4%</b>	<b>-29.673</b>	<b>-2.473</b>	<b>-4%</b>
Med. Bedarf / Material	-4.501	-500	-1%	-4.399	-367	-1%	-4.972	-414	-1%
Büro / Verwaltung	-2.299	-255	0%	-2.932	-244	0%	-3.004	-250	0%
Instandhaltung / Wartung	-1.192	-132	0%	-1.742	-145	0%	-226	-19	0%
Repräsentation / Reisen	-1.307	-145	0%	-1.003	-84	0%	-2.614	-218	0%
Abschreibung	-604	-67	0%	-1.234	-103	0%	-56	-5	0%
<b>Sachkosten</b>	<b>-9.903</b>	<b>-1.100</b>	<b>-2%</b>	<b>-11.311</b>	<b>-943</b>	<b>-2%</b>	<b>-10.872</b>	<b>-906</b>	<b>-2%</b>
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>-483.039</b>	<b>-53.671</b>	<b>-93%</b>	<b>-650.452</b>	<b>-54.204</b>	<b>-94%</b>	<b>-649.771</b>	<b>-54.148</b>	<b>-94%</b>
<b>Ergebnis</b>	<b>-6.795</b>	<b>-755</b>	<b>-1%</b>	<b>40.372</b>	<b>3.364</b>	<b>6%</b>	<b>29.535</b>	<b>2.461</b>	<b>4%</b>

Die oben kalkulierten Werte werden durch die Ergebnisse der Istkosten-/Erlösberichte bestätigt:

Im Jahr 2013 lag der Anteil der Therapeutenkosten am Umsatz bei 87 %.

Während die Raumkosten mit rd. 2.500 EUR p.a. (4% vom Umsatz) und somit rd. 7,10 EUR pro qm/ Monat im Fremdvergleich noch als grundsätzlich möglich zu betrachten sind, sind die Verwaltungs- wie auch Sachkosten, jeweils 2% Anteil vom Umsatz, unrealistisch.

## Zuweisung Ärzte

MANDU GmbH Physiotherapiepraxis Sep 14						
	Anzahl		Rezepte		Umsatz	
<b>KKH</b>	5	9%	143	46%	15.915,50 €	44%
<b>Extern</b>	50	91%	170	54%	19.950,34 €	56%
<b>Gesamt</b>	55	100%	313	100%	35.865,84 €	100%

Es besteht eine hohe Abhängigkeit von den Zuweisungen der KKH Ärzte.

## **Stationäre Versorgung**

### **Organisation**

Sechs Mitarbeiter werden, auch nach der Ausgliederung der Physiotherapie, weiterhin beim KKH beschäftigt, nach den Bedingungen des TVöD entlohnt und der MANDU überlassen.

Die Leitung, Frau H.H., wird ebenfalls nach TVöD bezahlt, ist jedoch bei der MANDU beschäftigt.

Die Anforderung stationärer Leistungen erfolgt über die Stationsärzte. Dabei wird von den Ärzten grundsätzlich nur festgelegt, dass der Patient *Physiotherapie* erhält; Inhalt und Zeit werden, außer in der Geriatrie, nicht weiter bestimmt.

Behandlungsstandards werden lediglich in der Chirurgie angewendet.

Patienten, für die eine Anforderung für Physiotherapie vorliegt, die aber nach Beurteilung der Therapeuten keine Therapie benötigen, werden nicht behandelt.

Die Terminierung erfolgt über die Software *ORBIS*. Es wird von einer durchschnittlichen Behandlungszeit von 20 Minuten, auf der Geriatrie- und Intensivstation 30 Minuten ausgegangen.

Der Terminplan wird jeden morgen ausgedruckt und die Mitarbeiter erhalten in der Morgenbesprechung ihren Tagesplan.

Es gibt (aktuell) grundsätzlich sieben dedizierte Mitarbeiter (davon noch drei mit TVöD) , die vorrangig im stationären Bereich arbeiten; bei Bedarf werden alle Mitarbeiter im stationären und ambulanten Bereich eingesetzt.

Da der stationäre Bereich mit Priorität betreut wird, kommt es bei dortiger Mehrarbeit zu Wartezeiten in der Praxis (von bis zu zwei Wochen) für die Patienten im ambulanten Bereich.

Bei Terminabsagen im ambulanten Bereich arbeiten die Mitarbeiter auf Station.

## Erbrachte Leistungen

MANDU GmbH Stationäre Leistungen	2014				2013				2012			
	gesamt	9 Monat		Min. pro Monat	gesamt	12 Monat		Min. pro Monat	gesamt	12 Monat		Min. pro Monat
Krankengymnastik	10.943	1.216	89%	29.568	14.739	1.228	85%	28.696	17.005	1.417	83%	32.428
passive Maßnahmen	948	105	8%	1.874	1.571	131	9%	2.286	1.992	166	10%	2.919
Massage / LD	393	44	3%	1.070	1.086	91	6%	2.006	1.210	115	7%	2.577
<b>gesamt</b>	<b>12.284</b>	<b>1.365</b>	<b>100%</b>	<b>32.512</b>	<b>17.396</b>	<b>1.450</b>	<b>100%</b>	<b>32.988</b>	<b>20.207</b>	<b>1.698</b>	<b>100%</b>	<b>37.923</b>
VK Therapie	10.049			3,24				3,28				3,75
nicht therap. Leistungen ca. 17,5%			+	5.689,5			+	5.772,9			+	6.588,2
<b>VK nicht therap. Leistungen</b>				<b>0,57</b>				<b>0,57</b>				<b>0,66</b>
<b>VK ges.</b>				<b>3,80</b>				<b>3,86</b>				<b>4,40</b>
<b>VK Fehlzeiten</b>		<b>14,1%</b>		<b>0,53</b>		<b>15,4%</b>		<b>0,59</b>		<b>16,4%</b>		<b>0,72</b>
<b>VK</b>				<b>4,34</b>				<b>4,45</b>				<b>5,12</b>

Es wird aktuell lediglich die Anzahl der erbrachten Maßnahmen tatsächlich dokumentiert.

Nach Multiplikation mit den Anhaltszeiten (20 bzw. 30 Minuten) ergibt sich ein produktiver therapeutischer Einsatz von ca. 3,3 VKs.

Der in der stationären Versorgung vorhandene Anteil nichttherapeutischer Leistungen (Besprechungen, Warten/Suchen etc.) wird mit dem Branchen typischen Wert von 17,5 % kalkuliert.

Unter Berücksichtigung der tatsächlichen Fehlzeiten von rd. 15 % ergibt sich ein aktueller Bruttoeinsatz von rd. 4,4 VKs.

Dies entspricht grundsätzlich der planerischen Vorgabe von 4,5 VK; eine detaillierte Analyse ist jedoch auf Grund der fehlenden Informationen zu den tatsächlichen Behandlungszeiten und den nichttherapeutischen Leistungen nicht möglich.

## Ergebnis Stationäre Versorgung

### Mit Berücksichtigung von Aushilfen

MANDU GmbH	2014				2013				2012				
	Jan - Sep	Monat	%		gesamt	Monat	%		gesamt	Monat	%		
<b>Physiotherapiepraxis</b>													
Physiotherapie GKV	KK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Physiotherapie Selbstzahler	P	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
<b>Physiotherapie KKH</b>	<b>KKH</b>	<b>204.000</b>	<b>22.667</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	
Sport & Bewegung	SP	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Sonstige Leistungen Selbstzahler	SZ	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Sonstige Erlöse	SO	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
<b>Erlöse</b>		<b>204.000</b>	<b>22.667</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	
Leitung Mandu	LA	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Verwaltung KKH	VK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
PT Mandu	PA	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
PT KKH	PK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
<i>kalk. VK Verwaltung/Leitung</i>		<i>0,50</i>	<i>-14.753</i>	<i>-1.639</i>	<i>-7%</i>	<i>0,50</i>	<i>-20.119</i>	<i>-1.677</i>	<i>-7%</i>	<i>0,50</i>	<i>-19.835</i>	<i>-1.653</i>	<i>-7%</i>
<i>kalk. VK PT mit Aushilfen</i>		<i>3,80</i>	<i>-127.362</i>	<i>-14.151</i>	<i>-62%</i>	<i>3,86</i>	<i>-172.672</i>	<i>-14.389</i>	<i>-63%</i>	<i>4,40</i>	<i>-200.880</i>	<i>-16.740</i>	<i>-74%</i>
Fort/Weiterbildung	FB	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
<b>Personal</b>		<b>-142.115</b>	<b>-15.791</b>	<b>-70%</b>	<b>-192.791</b>	<b>-16.066</b>	<b>-64%</b>	<b>-220.715</b>	<b>-18.393</b>	<b>-74%</b>	<b>-220.715</b>	<b>-18.393</b>	
Miete	RM	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Unterhaltsreinigung / Strom / Wasser	RU	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
<b>Raumkosten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	
Med. Bedarf / Material	MB	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Büro / Verwaltung	BV	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Instandhaltung / Wartung	IW	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Repräsentation / Reisen	RR	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
Abschreibung	A	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0	0%	0	
<b>Sachkosten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	
<b>Gesamtaufwand</b>		<b>-142.115</b>	<b>-15.791</b>	<b>-63%</b>	<b>-192.791</b>	<b>-16.066</b>	<b>-64%</b>	<b>-220.715</b>	<b>-18.393</b>	<b>-74%</b>	<b>-220.715</b>	<b>-18.393</b>	
<b>Ergebnis</b>		<b>61.885</b>	<b>6.876</b>	<b>21%</b>	<b>107.209</b>	<b>8.934</b>	<b>16%</b>	<b>79.285</b>	<b>6.607</b>	<b>26%</b>	<b>79.285</b>	<b>6.607</b>	

## Ohne Berücksichtigung von Aushilfen

MANDU GmbH		2014			2013			2012					
Physiotherapiepraxis		Jan - Sep	Monat	%	gesamt	Monat	%	gesamt	Monat	%			
Physiotherapie GKV	KK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Physiotherapie Selbstzahler	P	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Physiotherapie KKH	KKH	204.000	22.667	100%	300.000	25.000	100%	300.000	25.000	100%			
Sport & Bewegung	SP	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Sonstige Leistungen Selbstzahler	SZ	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Sonstige Erlöse	SO	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
<b>Erlöse</b>		<b>204.000</b>	<b>22.667</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	<b>100%</b>	<b>300.000</b>	<b>25.000</b>	<b>100%</b>			
Leitung Mandu	LA	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Verwaltung KKH	VK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
PT Mandu	PA	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
PT KKH	PK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
<i>kalk. VK Verwaltung/Leitung</i>		<i>0,50</i>	<i>-14.753</i>	<i>-1.639</i>	<i>-7%</i>	<i>0,50</i>	<i>-20.119</i>	<i>-1.677</i>	<i>-7%</i>	<i>0,50</i>	<i>-19.835</i>	<i>-1.653</i>	<i>-7%</i>
<i>kalk. VK PT ohne Aushilfen</i>		<i>3,80</i>	<i>-150.038</i>	<i>-16.671</i>	<i>-74%</i>	<i>3,86</i>	<i>-197.498</i>	<i>-16.458</i>	<i>-73%</i>	<i>4,40</i>	<i>-215.329</i>	<i>-17.944</i>	<i>-79%</i>
Fort/Weiterbildung	FB	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
<b>Personal</b>		<b>-164.791</b>	<b>-18.310</b>	<b>-81%</b>	<b>-217.618</b>	<b>-18.135</b>	<b>-73%</b>	<b>-235.165</b>	<b>-19.597</b>	<b>-78%</b>			
Miete	RM	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Unterhaltsreinigung / Strom / Wasser	RU	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
<b>Raumkosten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>			
Med. Bedarf / Material	MB	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Büro / Verwaltung	BV	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Instandhaltung / Wartung	IW	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Repräsentation / Reisen	RR	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
Abschreibung	A	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			
<b>Sachkosten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>			
<b>Gesamtaufwand</b>		<b>-164.791</b>	<b>-18.310</b>	<b>-73%</b>	<b>-217.618</b>	<b>-18.135</b>	<b>-73%</b>	<b>-235.165</b>	<b>-19.597</b>	<b>-78%</b>			
<b>Ergebnis</b>		<b>39.209</b>	<b>4.357</b>	<b>17%</b>	<b>82.382</b>	<b>6.865</b>	<b>27%</b>	<b>64.835</b>	<b>5.403</b>	<b>22%</b>			

Die 0,5 VK für Verwaltung/Leitung werden willkürlich angenommen.

Die Werte für 2012 und 2013 sind mit einem gewissen Fehler belegt, da für diese Analyse nicht bekannt ist, welche Mitarbeiter in diesen Jahren stationär tätig waren.

Der kalkulierte Überschuss, unter der gerechtfertigten Berücksichtigung von Aushilfen, betrug 2013 rd. 9.000 EUR pro Monat. Selbst nach der Reduktion 2014 von 25 TEUR pro Monat auf 22,7 TEUR pro Monat ergibt sich noch ein monatlicher Überschuss von rd. 6.900 EUR.

Dieses für die MANDU sehr günstige Ergebnis resultiert wohl auch daher, dass von den ursprünglich 7 TVÖD Mitarbeitern nur noch drei im stationären Bereich tätig sind und sich so ein vergleichsweise günstiger Stundensatz ergibt.

## Aktivzentrum

MANDU GmbH		2014			2013			2012		
Aktivzentrum		Jan - Sep	Monat	%	gesamt	Monat	%	gesamt	Monat	%
Physiotherapie GKV	KK	12.413	1.379	47%	7.187	599	17%	0	0	0%
Physiotherapie Selbstzahler	P	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Physiotherapie KKH	KKH	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Sport & Bewegung	SP	13.600	1.511	52%	36.083	3.007	83%	17.821	1.485	100%
Sonstige Leistungen Selbstzahler	SZ	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Sonstige Erlöse	SO	300	33	1%	0	0	0%	-39	-3	0%
<b>Erlöse</b>		<b>26.313</b>	<b>2.924</b>	<b>100%</b>	<b>43.270</b>	<b>3.606</b>	<b>100%</b>	<b>17.782</b>	<b>1.482</b>	<b>100%</b>
Leitung Mandu	LA	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Verwaltung KKH	VK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
PT Mandu	PA	-8.903	-989	-34%	-11.970	-997	-28%	-9.674	-806	-54%
PT KKH	PK	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Fort/Weiterbildung	FB	-360	-40	-1%	-4.896	-408	-11%	-2.837	-236	-16%
<b>Personal</b>		<b>-9.263</b>	<b>-1.029</b>	<b>-35%</b>	<b>-16.866</b>	<b>-1.405</b>	<b>-39%</b>	<b>-12.511</b>	<b>-1.043</b>	<b>-70%</b>
Miete	RM	-10.756	-1.195	-41%	-14.601	-1.217	-42%	-9.233	-769	-26%
Unterhaltsreinigung / Strom / Wasser	RU	-1.880	-209	-7%	-1.299	-108	-4%	-503	-42	-1%
<b>Raumkosten</b>		<b>-12.637</b>	<b>-1.404</b>	<b>-48%</b>	<b>-15.900</b>	<b>-1.325</b>	<b>-37%</b>	<b>-9.736</b>	<b>-811</b>	<b>-22%</b>
Med. Bedarf / Material	MB	-1.479	-164	-6%	-1.034	-86	-2%	-1.676	-140	-9%
Büro / Verwaltung	BV	-81	-9	0%	-68	-6	0%	-238	-20	-1%
Instandhaltung / Wartung	IW	0	0	0%	0	0	0%	-2.996	-250	-17%
Repräsentation / Reisen	RR	-1.450	-161	-6%	-2.410	-201	-6%	-2.897	-241	-16%
Abschreibung	A	-256	-28	-1%	-614	-51	-1%	-1.268	-106	-7%
<b>Sachkosten</b>		<b>-3.266</b>	<b>-363</b>	<b>-12%</b>	<b>-4.125</b>	<b>-344</b>	<b>-10%</b>	<b>-9.075</b>	<b>-756</b>	<b>-51%</b>
<b>Gesamtaufwand</b>		<b>-25.165</b>	<b>-2.796</b>	<b>-78%</b>	<b>-36.890</b>	<b>-3.074</b>	<b>-85%</b>	<b>-31.321</b>	<b>-2.610</b>	<b>-72%</b>
<b>Ergebnis</b>		<b>1.148</b>	<b>128</b>	<b>4%</b>	<b>6.380</b>	<b>532</b>	<b>15%</b>	<b>-13.539</b>	<b>-1.128</b>	<b>-76%</b>

Erlöse Physiotherapie GKV = Rehabilitationssport

Erlöse Sport & Bewegung = Präventionskurse

Die MANDU erbringt den Rehabilitationssport in Kooperation mit einem örtlichen Sportverein; dieser sorgt über den Hessischen Behindertensportverband e.V. für die Anerkennung und Abrechnung der Gruppen.

Aktuell werden keine Kosten aus der zentralen Verwaltung sowie der Leitung auf den Bereich Aktivzentrum umgelegt.

Der Anteil der Übungsleiterkosten am Umsatz ist optimal; die Raumkosten sind, dem Aufbau des Bereichs geschuldet, (noch) anteilig zu hoch.

## Empfehlungen

<b>MANDU GmbH</b>				
<b>Physiotherapiepraxis</b>				
Beispiel: September 2014				
Geplante Termine		1.795		
Leerzeiten		21%		
Durchgeführte Termine		1.416		
Umsatz		24.493,67 €		
Dauer Termin in Minuten		25 Minuten		
Kosten Therapeut/h		27,47 €		
Kosten Therapeut/Termin		11,45 €		
Kosten geplante Termine		20.548,52 €		
Deckungsbeitrag		3.945,15 €		
Reduktion auf ... Minuten		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
Kosten Therapeut/Termin		9,16 €	9,16 €	6,87 €
Kosten geplante Termine	<b>1</b>	16.438,81 €	16.438,81 €	12.329,11 €
Deckungsbeitrag		8.054,86 €	8.054,86 €	12.164,56 €
Ergebnisverbesserung I		4.109,70 €	4.109,70 €	8.219,41 €
Reduktion Leerzeiten auf		<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>
Reduktion Leer-Termine um		7%	14%	7%
Reduktion Leer-Termine um	<b>2</b>	127,7	253,4	127,7
Ergebnisverbesserung II		1.169,49 €	2.320,21 €	877,12 €
<b>Ergebnisverbesserungen I + II</b>		<b>5.279,19 €</b>	<b>6.429,91 €</b>	<b>9.096,52 €</b>
<b>kalk. Ergebnisverbesserung p.a.</b>		<b>63.350,33 €</b>	<b>77.158,94 €</b>	<b>109.158,30 €</b>
				<b>119.514,75 €</b>

### 1. Behandlungstakt

Der Behandlungstakt im ambulanten Bereich wird von derzeit 25 Minuten auf 20 Minuten abgesenkt. Ein Behandlungstakt von 20 Minuten entspricht dem Branchendurchschnitt.

Die Regelbehandlungszeit für Physiotherapie beträgt 15 bis 25 Minuten.

In einem weiteren Schritt könnte der Behandlungstakt von 20 Minuten auf 15 Minuten abgesenkt werden. Da dies aber branchenuntypisch ist, empfehlen wir die Einführung sog. „Therapieinseln“.

Hierzu benötigt der Therapeut einen Raum in dem er mehrere Patienten gleichzeitig betreuen kann. Die eins zu eins Behandlung beläuft sich dabei auf 15 Minuten. Der Patient erhält darüber hinaus ein Übungsprogramm, dass er vor bzw. nach der eins zu eins Behandlung selbstständig, aber unter Aufsicht des Therapeuten, durchführt. Für den Patienten bedeutet dies eine Therapieeinheit von ca. 35 bis 45 Minuten je nach Umfang des Übungsprogrammes. Gleichzeitig würde der Patient damit auch an zusätzliche aktive Maßnahmen, wie Training und Rehasport herangeführt werden. Somit könnten Synergieeffekte genutzt werden und aus dem Klientel der Physiotherapiepatienten Rehasportler bzw. Selbstzahler für den Trainingsbereich akquiriert werden.

Die kalkulatorischen Ergebnisverbesserungen betragen pro 5 Minuten Reduktion rd. 4.000 EUR pro Monat.

## **2. Terminmanagement**

Die Patienten im ambulanten Bereich werden über die Software *THEORG* terminiert.

Die Anmeldung ist z.Z. nicht durchgehend besetzt. Neben einer festen Verwaltungskraft werden in der verbleibenden Zeit Aushilfen bzw. Schüler in der Anmeldung eingesetzt. Dies bedeutet, dass in dieser Zeit Neuanmeldungen nicht bearbeitet werden können. Es ist davon auszugehen, dass ein Teil der Neuanmeldungen so verloren gehen, da die sofortige Terminvergabe in anderen Praxen wahrscheinlich möglich ist.

Da es immer wieder zu zweiwöchigen Wartezeiten im ambulanten Bereich auf Grund von erhöhtem Personalbedarf im stationären Bereich kommt, gehen auch hierdurch Patienten verloren. Eine Heilmittelverordnung muss innerhalb von 14 Tagen begonnen werden, ansonsten verliert die Verordnung ihre Gültigkeit. Bereits hieraus ergibt sich die Problematik, dass Patienten die mehr als 14 Tage auf ihren Behandlungsbeginn warten, bereits eine ungültige Verordnung haben. Ein Rückdatieren der Unterschriften des Patienten stellt den Straftatbestand des Abrechnungsbetruges dar.

Zukünftig muss gewährleistet sein, dass eine Neuanmeldung sofort bearbeitet wird, d.h. die Anmeldung muss telefonisch erreichbar sein und zumindest einen Ersttermin vergeben können. Alle weiteren Termine können zu einem späteren Zeitpunkt vergeben werden.

Um die telefonische Erreichbarkeit zu gewährleisten kann ggf. ein externes oder internes Callcenter genutzt werden.

Die Terminierung sollte zukünftig dahingehend optimiert werden, dass Lücken soweit wie möglich geschlossen werden, d.h. wenn beispielsweise ein Patient seinen Termin um 8:20 Uhr absagt und sich somit für den Therapeuten eine Lücke von 8:20 Uhr bis 8:40 Uhr ergibt, dass der Patient, der einen Termin um 8:00 Uhr hat, diesen auf 8:20 Uhr verschiebt. Damit würde sich der Arbeitsbeginn des Therapeuten von 8:00 Uhr auf 8:20 Uhr verschieben. Gleiches gilt selbstverständlich für die Termine zum Dienstsende. Das Terminmanagement sollte von der Anmeldekraft am Vortag durchgeführt werden.

Die kalkulatorischen Ergebnisverbesserungen betragen zwischen 1.000 und 2.000 EUR pro Monat.

## **3. Flexibilisierung**

Problematisch ist, dass die für eine effektive Steuerung einer physiotherapeutischen Praxis erforderliche Flexibilität aktuell auf Grund der vertraglichen Regelungen und den Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats nur eingeschränkt zu realisieren sind.

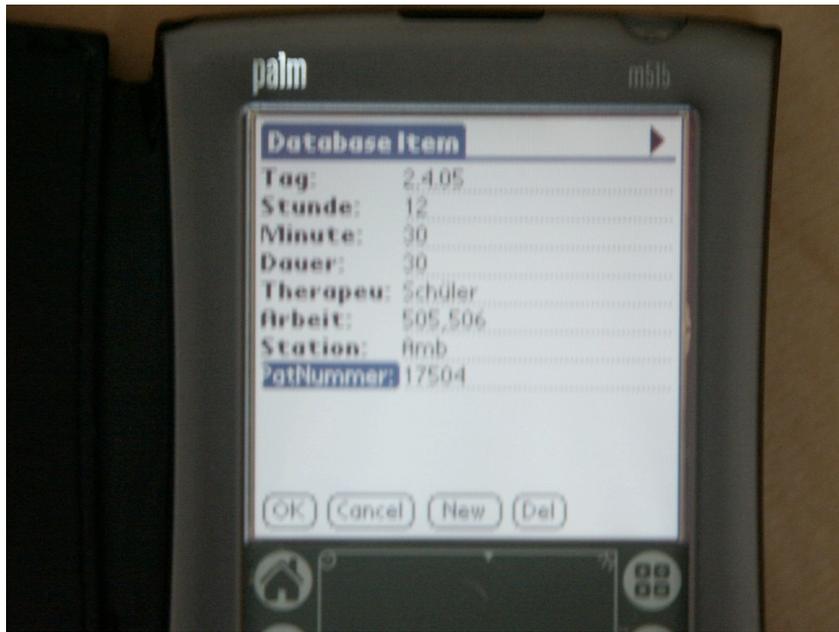
Ziel muss es jedoch trotzdem sein, solch eine höhere Flexibilität der Arbeitszeiten, z.B. über die Einführung von Arbeitszeitkonten, zu erreichen. Ggf. wären auch erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile eine Möglichkeit um insbesondere auf die Produktivität positiv Einfluss zu nehmen.

#### 4. Leistungserfassung im stationären Bereich

Für eine weitere Analyse im stationären Bereich sollte, als zeitlich begrenztes Projekt oder grundsätzlich, eine Erfassung der Leistungen aus Therapeutensicht erfolgen.

So können die tatsächlichen Zeiten pro Behandlung bzw. Behandlungskomplex sowie die Anzahl und der zeitlichen Umfang der nichttherapeutischen Leistungen ermittelt werden.

Als Beispiel sei das Palm-System der es.te services GmbH genannt:



Tätigkeit	Jan '02	Feb	März	April	Mai	Juni
<b>505</b>	10.610	9.135	8.935	8.895	7.325	6.465
<b>505,506</b>	21.380	16.515	19.395	14.150	18.675	15.705
<b>725</b>	11.810	11.185	11.720	10.475	6.775	9.930
<b>725,21-6</b>	135		230	45	45	125
<b>725,22-2</b>	275	45	330	150	150	390
<b>725,22-2,21,6</b>						
<b>725,725</b>						
<b>Besprechung extern</b>	4.365	4.255	3.735	4.100	3.700	4.500
<b>Besprechung intern</b>	7.410	8.710	6.515	7.660	6.335	7.120
<b>Gruppe</b>	455	450	590	1.200	905	965
<b>Keine Behandlung</b>	475	370	300	370	250	395
<b>Krankenhausleistung</b>	1.125	600	685	645	590	325
<b>Organisation</b>	4.930	3.995	4.215	3.995	3.325	4.745
<b>Warten/Suchen</b>	410	705	425	525	350	630
<b>Wegezeit</b>	340	450	385	335	325	480
<b>Gesamtminuten</b>	<b>128.135</b>	<b>123.155</b>	<b>111.205</b>	<b>110.465</b>	<b>103.865</b>	<b>107.555</b>
<b>Tage</b>	22	20	20	21	20	20
<b>Minuten pro Tag</b>	5.824	6.158	5.560	5.260	5.193	5.378

Abteilungen	Sep		Anz.		Ø
	Min.	/Tag	/Tag		
<>	12.230	582	564	27	21,7
Chir I	9.590	457	371	18	25,8
Ortho	23.415	1.115	753	36	31,1
Gyn	8.325	396	281	13	29,6
IKO	3.960	189	145	7	27,3
IOP	6.075	289	305	15	19,9
Med I	21.000	1.000	822	39	25,5
Med II	18.325	873	699	33	26,2
Päd	9.540	454	242	12	39,4
Risiko	5.295	252	109	5	48,6
	<b>117.755</b>	<b>5.607</b>	<b>4.291</b>	<b>204</b>	<b>27,4</b>

2002 Abteilungen	Minuten			Anzahl			Ø
	Gesamt	/ Monat	/ Tag	Gesamt	/ Monat	/ Tag	
<>	143.455	11.955	569	6.338	528	25	22,6
Chir I	103.740	8.645	412	4.059	338	16	25,6
Ortho	256.205	21.350	1.017	8.108	676	32	31,6
Gyn	89.435	7.453	355	2.966	247	12	30,2
IKO	36.005	3.000	143	1.419	118	6	25,4
IOP	66.930	5.578	266	3.455	288	14	19,4
Med I	248.785	20.732	987	9.909	826	39	25,1
Med II	230.560	19.213	915	9.159	763	36	25,2
Päd	130.635	10.886	518	3.213	268	13	40,7
Risiko	50.460	4.205	200	1.015	85	4	49,7
	<b>1.356.210</b>	<b>113.018</b>	<b>5.382</b>	<b>49.641</b>	<b>4.137</b>	<b>197</b>	<b>27,3</b>

	Gesamt / Monat	
Budget	1.300.000	108.333
verbraucht	1.356.210	113.018
/.	-56.210	-4.684 <b>4,32%</b>
Überschreitung	56.210 Minuten	
Minutenpreis	0,25 Euro	
Nachzahlung	14.052,50 Euro 27.484,30 DM	





SEMINARE & SERVICES  
es.te services GmbH

Geschäftsführerin Sabine Knappe  
Eiswerderstraße 20 | 13585 Berlin  
fon: (030) 233 2099 77 | fax: (030) 233 2099 53  
tr@este-services.de