

# Kosten kalkulieren: Einfaches, das schwer zu machen ist

Von Ralph Wißgott

Für zahlreiche Verantwortliche von ambulanten Pflegediensten sind Begriffe wie „Vollkostensatz“ oder „kalkulatorischer Stundensatz“ noch immer böhmische Dörfer. Dabei sind sie weniger kompliziert, als sie auf den ersten Blick scheinen.

**Winsen/Aller.** Zwei Kennzahlen, auf die sich in der ambulanten Pflege wesentliche Kalkulationen gründen, sind der Vollkostensatz und der kalkulatorische Stundensatz.

Um den Vollkostensatz zu ermitteln, werden alle Kosten und anteiligen Investitionen über einen bestimmten Zeitraum in Relation zu den sogenannten Profitstunden gebracht. Als solche werden diejenigen Arbeitszeiten verstanden, die ertragsrelevant sind – also Leistungszeiten, die in welcher Form auch immer, abrechnungsfähig sind.

Ein fiktives Beispiel: Die Gesamtkosten eines Pflegedienstes – also Personalkosten, Sachkosten sowie Miete, Leasing und Abschreibungen – betragen im Jahr 658 500 Euro. Die Profitstunden – Leistungsstunden und Fahrtzeiten – betragen im Jahr 17 968 Stunden. Nun werden die 658 500 Euro durch die 17 968 Stunden geteilt. Heraus kommt ein Betrag von 36,65 Euro pro Stunde. Dies ist also der Ertrag, der in unserem Beispiel-Pflegedienst durchschnittlich je Leistungsstunde erzielt werden muss, um alle Kosten zu decken.

Das liest sich ziemlich leicht, die Rechnung ist es auch, allerdings tun sich die meisten Einrichtungen mit der exakten Ermittlung der Profitstunden schwer. Dabei werden zunächst alle geleisteten Arbeitsstunden in einer Summe zusammengenommen. Diese finden sich in der Regel in Arbeitszeitkonten. Von diesen „Bruttostunden“ müssen nun alle nicht abrechnungsfähigen Arbeitsstunden in Abzug gebracht werden – das sind Arbeitszeiten in der Verwaltung und in der Leitung, im Qualitätsmanagement, Hygieneschutz, Arbeitsschutz, Datenschutz. Ferner sind zu berücksichtigen Krankheit, Urlaub, Feiertage, Dienst- und Fallbesprechungen, Fort- und Weiterbildungen, Übergabe- und Organisationszeiten sowie sonstige Nebenzeiten der Touren, wie z. B. Tanken.

Optimal ist es, wenn der Pflegedienst über eine mobile Zeiterfassung verfügt, die auch diszipliniert geführt wird. Mit einer solchen gelingt die Ermittlung



Kosten kalkulieren: Optimal ist es, wenn der Pflegedienst über eine mobile Zeiterfassung verfügt.

Foto: Fotolia

der Profitstunden zumeist sehr einfach.

## Beim Vollkostensatz spielt die Gewinnabsicht keine Rolle

Was unterscheidet nun den Vollkostensatz vom kalkulatorischen Stundensatz? Nun, der Vollkostensatz enthält weder das Unternehmerrisiko noch eine Gewinnabsicht. Diese Punkte sollten jedoch gleichwohl bei Folgekalkulationen eine Rolle spielen.

Je nach Gesellschaftsform und Zielvorstellung können Risiko und Gewinnvorstellungen erheblich unterschiedlich ausfallen. In unserem Beispiel handelt es sich um ein Einzelunternehmen, das eine Umsatzrendite von 15 Prozent anstrebt. Diese ist dem Vollkostensatz aufzuschlagen. Da die Umsatzrendite jedoch von 100 Prozent – also vom noch zu errechnenden Stundensatz – berechnet werden muss, setzen wir den Vollkostensatz von 36,65 Euro als 85 Prozent an. Dies Prozedere wird „Prozentrechnung im Hundert“ genannt. Die Rechnung lautet dementsprechend:  $36,65 \text{ Euro} \times 100 : 85 = 43,12 \text{ Euro}$ .

Das ist in unserem fiktiven Pflegedienst also der Stundensatz, zu dem jede Leistungsstunde erbracht werden muss, damit die Kosten gedeckt werden können und das Ziel erreicht werden kann. In der Realität ist es jedoch häufig so, dass es Stunden gibt, die deutlich unterhalb dieses Satzes erbracht werden. Im Gegenzug werden jedoch auch

Stunden zu deutlich höheren Sätzen erbracht. Im Mittel müssten es jedoch 43,12 Euro sein. Aber Achtung: Dieser Stundensatz differenziert nicht nach Leistungsarten und ist somit für eine Pflegesatzverhandlung und gegebenenfalls für ein Schiedsstellenverfahren nach SGB XI nicht geeignet – er dient ausschließlich kalkulatorischen Zwecken.

## Gewinn- und Verlustrechnung für jeden Pflegeeinsatz

Mit dem kalkulatorischen Stundensatz – der jedes Jahr auf Basis der Vorjahreswerte neu berechnet werden sollte, da sich Kosten und Strukturen in den Pflegediensten ja permanent verändern – lässt sich nun eine der aus unserer Sicht wichtigsten Kostenrechnungen in einem Pflegedienst durchführen: eine Gewinn- und Verlustrechnung auf jeden einzelnen Pflegeeinsatz. Auf diese Weise kann sich die Leitung eines Pflegedienstes einen Überblick darüber verschaffen, in welchen Pflegeeinsätzen ein Gewinn realisiert wird und in welchen Pflegeeinsätzen das Geld verloren geht.

Zunächst erfolgt die Berechnung des Erlöses jedes einzelnen Pflegeeinsatzes:

- BSP: Maria Müller – Früh 1 – 23,78 Euro
- BSP: Maria Müller – Früh 2 – 16,59 Euro
- BSP: Maria Müller – Spät – 8,88 Euro
- BSP: Maria Müller – Früh WE – 12,26 Euro

Dann werden die tatsächlichen Versorgungszeiten (Pflege- und Fahrtzeit) ermittelt und zugeordnet:

- BSP: Maria Müller – Früh 1 – 23,78 Euro – 37 Min.
- BSP: Maria Müller – Früh 2 – 16,59 Euro – 26 Min.
- BSP: Maria Müller – Spät – 8,88 Euro – 7 Min.
- BSP: Maria Müller – Früh WE – 12,26 Euro – 12 Min.

Nun werden der kalkulatorische Stundensatz und die tatsächlichen Zeiten ins Verhältnis zueinander gesetzt, dadurch erfolgt die Berechnung des Ergebnisses je Pflegeeinsatz:

- BSP: Angenommener zu realisierender Stundensatz ist 43,12 Euro
- BSP: Maria Müller – Früh 1 – 23,78 Euro – 37 Min.
- Dreisatzrechnung:  $60 \text{ Min.} \times 23,78 \text{ Euro} : 43,12 \text{ Euro} = 33,09 \text{ Min.}$
- Ergebnis in Minuten -3,91 Min.
- Dreisatzrechnung:  $-3,91 \text{ Min.} \times 43,12 \text{ Euro} : 60 \text{ Min.} = -2,81 \text{ €}$
- Ergebnis in Euro: -2,81 €

Diese Rechnung lässt sich nun für jeden Pflegeeinsatz wiederholen.

In unserem Beispiel ist der Einsatz mit einem Ergebnis von -2,81 Euro defizitär. Auf Grundlage dieses Wissens können nun Schritte eingeleitet werden, die Abhilfe schaffen sollen – etwa durch die Begleitung des Einsatzes durch die PDL, die ermitteln soll, warum der Einsatz defizitär ist. Hierfür kann es verschiedenste Gründe geben, von den so genannten „heimlichen Leistungen“ bis hin zur Organisationsstruktur des Mitarbeiters. //

## INFORMATION

Diese Serie wurde betreut von der Unternehmensberatung Wißgott, Fachberatung für die ambulante Pflege, Getreidering 3, 29308 Winsen (Aller), Tel. (0 51 43) 66 96 27, [rw@uw-b.de](mailto:rw@uw-b.de), [www.uw-b.de](http://www.uw-b.de). Auf der Homepage können Sie unter dem Menüpunkt „Downloads“ kostenlos eine Tabelle herunterladen, die dabei hilft, den Vollkostensatz und den kalkulatorischen Stundensatz zu ermitteln. Ein Kalkulationswerkzeug, das dabei hilft, über alle Pflegeeinsätze eine Gewinn- und Verlustrechnung durchzuführen, kann gegen Gebühr erstanden werden.