

Foto: iStockphoto



## Erfolgreiches Wirtschaften im Pflegedienst

# Kennzahlen erheben und richtig auswerten

Was würde ein Pilot ohne seine Instrumente tun? Er müsste „auf Sicht“ fliegen. Das kann eine ganze Weile gut gehen – oder eben auch nicht, weil ihm wichtige Informationen nicht zur Verfügung stehen.

Die meisten Pflegedienste „fliegen auf Sicht“, sprich, ihnen fehlen wichtige Informationen zur Unternehmenssteuerung: Ihnen fehlen Kennzahlen.

**K**ennzahlen zu erheben und sie zu vergleichen, macht nur dann Sinn, wenn diese Kennziffern aussagefähig sind und man aus ihnen unternehmerische Entscheidungen ableiten kann. Somit stellt sich also immer zuerst die Frage: „Was kann ich mit dieser Kennzahl anfangen?“ Kennzahlen lassen sich nach ihrer Aussagekraft und ihrer Wichtigkeit in verschiedene Ebenen einordnen. So gibt es Zahlen, die eher oberflächlich aber dennoch sehr wichtig sind, wie das nachfol-

gende Beispiel zeigt. Darüber hinaus gibt es Zahlen, die sehr tief blicken lassen, vielleicht aber gar nicht ganz so wichtig sind.

Eine der wichtigsten Kennziffern ist die der Umsatzrendite. Die Umsatzrendite ist das Verhältnis zwischen Betriebsergebnis und Umsatz. Sie gibt darüber Aufschluss, wie effizient der Pflegedienst arbeitet. Ein Beispiel: Der Jahresumsatz eines Pflegedienstes beträgt 750 000 Euro, der Gewinn 150 000 Euro. Dann beträgt die Umsatzrendite

20 Prozent weil 20 Prozent des Umsatzes den Gewinn ausmachen. Die Umsatzrendite ist also sehr leicht zu ermitteln und der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) direkt als Prozentzahl zu entnehmen.

Welche Umsatzrendite gilt als gut und welche eher als verbesserungswürdig? Ergebnisse von unter 7,5 Prozent sind als alarmierend einzustufen und bedürfen einer sofortigen Intervention, 7,5 bis 12,5 Prozent sind als verbesserungsfähig zu bezeich-

nen, 12,5 bis 20 Prozent stellen den „grünen Bereich“ dar, wobei die besten Einrichtungen hier Werte von über 25 Prozent erzielen.

Wichtig hierbei ist, dass ein Vergleich nur auf Basis von Personengesellschaften seriös möglich ist. Vereine und Kapitalgesellschaften müssten Geschäftsführergehälter aus den Kosten herausrechnen und somit dem Gewinn zurechnen. Zu Berücksichtigen ist zudem, ob der Inhaber oder Gesellschafter einer Personengesellschaft auch gleichzeitig Pflegedienstleitung (PDL) ist. In diesem Fall müsste ein durchschnittliches PDL-Gehalt vom Gewinn abgerechnet werden.

Die Wichtigkeit dieser Kennzahl liegt sehr hoch, da sie auf kürzestem Wege die Effizienz vor Augen führt. Die Gründe, warum die Umsatzrendite schlecht ist, können vielfältig sein und sind leider nicht in einem Artikel abzuhandeln. Da diese Kennziffer allein nicht tief blicken lässt, müssen tiefer liegende Zahlen in Erfahrung gebracht werden.

### **Wichtigste Größe: die Personalkosten**

Den größten Kostenfaktor stellen in Pflegediensten die Personalkosten dar. Das ist für Dienstleistungsunternehmen nicht ungewöhnlich. Die Frage ist jedoch, ob der Personaleinsatz effektiv beziehungsweise effizient erfolgt. Die Kennziffer, die darüber am besten Auskunft geben kann, ist das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz der Einrichtung, die so genannte Personalkostenquote.

Wenn zum Beispiel ein Pflegedienst im Jahr einen Umsatz von 500 000 Euro erwirtschaftet hat, dabei Personalkosten von 350 000 Euro aufwenden musste, beträgt der Personalkostenanteil vom Umsatz 70 Prozent.

Um bei dieser Kennziffer unterschiedliche Unternehmensformen (Einzelfirmen, Personenge-

sellschaften, Kapitalgesellschaften, Vereine u. a.) vergleichbar machen zu können, ist es so, dass die Vergleichbarkeit auf der Ebene der Einzelfirma oder Personengesellschaft geschehen muss. Das bedeutet, dass alle Pflegedienste, die nicht Einzelfirma oder Personengesellschaft sind, die jeweiligen Geschäftsführergehälter aus den Personalkosten herausrechnen müssen. In dem oben genannten Beispiel, in dem 50 000 Euro Geschäftsführergehalt inkludiert waren, müssen diese nun von den 350 000 Euro abgezogen werden. Die Verhältnisrechnung wird dann mit den bereinigten Personalkosten vorgenommen: 300 000 Euro Personalkosten im Verhältnis zu 500 000 Euro Umsatz ergibt einen Personalkostenanteil von 60 Prozent. Wenn auf dieser Basis die Personalkostenquote ermittelt wird, liegt der „grüne Bereich“ bei bis zu 65 Prozent, der „gelbe“ bei bis zu 75 Prozent und alles darüber stellt den „roten“, also gefährlichen Bereich dar.

Einige Pflegeeinrichtungen arbeiten mit Ergebnisprämien. Die Mitarbeiter werden dabei anteilig am Betriebsergebnis beteiligt. In diesem Falle sind die Ergebnisprämien bei der Ermittlung der Personalkostenquote zu berücksichtigen. Die im Absatz zuvor genannten Werte, sind die Werte vor Prämienzahlung, sprich die Ergebnisprämie ist darin nicht enthalten.

### **Fuhrpark ist zweitgrößter Kostenfaktor**

Der zweitgrößte Kostenfaktor in Pflegediensten ist der Fuhrpark. Um das Verhältnis von Fuhrpark-Kosten zum Umsatz ermitteln zu können, ist es wichtig, alle tatsächlichen Fuhrpark-Kosten zu ermitteln. Leider eignen sich die meisten Betriebswirtschaftlichen Auswertungen hierzu nicht, weil die Kosten nicht korrekt zugeordnet werden.

Zu den Fuhrpark-Kosten gehören:

- Abschreibung der Fahrzeuge, wenn Sie gekauft bzw. finanziert wurden,
  - Leasingkosten, wenn die Fahrzeuge geleast wurden,
  - KFZ-Versicherungen,
  - KFZ-Steuern,
  - Wartungs- und Reparaturkosten,
  - Pflegekosten (Autowäsche),
  - Tankkosten
- und
- die Erstattung von Kilometergeld bei Nutzung von privaten PKW der Mitarbeiter.

An dieser Stelle sollte jeder Pflegedienst seine Buchhaltung überprüfen, ob die vorstehenden Kosten wirklich dem Fuhrpark zugeordnet werden oder in anderen Positionen der Betriebswirtschaftlichen Auswertung wie Abschreibung, Leasing, Versicherungen und Reisekosten untergehen.

Nun werden diese Kosten addiert und genau wie bei den Personalkosten ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Wenn in unserem Beispiel-Pflegedienst die summierten Fuhrpark-Kosten 60 000 Euro im Jahr betragen, ergibt sich beim Beispielumsatz von 500 000 Euro eine Fuhrpark-Kostenquote von zwölf Prozent.

Aufgrund falscher Zuordnungen in den Betriebswirtschaftlichen Auswertungen werden viele Pflegedienste dort weit unter zehn Prozent liegen. Um jedoch vergleichbar zu sein und erkennen zu können, ob der Fuhrpark im grünen, gelben oder roten Bereich liegt, ist die zuvor beschriebene Addition der aufgeführten Kostenpositionen notwendig.

Als „grün“ werden Fuhrpark-Kosten von bis zu zehn Prozent des Umsatzes angesehen, „gelb“ bedeutet Kosten bis zu 12,5 Prozent, darüber beginnt der „rote“ Bereich.

Ab der Gelbphase besteht Verbesserungsbedarf, bei rot ist Verbesserung dringend angeraten.

Wenn man sich nun vorstellt, dass ein Pflegedienst über 75 Prozent Personalkosten und über 12,5 Prozent Fuhrpark-Kosten hat, dann bleibt kaum mehr genug übrig, um alle weiteren Kosten zu decken.

### **Pflege verkaufen**

Die Pflegeversicherung nimmt in anderen Leistungsbereichen im Gesundheitswesen eine ganz besondere Stellung ein. Sie übernimmt nicht die vollen Kosten einer Versorgung und sieht auch keine fixen Eigenanteile wie bei der häuslichen Pflege nach SGB V vor. Sie wird gerne als so genannte Teilkaskoversicherung bezeichnet. Dieser Vergleich hinkt jedoch, da sowohl eine KFZ Teil- und Vollkaskoversicherung die jeweilig versicherten Schäden vollumfänglich übernimmt, bis auf den festgelegten, aber fixen Eigenanteil des Versicherten.

Bei der Pflegeversicherung handelt es sich um einen fixen Zuschuss durch die Pflegeversicherung, wohingegen der Versicherte alle darüber liegenden Kosten ohne weitere Begrenzung zu tragen hat. Dieser Umstand macht die Pflege zu einem Produkt, das „verkauft“ werden will.

Es gibt zwei Kennziffern, an denen sich das Verkaufsgeschick eines Pflegedienstes bestens ablesen lässt. Das ist zum einen der durchschnittliche Monatsumsatz je Pflegekunde. Hierzu nimmt man einfach den monatlichen Gesamtumsatz und teilt ihn durch die Anzahl der versorgten Pflegebedürftigen. Hier ist eine Unterscheidung nach SGB V und XI nicht nötig. Berücksichtigt werden müssten jedoch Erträge, die nicht der üblichen häuslichen Pflege entspringen, beispielsweise eine Wohngemeinschaft. Diese treibt den durchschnittlichen Monatsumsatz erheblich nach oben. In einem solchen Fall sollten die Umsätze sowie die Pflegebedürftigen aus der Kennzahl herausgerechnet werden.

Durchschnittsumsätze durch Hauskrankenpflege liegen zwischen 350 Euro bis hin zu über 1000 Euro. Hier spielt die Vergütungsregelung der jeweiligen Bundesländer eine erhebliche Rolle, so sind in Berlin und Hamburg eher über 800 Euro und in Thüringen eher 450 Euro zu erwarten. An dieser Kennziffer zeigt sich das „Verkaufstalent“ des Pflegedienstes hervorragend, denn es gibt auch Dienste in Thüringen, die über 800 Euro erreichen.

Die zweite Kennziffer, aus der sich das „Verkaufstalent“ des Pflegedienstes gut erkennen lässt, ist der durchschnittlich ausgenutzte Sachleistungsanteil. Hört sich schwieriger an, als es ist. Hierzu wird geschaut, wie viel Prozent des maximalen Sachleistungsanspruchs der Pflegebedürftigen tatsächlich vereinbart und abgerechnet wurden. Hierzu ein Beispiel: Der Pflegebedürftige Hans Meier ist in die Pflegestufe 2 eingestuft. Somit hat er einen Sachleistungsanspruch von derzeit 1150 Euro. Der Pflegedienst hat davon im letzten Monat 800 Euro ausgeschöpft, das entspricht 69,57 Prozent. Diese Rechnung wird nun für jeden Pflegebedürftigen vorgenommen und die Ergebnisse kumuliert. Es liegen hier Werte zwischen unter 50 Prozent bis hin zu 99 Prozent.

Wenn Sie diese beiden Werte einmal für Ihre Einrichtung errechnen haben, können Sie sich sehr schnell einordnen: Sind Sie gut, Mittelmaß oder ist Ihr Wert dringend verbesserungsnotwendig?

#### **Anschrift des Verfassers:**

Ralph Wißgott  
Unternehmensberater  
Fachberatung für die ambulante Pflege  
Getreidering 3  
29308 Winsen (Aller)  
E-Mail: [rw@uw-b.de](mailto:rw@uw-b.de)

*E*ine schöne und  
besinnliche Adventszeit, ein

*fröhliches  
Weihnachtsfest*

und einen  
guten Start ins das Jahr 2013  
wünschen wir all unseren  
Leserinnen und Lesern.

**Bibliomed**  
Medizinische Verlagsgesellschaft mbH

[www.bibliomed.de](http://www.bibliomed.de) · [www.station24.de](http://www.station24.de)