

Kennzahlen: Der Mix aus periodischen und dynamischen hilft

Kennzahlen sind zur Zeit in aller Munde. Komplexe Sachverhalte im Unternehmen Pflegedienst sollen einfach dargestellt werden, um schnell Stärken, Schwächen und Potenziale zu erkennen. Wesentlich für hilfreiche Zahlen ist jedoch die Basis für deren Bildung. Andreas Heiber, Unternehmensberater aus Bielefeld, beschreibt den richtigen Mix aus periodischen und dynamischen Kontrollwerten.

Bielefeld (ah). Zunächst muss festgestellt werden, dass Kennzahlen nur Hinweise auf Probleme liefern können, nicht jedoch die Ursachen benennen. Grundsätzlich gilt, vor allem im Praxisalltag: Je mehr Kennzahlen ermittelt werden, desto weniger wird im Zweifelsfall erkannt. Oft ist hier weniger mehr. Wichtig ist eine Kombination aus periodischen und dynamischen Kennzahlen. Insbesondere die dynamischen Kennzahlen helfen – trotz der systemimmanenten Unschärfe – schnell zu reagieren.

Als periodische Kennzahlen, also Werte, die in einer

festgelegten zeitlichen Abfolge immer wieder erhoben werden, können folgende den Mix für die Kostenkontrolle bilden:

- Erträge zu Gesamtaufwendung (Kostendeckung),
- Pflegepersonalkosten zu Gesamtaufwendungen,
- Verwaltungskosten (inklusive der PDL-Anteile oder der Anteile externer Dienstleister) zu Gesamtaufwendungen,
- Sachkosten zu Gesamtaufwendungen.

Nun ein praktisches Beispiel für dynamische Kennzahlen. Die Ausgangsfrage ist, wie die Leitung des Pflegedienstes schnell erkennen kann, ob das

Verhältnis der Einnahmen zu den Ausgaben stimmt. Diese Kontrolle sollte monatlich und möglichst schnell erfolgen.

Die Personalkosten bilden mit Abstand den größten Kostenblock in ambulanten Diensten. Kurzfristig verfügbar sind die tatsächlichen Arbeitsstunden der Mitarbeiter in der Pflege, deren tatsächliche Krankheitstage und der im abgelaufenen Monat genommene Urlaub. Gleichzeitig steht über die Abrechnungssoftware zumindest der Betrag der in Rechnung gestellten Leistungen zur Verfügung. Diese Zahlen kann man am Monatsan-

fang des Folgemonat ermitteln. Danach können sie ins Verhältnis gesetzt werden, wenn man aus den periodischen Kennzahlen weitere Werte zur Verfügung hat. Dazu gehören der durchschnittliche Urlaubsanspruch aller Mitarbeiter, die Kennzahl „Personalkosten zu Gesamtkosten in Prozent“ und der Bruttostundensatz des Pflegepersonals (ohne Verwaltungspersonalkosten) – geteilt durch die Jahresarbeitsstunden (inklusive Urlaub, Krankheit und Fortbildung).

Aus der EDV stehen die Summen der abgerechneten Leistungen zur Verfügung, die in die Blöcke „Pflegeversicherung“, „Krankenversicherung“ und „Sonstige Einnahmen Pflege“ gegliedert werden. Die Arbeitszeiten sind in Arbeitsstunden, Krankheitsstunden und Urlaubsstunden zu erfassen. Hier ergibt sich ein Korrekturbedarf, da hier nur die tatsächlichen Stunden vorliegen, jedoch unter Umständen ein großer Bestand an Urlaub in die Zukunft verschoben wird. Da aber der prozentuale Anspruch an Urlaub pro Monat feststeht, kann man für den zu bewerten-

den Monat den rechnerisch offenen Urlaubsanteil hinzurechnen bzw. in den Urlaubsmonaten abziehen. Damit ergibt sich eine berichtigte Urlaubsstundenmenge, die nun noch mit dem Bruttostundensatz der Pflegepersonalkosten berechnet wird. Sodann werden die anderen Kosten über den Prozentanteil Pflegepersonalkosten zu Gesamtkosten dazu gerechnet.

Auf diese Weise erhält die Leitung des Pflegedienstes kalkulierte Kosten, die den kalkulierten Erträgen gegenüber gestellt werden können. Die Kosten müssen im gleichen Umfang pro Monat steigen oder fallen wie die Erträge. Dieses Verhältnis kann so einfach überprüft werden. Eventuell sollte ein Durchschnittswert gebildet werden, um die Entwicklung besser einschätzen zu können. Durch diesen Wert lassen sich unternehmerische Schief lagen schnell erkennen und man kann darauf zeitnah reagieren.

Mehr zu Kostenrechnung und Kennzahlen im Buch von Andreas Heiber „Kostenrechnung“. Beachten Sie dazu den Hinweis unten links. ■