

9 Wie kann ich meine betriebswirtschaftliche Situation optimieren?

Monika Selow

Optimierung bedeutet Verbesserung. Die ständige Verbesserung ist eine **Aufgabe des Qualitätsmanagements**, die unabhängig von einer aktuellen Problemlage im Idealfall kontinuierlich erfolgt und so bereits vor dem Auftreten von Problemen die betriebswirtschaftliche Situation stabilisiert (s. ► Kap. 13).

Unabhängig davon gibt es Situationen, in denen sich ein **dringlicher Optimierungsbedarf** aus einem als unbefriedigend erlebten Zustand heraus ergibt. Akute Situationen erfordern ein sofortiges Handeln. Dabei entsteht leicht der Eindruck, es würde an Zeit mangeln und nur das Nötigste wäre möglich.

! Um für die Zukunft akuten Handlungsbedarf unter Druck zu vermeiden, ist es nötig, sich die Zeit zu nehmen, vorausschauend zu planen und in Ruhe zu optimieren.

Die in Kapitel 8 genannten Maßnahmen und Instrumente aus der Betriebswirtschaft (Rentabilitätsberechnung, Liquiditätsplanung, Businessplan, Nutzung von Fördermöglichkeiten) unterstützen den langfristigen Erfolg des bereits bestehenden Unternehmens. Das in ► Kap. 13.5 beschriebene Ishikawa-Diagramm (► Abb. 13.4) eignet sich auch für die Problemlösung im betriebswirtschaftlichen Bereich.

In scheinbar auswegloser Situation oder um zu vermeiden, dass es dazu kommt, kann es helfen, quasi „ganz von vorne anzufangen“ unter der Fragestellung: „Wie würde ich mich organisieren, wenn ich unter heutigen Bedingungen gerade neu anfangen würde?“. Unter diesem Aspekt können auch die Inhalte dieses Buches einen „Neustart“ wirkungsvoll unterstützen.

Eines der Grundprobleme der freiberuflichen Tätigkeit liegt im **niedrigen Niveau der Vergütung** der Hebammenarbeit. Dem liegt eine jahrzehntelange Vernachlässigung der Hebammentätigkeit im Gesundheitssystem durch Politik und Krankenkassen zu Grunde. Den Rückstand aufzu-

holen ist nach der Entlassung in die Selbstverwaltung bisher nicht gelungen.

In anderen selbstständigen Berufen kann von einer gewissen Homogenität in der Berufsausübung ausgegangen werden. **Merkmale von Freiberuflern im Gesundheitswesen** sind z. B.:

- Praxis oder Praxisgemeinschaft als zentraler Arbeitsort
- Deckung des Lebensunterhaltes aus der freiberuflichen Tätigkeit
- umfassendes Leistungsangebot entsprechend dem Berufsbild
- Beschäftigung von Hilfskräften
- gesetzliche Verankerung im Sozialgesetzbuch
- Zusatzangebot mit Zusatzqualifikationen
- Zulassungsbeschränkung z. B. durch Verkammerung
- ärztliche oder ärztlich verordnete Leistungen
- Zuzahlung der Versicherten
- Möglichkeit der privaten Rentenversicherung, wenn sozialversicherungspflichtige Angestellte beschäftigt werden
- Qualitätsanforderungen

Zwar kommt es durch Gesundheitsreformen und Sparmaßnahmen im Gesundheitswesen auch bei anderen Gesundheitsberufen zu Veränderungen, diese erfolgen jedoch von einem, in Relation zum Hebammenwesen, höheren Niveau aus.

Das **Hebammenwesen** hat eine gänzlich andere Entwicklung durchlaufen. Bis in die 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts war eine Reduzierung der Hebammentätigkeit und deren Verlagerung in den ärztlichen Bereich und an Kliniken politisch gewollt. Die von der Mangelversorgung mit Hebammenhilfe betroffenen Frauen ersetzten einen Teil der Hebammenaufgaben engagiert in Eigeninitiative, z. B. durch die Übernahme von Geburtsvorbereitung und Stillberatung. Die üblich gewordene Klinikgeburt mit 10 Wochenbetttagen in der Klinik wurde in Frage gestellt. Durch die Verkürzung der Verweildauer in der Klinik und

ambulante Geburten stieg der Bedarf an Hebammenhilfe wieder an. Auch die Gründung der ersten Geburtshäuser erfolgte mit starker Unterstützung der Eltern, die eine andere Form der Betreuung forderten.

Auf Seiten der Hebammen ist zu beobachten, dass nach und nach verlorene Aufgabengebiete wieder zurückerobert werden konnten. Diese Entwicklung spiegelt sich in den erweiterten Abrechnungsmöglichkeiten gegenüber den gesetzlichen Krankenkassen wider, nicht jedoch in der Vergütungshöhe. Unter anderem deshalb haben Hebammen sehr unterschiedliche Arbeitsmodelle entwickelt, die jedoch sehr häufig von einer Strategie zur **Kompensation der schlechten Verdienstmöglichkeiten** geprägt sind.

Mögliche Strategien sind:

- Verzicht auf eine eigene Praxis zur Reduzierung der Fixkosten
- Beschränkung auf ein enges Tätigkeitsspektrum (z. B. nur Wochenbettbetreuung oder nur Beleghebamme im Schichtdienst)
- Besondere Anforderungen an die Frauen (im engeren Umkreis wohnend, bestimmtes Klientel, Betreuung nur, wenn die Frau bei der Hebamme im Kurs war, usw.)
- Verzicht auf Geburtshilfe, um die teure Haftpflichtversicherung zu sparen
- Zu versteuerndes Einkommen unter 400 Euro, um Sozialversicherungsbeiträge zu sparen
- Zusätzliche angestellte Tätigkeit
- Ergänzung des Einkommens, z. B. durch eine Handelstätigkeit
- Konkurrenzkampf statt Zusammenarbeit

Durch diese Strategien ist ein sehr inhomogenes Berufsbild entstanden. Dabei sind **zwei grundsätzliche Tendenzen** zu beobachten. Die eine geht mit einer starken Reduzierung einher, die andere mit einer Ausweitung des Tätigkeitsrahmens bzw. des Zeitkontingentes.

? Bei den Überlegungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation muss daher zunächst überprüft werden:

- Wurde eine der oben genannten Strategien (bewusst oder unbewusst) gewählt?
- Ist diese noch zeitgemäß?
- Werden Veränderungen innerhalb der eigenen Strategie angestrebt?
- Ist ein Strategiewechsel nötig?

! Es gibt kein Patentrezept zur Erreichung einer betriebswirtschaftlich optimalen Situation.

Dieses Kapitel kann daher nur Anregungen geben, deren Umsetzungsmöglichkeit von der Region und der persönlichen Situation der Hebamme abhängt. Aus den Zielen, die für den Berufsstand angenommen werden, können **eigene Ziele** abgeleitet werden, die dem eigenen Tätigkeitsbereich und den eigenen Möglichkeiten entsprechen.

Ziele für den Berufsstand sind:

- mit angemessenem Aufwand ein Einkommen zu erzielen, das dem Stand (Freiberuflichkeit) und der Verantwortung entspricht
- Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, z. B. auch durch (zeitweise) Teilzeittätigkeit
- eine umfassende Versorgung der Frauen und Familien mit Hebammenhilfe zu gewährleisten

Optimierungsbemühungen lohnen sich auch, wenn kein akuter Handlungsbedarf vorliegt. Damit wird einer akuten Situation vorgebeugt und langfristig die Arbeitszufriedenheit gesteigert.

P Praxistipp

Als Bereiche zur regelmäßigen Optimierung eignen sich:

- die Organisation der freiberuflichen Tätigkeit
- die Überprüfung des eigenen Leistungsangebotes
- die Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Situation
- Werbemaßnahmen

9.1

Analyse der eigenen beruflichen Situation

Am Beginn der Optimierung steht die Analyse der eigenen beruflichen Situation. Je nach Ursachenkomplex ist eine unterschiedliche Strategie zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation nötig. Eine einfache Form der Analyse ist die Betrachtung der möglichen Ursachen für die als unbefriedigend erlebte Situation (s. Checkliste 9.1).

► Checkliste 9.1 Analyse der Ursachen einer unbefriedigenden wirtschaftlichen Situation

Zu wenig Umsatz

- Entspricht das Leistungsangebot der Nachfrage?
- Welche Alleinstellungsmerkmale habe ich?
- Kann die Werbung optimiert werden?
- Bin ich gut erreichbar?
- Werden alle erbrachten Leistungen abgerechnet?
- Mit wem stehe ich in direkter Konkurrenz?
- Sind Kooperationen möglich?
- Ist mein Kommunikationsstil mit den Frauen und Kooperationspartnern verbesserungsbedürftig?

Zu wenig Gewinn im Verhältnis zum Zeiteinsatz

- Stimmt das Zeitmanagement?
- Sind die Kosten zu hoch?
- Bestehen Einsparmöglichkeiten?
- Werden die Möglichkeiten außerhalb der HebVV genutzt (z. B. Kurse auf Selbstzahlerbasis)?
- Ist die Situation auf eine Teilzeitarbeit zurückzuführen?

► Checkliste 9.1 Fortsetzung.

- Ist der Verwaltungsaufwand zu groß?
- Gibt es zu viele Wegezeiten?
- Verkaufe ich meine Leistungen unter Wert?

Persönlicher Bereich

- Entspricht meine Einkommenserwartung den Möglichkeiten des Berufes?
- Entsprechen meine inhaltlichen Erwartungen an den Beruf der Realität?
- Biete ich meine Arbeit am richtigen Standort an?
- Sollte ich zusätzlich zur freiberuflichen Arbeit eine angestellte Tätigkeit suchen?
- Ist eine nur geringfügige Tätigkeit für mich möglich oder sinnvoll?
- Kann ich aufgrund fehlender Kenntnisse nicht alle Leistungen anbieten, die von den Frauen nachgefragt werden?
- Behindern mich Denkmuster oder Glaubenssätze?
- Habe ich persönliche Probleme, die sich auf meine Arbeit negativ auswirken?

! Nach der Identifikation der möglichen Ursachen der unbefriedigenden Einkommenssituation werden Maßnahmen überlegt: Welche Möglichkeiten habe ich, um diesen Punkt zu verbessern?

Als Methode zur Bearbeitung eignet sich das **Brainstorming**. Dabei werden alle Maßnahmen aufgeschrieben, die möglich wären, um die in Frage kommenden Ursachen zu verbessern. Auf Bewertungen der Maßnahmen wird zunächst verzichtet, es werden also auch die Punkte aufgeschrieben, bei denen zunächst Bedenken bezüglich der Umsetzung bestehen.

Anschließend wird überlegt:

- Was könnte ich unternehmen, um die Maßnahme umzusetzen?
- Welche Voraussetzungen sind nötig?
- Welche Erfolgsaussichten bestehen?

Priorität	Maßnahmen	Beteiligte	Bis wann?	Kosten	Ergebnisse
1					
2					
3					
4					
5					

► **Muster 9.1** Maßnahmenplan

Erst zum Schluss wird eine **Rangfolge der Maßnahmen** festgelegt und mit der Umsetzung der wichtigsten Maßnahmen begonnen. Erleichtert wird die Umsetzung von Veränderungen durch einen **Maßnahmenplan**. (► **Muster 9.1** und ► **Tab. 13.1**).

SWOT-Analyse

Ein gängiges Analyseverfahren, das verschiedene Perspektiven einbezieht, ist die SWOT-Analyse oder Potenzialanalyse. Sie kommt aus dem strategischen Management und vereinigt die Stärken/Schwächen-Analyse mit der Chancen/Risiken-Analyse. Stärken und Schwächen beleuchten überwiegend die interne Sicht, Chancen und Risiken die externe Sicht.

! **SWOT steht für:**

- S** Strength (Stärken)
- W** Weaknesses (Schwächen)
- O** Opportunities (Chancen)
- T** Threats (Bedrohung bzw. Risiko)

? **Fragen, die zu den einzelnen Bereichen gestellt werden können:**

Stärken

- Was läuft gut?
- Was motiviert mich?
- Worauf bin ich stolz?
- Wo stehe ich derzeit?



Schwächen

- Was ist schwierig?
- Wo liegen Barrieren?
- Was behindert mich?
- Was fehlt?

Chancen

- Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten bestehen?
- Worin liegen Zukunftschancen?
- Was kann ausgebaut werden?
- Wie lässt sich das Umfeld nutzen?
- Welcher Bereich liegt noch brach?

Risiken

- Welche Schwierigkeiten kommen auf mich zu?
- Worin sehe ich Bedrohungen?
- Mit welchen negativen Entwicklungen muss ich rechnen?

Nach der Beantwortung dieser Fragen werden die Bereiche nach folgendem Schema zueinander in Bezug gesetzt:

	Stärken	Schwächen
Chancen	Wie kann ich die Stärken einsetzen, um die Chancen zu nutzen?	Wie kann ich an den Schwächen arbeiten, um die Chancen zu nutzen?
Risiken	Wie kann ich die Stärken einsetzen, um die Risiken zu meistern?	Wie kann ich an den Schwächen arbeiten, um den Gefahren vorzubeugen?