

Die Frage aller Fragen: Ist alles im grünen Bereich?

Von Ralph Wißgott

Ausgaben für Personal und Fuhrpark sind bei ambulanten Pflegediensten die größten Kostenfaktoren. Wer die dafür aufgewendeten Kosten nicht regelmäßig errechnet, überprüft und gegebenenfalls verändert, findet sich schnell im roten Bereich wieder.

Winsen (Aller). Die Personalkosten machen in Pflegediensten den größten Kostenfaktor aus – das ist für Dienstleistungsunternehmen völlig normal. 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 z. B. ein Pflegedienst einen Umsatz von 500 000 Euro im Jahr erwirtschaftet hat und dabei Personalkosten von 350 000 Euro aufwenden musste, beträgt der Personalkostenanteil vom Umsatz 70 Prozent.

Nun stellt sich für das Benchmarking die Frage, welches Verhältnis gut, welches verbesserungsfähig und welches dringend verbesserungsbedürftig ist. Um bei dieser Kennziffer unterschiedliche Unternehmensformen (Einzelfirmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Vereine ...) vergleichbar machen zu können, muss die Vergleichbarkeit auf der Ebene der Einzel-firma oder Personengesellschaft geschehen.

Das wiederum bedeutet, dass alle Pflegedienste, die nicht Einzel-firma oder Personengesellschaft sind, die jeweiligen Geschäftsführergehälter aus den Personalkosten herausrechnen müssen. Wenn in dem Beispiel von vorhin 50 000 Euro Geschäftsführergehalt inkludiert waren, müssen diese nun von den 350 000 Euro abgezogen werden. Die Verhältnisrechnung wird dann mit den bereinigten Perso-



Wer als Pflegedienst wirtschaftlich arbeiten möchte, muss auf Personal- und Fuhrparkkosten jederzeit ein wachsames Auge haben.

Foto: Archiv

nalkosten durchgeführt – 300 000 Euro Personalkosten ergeben im Verhältnis zu 500 000 Euro Umsatz einen Personalkostenanteil von 60 Prozent.

Wenn auf dieser Basis die Personalkostenquote ermittelt wird, liegt alles bis zu 65 Prozent im grünen Bereich, darüber hinaus geht alles bis zu 75 Prozent als gelber Bereich durch. Jenseits der 75 Prozent beginnt der rote und damit der gefährliche Bereich.

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 der Prämienzahlung, die Ergebnisprämie ist darin nicht enthalten.

Viele Kosten werden nicht korrekt zugeordnet

Der zweitgrößte Kostenfaktor bei Pflegediensten ist der Fuhrpark. Um das Verhältnis von Fuhrparkkosten zum Umsatz errechnen zu können, ist es wichtig, alle tatsächlichen Fuhrparkkosten zu

ermitteln. Leider eignen sich die allermeisten betriebswirtschaftlichen Auswertungen hierzu nicht, weil die Kosten nicht korrekt zugeordnet werden.

Zu den Fuhrparkkosten gehören nicht nur die laufenden Kosten (wie etwa Tankkosten), sondern alle tatsächlichen Kosten, die der Fuhrpark verursacht. Dazu gehören:

- Abschreibung der Fahrzeuge, wenn sie gekauft oder finanziert wurden;
- Leasingkosten, wenn die Fahrzeuge geleast wurden;
- KFZ-Versicherungen;
- KFZ-Steuern;
- Wartungs- und Reparaturkosten;
- Pflegekosten (Autowäsche);
- Tankkosten sowie
- (gerne vernachlässigt beziehungsweise unberücksichtigt) die Erstattung von Kilometergeld bei Nutzung von privaten Wagen der Mitarbeiter.

An dieser Stelle sollte jeder Pflegedienst seine Buchhaltung überprüfen, ob die vorstehenden Kosten wirklich dem Fuhrpark zugeordnet werden oder ob sie in anderen Positionen der betriebswirtschaftlichen Auswertung un-

tergehen, wie etwa Abschreibung, Leasing, Versicherungen und Beiträge, Reisekosten etc.

Nun werden alle diese Kosten addiert und – genau wie bei den Personalkosten – ins Verhältnis zum Umsatz gebracht. Wenn in unserem Beispiel-Pflegedienst die summierten Fuhrparkkosten 60 000 im Jahr betragen, dann ergibt sich beim Beispielumsatz von 500 000 Euro eine Fuhrparkkostenquote 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“ bezeichnen wir Fuhrparkkosten von bis zu zehn Prozent, als „gelb“ diejenigen 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 Fuhrparkkosten hat, dann wird es sehr eng. Und es bleibt kaum mehr genug übrig, um alle weiteren Kosten zu decken... //

INFORMATION

Diese Serie wird betreut von Unternehmensberatung Wißgott, Fachberatung für die ambulante Pflege, Getreidering 3, 29308 Winsen (Aller), Tel. (0 51 43) 66 96 27, rw@uw-b.de, www.uw-b.de Auf der Homepage finden Sie unter dem Menüeintrag „UW-Aktuell“ und dem Untermenü „Aktuelle Meldungen“ nach und nach sämtliche Folgen dieser Serie.