



Gezielt steuern statt blind fliegen

PROFITSTUNDEN ZU ERMITTELN, GELINGT PFLEGEDIENSTEN BESONDERS GUT, WENN SIE EINE MOBILE ZEITERFASSUNG NUTZEN UND DIESE DISZIPLINIERT FÜHREN. WER SEINEN PFLEGEDIENST ZUKUNFTSSICHER AUF KURS BRINGEN MÖCHTE, SOLLTE DIESE ABRECHNUNGSFÄHIGEN LEISTUNGSZEITEN UND WEITERE KENNZAHLEN KENNEN, BERECHNEN UND REGELMÄSSIG ÜBERPRÜFEN.

Von Ralph Wißgott

Was wohl würde ein Pilot ohne seine Instrumente machen? Er müsste auf Sicht fliegen. Das kann gut gehen – oder auch nicht, weil ihm wichtige Informationen nicht zur Verfügung stehen. Den Ergebnissen der letzten Kurzanalyse des Autors für ambulante Pflegedienste zufolge, fliegen die allermeisten Pflegedienste auf Sicht: ihnen fehlen wichtige Informationen zur Unternehmenssteuerung, ihnen fehlen Kennzahlen.

Controlling und Benchmarking sind zwei Begriffe, die bei Pflegediensten kein besonderes Interesse wecken, vielleicht sogar abschreckend wirken. Dabei bedeutet Controlling nichts Anderes als Steuerung, und Benchmarking heißt, Werte zu vergleichen. Kennzahlen zu erheben und sie zu vergleichen, macht nur dann Sinn, wenn sie 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 klassifizieren. So gibt es Zahlen, die eher oberflächlich sind und dennoch wichtig – und umgekehrt.

STIMMT DIE UMSATZRENDITE?

Eine der wichtigsten Kennziffern ist die Umsatzrendite, das Verhältnis zwischen Betriebsergebnis und Umsatz. Sie gibt darüber Aufschluss, wie effizient der Pflegedienst arbeitet. Beispiel: Der Jahresumsatz beträgt 750 000 Euro, der Gewinn 150 000 Euro. Dann beträgt die Umsatzrendite 20 Prozent, weil 20 Prozent des Umsatzes der Gewinn

» Zwei Kennzahlen, auf die sich wesentliche Kalkulationen für die Steuerung des Pflegedienstes begründen, sind der Vollkostensatz und der kalkulatorische Stundensatz.

ausmacht. Die Umsatzrendite ist also leicht zu ermitteln und ist in der Regel der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) direkt als Prozentzahl zu entnehmen.

Doch welche Umsatzrendite ist gut, welche verbesserungswürdig? Das hängt von den Zielen des Trägers ab. Grundsätzlich sind Ergebnisse von unter 7,5 Prozent als alarmierend einzustufen und bedürfen einer sofortigen Intervention. 7,5 Prozent bis 12,5 Prozent sind als verbesserungsfähig zu bezeichnen. 12,5 Prozent bis 20 Prozent sind im grünen Bereich – 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 PDL ist. In diesem Falle müsste ein durchschnittliches PDL-Gehalt vom Gewinn abgerechnet werden. Die Kennzahl Umsatzrendite ist sehr wichtig, da sie auf kürzestem Weg die Effizienz vor Augen führt. Die Gründe für eine schlechte Umsatzrendite können vielfältig sein. Um sie zu ermitteln, benötigt man andere, tiefer liegende Zahlen.

WIE HOCH IST DIE PERSONALKOSTENQUOTE?

Den größten Kostenfaktor bilden die Personalkosten. Das ist für Dienstleistungsunternehmen völlig normal ist. Fraglich ist, ob der Personaleinsatz effektiv beziehungsweise effizient erfolgt. Die Kennziffer, die darüber am besten Auskunft geben kann, ist das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz, die 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 der Personalkostenquote unterschiedliche Unternehmensformen (Einzelfirmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften wie GmbH, Vereine) vergleichbar machen zu können, sollte auf der Ebene der Einzelfirma oder Personengesellschaft verglichen werden. Wenn in dem genannten Beispiel 50 000 Euro Geschäftsführergehalt inkludiert waren, müssen diese nun von den 350 000 Euro abgezogen werden. Die Verhältnisrechnung wird dann mit den bereinigten Personalkosten durchgeführt, also 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

BEISPIELRECHNUNG: VOLLKOSTENSATZ ERMITTELN

Die Gesamtkosten (Personalkosten, Sachkosten sowie Miete, Leasing und Abschreibungen) einer Pflegeeinrichtung 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: 658 500 Euro / 17 968 Stunden = 36,65 Euro

In diesem Beispielpflegedienst beträgt also der Vollkosten-Stundensatz 36,65 Euro. Dies ist also der Ertrag, der in diesem Pflegedienst durchschnittlich je Leistungsstunde erzielt werden muss, um alle Kosten zu decken.

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 zuletzt genannten Werte, sind die Werte vor Prämienzahlung, sprich die Ergebnisprämie ist darin nicht enthalten.

SIND FUHRPARKKOSTEN KORREKT ZUGEORDNET?

Der zweitgrößte Kostenfaktor in Pflegediensten ist der Fuhrpark. Um das Verhältnis von Fuhrparkkosten zum Umsatz ermitteln 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 Tankkosten, sondern alle tatsächlichen Kosten, die der Fuhrpark verursacht. Dazu gehören die Abschreibung der Fahrzeuge, wenn sie gekauft beziehungsweise finanziert wurden, Leasingkosten, wenn die Fahrzeuge geleast wurden, Kfz-Versicherungen und -Steuern, Wartungs- und Reparaturkosten, Pflegekosten wie Autowäsche, Tankkosten und die oft unberücksichtigte Erstattung von Kilometergeld, wenn private Pkw der Mitarbeiter gefahren werden.

Jeder Pflegedienst sollte in seiner Buchhaltung überprüfen, ob diese Kosten dem Fuhrpark zugeordnet werden oder in anderen Positionen der Betriebswirtschaftlichen Auswertung untergehen, wie Abschreibung, Leasing, Versicherungen und Beiträge, Reisekosten. Nun werden alle diese Kosten addiert und genau wie bei den Personalkosten ins Verhältnis zum Umsatz gebracht. Wenn in unserem Beispielpflegedienst die summierten Fuhrparkkosten 60 000 im Jahr betragen, 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 sollte man Fuhrparkkosten von bis zu zehn Prozent,

> Kennzahlen zu erheben und sie zu vergleichen, macht nur dann Sinn, wenn sie aussagefähig sind und man aus ihnen unternehmerische Entscheidungen ableiten kann.

FOTO: PHOTOALTO/JAMES HARDY



gelb bis zu 12,5 Prozent, darüber beginnt der rote Bereich. Ab der Gelbphase besteht Verbesserungsbedarf, bei Rot ist Verbesserung dringend angeraten.

WIE HOCH IST DER DURCHSCHNITTLICHE UMSATZ PRO PFLEGEKUNDE IM MONAT?

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

SO ERMITTELN SIE DAS ERGEBNIS PRO PFLEGEINSATZ IN DREI SCHRITTEN

1) Zunächst erfolgt die Berechnung des Erlöses jedes einzelnen Pflegeeinsatzes:

Beispiel: Maria Müller – Früh 1 – 23,78 Euro

Beispiel: Maria Müller – Früh 2 – 16,59 Euro

Beispiel: Maria Müller – Spät – 8,88 Euro

Beispiel: Maria Müller – Früh WE – 12,26 Euro

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

Beispiel: Maria Müller – Früh 1 – 23,78 Euro - 37 min.

Beispiel: Maria Müller – Früh 2 – 16,59 Euro - 26 min.

Beispiel: Maria Müller – Spät – 8,88 Euro - 7 min.

Beispiel: Maria Müller – Früh WE – 12,26 Euro - 12 min.

3) Nun werden der kalkulatorische Stundensatz und tatsächliche Zeiten nach folgendem Beispiel ins Verhältnis zueinander gesetzt. Dadurch erfolgt die Berechnung des Ergebnisses je Pflegeeinsatz:

Beispiel: angenommener zu realisierender Stundensatz ist 43,12 Euro

Beispiel: Maria Müller – Früh 1 – 23,78 Euro - 37 min.

Dreisatzrechnung: 60 min. x 23,78 Euro : 43,12 Euro = 33,09 min.

Ergebnis in Minuten -3,91 min.

Dreisatzrechnung: 3,91 min. x 43,12 Euro : 60 min. = 2,81 Euro

Ergebnis in Euro: -2,81 Euro

Diese Rechnung lässt sich nun für jeden Pflegeeinsatz wiederholen.

Pflegebedürftigen. Hier ist eine Unterscheidung nach SGB V und XI nicht nötig. Berücksichtigt werden müssten jedoch Erträge, die nicht der üblichen häuslichen Pflege entspringen, wie eine Wohngemeinschaft. Diese treibt den durchschnittlichen Monatsumsatz erheblich nach oben. In einem solchen Falle, sollten die Umsätze sowie die Pflegebedürftigen aus der Kennzahl herausgerechnet werden. Der Autor registriert Durchschnittsumsätze durch normale Hauskrankenpflege zwischen 350 Euro bis hin zu über 1 000 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, denn es gibt auch Dienste in Thüringen, die über 800 Euro erreichen.

NUTZEN IHRE PFLEGEKUNDEN DEN SACHLEISTUNGSANTEIL AUS?

Die zweite Kennziffer, aus der sich das Verkaufstalent des Pflegedienstes erkennen lässt, ist der durchschnittlich ausgenutzte Sachleistungsanteil. Hierzu wird geschaut, wie viel Prozent des maximalen Sachleistungsanspruchs der Pflegebedürftigen tatsächlich vereinbart und abgerechnet

wurden. Ein Beispiel: Der Pflegebedürftige Hans Meier ist in die Pflegestufe 2 eingestuft. Somit hat er einen Sachleistungsanspruch von derzeit 1 150 Euro. Der Pflegedienst hat davon im letzten Monat 800 Euro ausgeschöpft, das entspricht 69,57 Prozent. Diese Rechnung wird nun für jeden Pflegebedürftigen durchgeführt und die Ergebnisse kumuliert. In seiner Beratungspraxis stellt der Autor hier Werte von weniger als 50 Prozent bis zu 99 Prozent fest. Wenn Sie diese beiden Werte einmal für Ihre Einrichtung errechnet haben, können Sie sich schnell einordnen.

WELCHE PFLEGESTUFE HABEN IHRE KLIENTEN IM DURCHSCHNITT?

Pflegedienste wissen, dass ein Pflegekunde im Laufe der Zeit immer mehr Pflegeleistungen benötigt. Leider nutzen sie dieses Wissen in der Praxis nicht systematisch. Die Kennzahl, die darüber am besten Auskunft gibt, ist die durchschnittliche Pflegestufe. Hierzu werden einfach alle Pflegestufen addiert und anschließend durch die Zahl der Pflegekunden geteilt. Bis zu einer durchschnittlichen Pflegestufe von 1,5 besteht Verbesserungsbedarf, von 1,6 bis zu 1,9 sind wir im Mittelfeld, die Top-Einrichtungen erreichen über 1,9. Viele Pflegedienste betreiben keine

Kundenpflege. Wenn bekannt ist, dass der Bedarf eines Pflegebedürftigen regelmäßig ansteigt, dann sollte jeder Pflegekunde regelmäßig auf eine mögliche Leistungserweiterung überprüft werden.

PFLEGEVISITEN, HÖHERSTUFUNGEN UND PFLEGEERWEITERUNGEN

Gerade die Höherstufung von der Pflegestufe 1 in die 2 geht mit einem deutlich höheren Umsatzpotenzial einher (450 zu 1 100 Euro beziehungsweise 665 zu 1 250 Euro). Es kann sich also richtig lohnen, regelmäßig alle Pflegekunden auf Bedarfsveränderungen zu überprüfen. Daraus ergeben sich drei weitere Kennziffern, die monatlich erhoben werden sollten: die Anzahl der Pflegevisiten, die Anzahl der Höherstufungen und die Anzahl der Pflegeerweiterungen. Hier ist ein externer Benchmark nicht machbar, da Pflegedienste unterschiedlich groß sind und unterschiedliche Kundenstrukturen aufweisen.

Ziel sollte es sein, alle Pflegekunden quartalsweise zu überprüfen. Die vorgenannten Kennzahlen lassen sich jedoch in ein Verhältnis setzen, so dass ein Vergleich mit anderen Einrichtungen möglich wird. Wenn sich beispielsweise aus 50 Pflegevisiten 30 Leistungserweiterungen ergeben, so ist das eine Quote von 60 Prozent. Wenn daraus nun noch fünf Höherstufungen folgen, so wäre das eine Quote von 10 Prozent bezogen auf die 50 Visiten.

VOLLKOSTENSATZ UND KALKULATORISCHER STUNDENSATZ

Zwei Kennzahlen, auf die sich 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 Profitstunden gebracht. Als Profitstunden werden die Arbeitszeiten gezählt, die ertragsrelevant sind, also Leistungszeiten, die, in welcher Form auch immer, abrechnungsfähig sind (siehe Kasten „Beispiel Vollkostensatz ermitteln“ auf Seite 39).

Allerdings tun sich die meisten Einrichtungen mit der exakten Ermittlung der Profitstunden schwer. Daher hier eine mögliche Herangehensweise: Zunächst werden 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, Leitung, im Qualitätsmanagement, Hygieneschutz, Arbeitsschutz, Datenschutz. Ferner sind zu berücksichtigen: Krankheit, Urlaub, Feiertage, Dienst- und Fallbesprechungen, Fort- und Weiterbildungen, Übergabe- und Orgazeiten sowie sonstige Nebenzeiten der Touren wie Tanken. Optimal ist es, wenn der Pflegedienst über eine mobile Zeiterfassung verfügt, die auch diszipliniert geführt wurde. Mit der gelingt die Ermittlung der Profitstunden meist sehr einfach.

Der Vollkostensatz enthält weder das Unternehmerrisiko noch eine Gewinnabsicht. Beides sollte jedoch bei Folgekalkulationen eine Rolle spielen. Je nach Gesellschaftsform und Zielvorstellung können Risiko und Gewinnvorstellungen sehr unterschiedlich ausfallen. Im Beispiel auf Seite 39 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 erreichenden Stundensatz berechnet werden muss, setzen wir den Vollkostensatz von 36,65 Euro = 85 Prozent. Das wird Prozentrechnung im Hundert genannt. Die Rechnung lautet $36,65 \text{ Euro} \times 100/85 = 43,12 \text{ Euro}$. Das ist in dieser Pflegeeinrichtung der Stundensatz zu dem jede Leistungsstunde erbracht werden muss, damit die Kosten gedeckt sind. Häufig gibt es Stunden, die deutlich unterhalb dieses Satzes erbracht werden

– und umgekehrt. Im Mittel müssten es 43,12 Euro sein. **Achtung:** Dieser Stundensatz differiert nicht nach Leistungsarten und ist somit für eine Pflegesatzverhandlung und gegebenenfalls Schiedsstellenverfahren nach SGB XI nicht geeignet, dieser Stundensatz dient kalkulatorischen Zwecken. Da sich Kosten und Strukturen in Pflegediensten verändern,

» Jeder Pflegedienst sollte in seiner Buchhaltung prüfen, ob alle Fuhrparkkosten dem Fuhrpark auch korrekt zugeordnet sind und nicht in anderen Posten der Betriebswirtschaftlichen Auswertung untergehen.

sollte dieser Stundensatz jedes Jahr auf Basis der Vorjahreswerte neu berechnet werden. Mit dem kalkulatorischen Stundensatz lässt sich nun eine aus unserer Sicht wichtigsten Kostenrechnungen in einem Pflegedienst durchführen, nämlich eine Gewinn- und Verlustrechnung auf jeden einzelnen Pflegeeinsatz. Dadurch wird der Leitung sofort klar, in welchen Pflegeeinsätzen ein Gewinn realisiert wird und in welchen Pflegeeinsätzen das Geld verloren geht.

Ist der Pflegeeinsatz defizitär, kann die PDL den Einsatz zum Beispiel begleiten, um herauszufinden, warum. Die Gründe reichen von heimlichen Leistungen bis hin zur Organisationsstruktur des Mitarbeiters. Mit dieser Methode lassen sich wirtschaftliche Schwachpunkte in der Pflegekundenversorgung genau verorten und exakt ermitteln.

Buchtipp: Eine andere Herangehensweise als die des Autors an das Thema bietet das Buch: *Kostenrechnung und Preiskalkulation: Stundensätze richtig kalkulieren*, Andreas Heiber, Gerd Nett, Vincentz Network, Hannover, 2013



RALPH WISSGOTT
 > ist Inhaber der Unternehmensberatung Wißgott, Fachberatung für die ambulante Pflege in Winsen (Aller), Kontakt: rw@uw-b.de, www.uw-b.de

FOTO: ARCHIV