

## **Kennzahl ist nicht gleich Kennzahl Mit dynamischen Kennzahlen schnell die wirtschaftliche Notlage des Betriebes erkennen**

### **Was bedeuten Kennzahlen**

Kennzahlen sind in aller Munde. Scheinen sie doch komplexe Sachverhalte so zu verdichten, dass man sie einfach darstellen und schnell Stärken, Schwächen und Potentiale erkennen kann. So weit, so richtig. Fraglich ist jedoch gerade im Bereich der ambulanten Pflege, wie oft man nebeneinander her redet: oftmals stimmt die Basis der Kennzahlen nicht bzw. es werden Kennzahlen aus verschiedenen Positionen gebildet: einige Beispiele für klassische Fehlaussagen und Missverständnisse:

Pflegedienst 1 bildet die Kennzahl: Erträge pro Pflegekunde: sie liegt bei 803 €. Pflegedienst 2, Mitglied im gleichen Verband, kommt zu einem Wert von 342,34 €, obwohl beide Pflegedienste wirtschaftlich gut dastehen. Wer ist nun besser? Zunächst drängt sich die Frage auf: auf welcher Basis wurden die Kennzahlen ermittelt?

- Auf der Basis aller Pflegekunden, einschließlich der Pflegegeldbezieher, die nur Beratungsbesuche nach § 37 Abs. 3 SGB XI erhalten?
- Ohne Pflegegeldbezieher?
- Haben beide Pflegedienste die gleiche Leistungspalette verglichen, also die Kunden SGB V und SGB XI sowie Privat oder hat ein Pflegedienst darüber hinaus auch MSD oder vielleicht sogar Kunden aus Essen auf Rädern hier gezählt?
- Wie sind die Kunden praktisch gezählt? Wird der Kunde, der sowohl SGB V als auch SGB XI erhält, einmal oder zweimal gezählt?

So unklar die Definition der Kennzahl, so unklar auch die Aussage aus dieser Kennzahl:

### **Der Pflegedienst mit dem hohen Umsatz hat**

- Gute Aussichten, weil er pro Pflegekunde viele Leistungen verkaufen kann!?
- Schlechte Aussichten, weil sich der Umsatz auf wenige Pflegekunden konzentriert: fallen diese weg, ist das Risiko ungleich höher als wenn der identische Umsatz auf mehr Köpfe verteilt ist!?
- Gute Aussichten, weil durch die hohe Leistungsmenge pro Kunde vermutlich auch die Einsätze länger dauern und damit effektiver sind!?
- Schlechte Aussichten, weil der Umsatz pro Kunde nicht sehr viel weiter zu steigern ist, damit die Wachstumsperspektiven eher eingeschränkt sind!?

### **Der Pflegedienst mit dem niedrigen Umsatz hat**

- Schlechte Aussichten, weil der offensichtlich keine Leistungen verkaufen kann!?
- Gute Aussichten, weil sich der Umsatz auf viele Kunden verteilt; so reißen Kundenabgänge keine großen Löcher in die Planung/in das Betriebsergebnis
- Schlechte Aussichten, weil durch die hohe Kundenzahl die Menge der Einsätze vermutlich höher ist
- Gute Aussichten, weil der Umsatz pro Kunde noch gesteigert werden kann!?

Dieses Beispiel zeigt sehr deutlich: Ohne eine verbindlich definierte Basis sind Kennzahlen nicht zu gebrauchen. Danach bleibt immer noch die Frage, was welche Kennzahlen nützen und ob sie überhaupt etwas hilfreiches aussagen.

Bei der Definition von Kennzahlen sollte man sehr genau überlegen, ob diese überhaupt inhaltlich sinnvoll interpretierbar sind und welchen Nutzen man aus der Interpretation haben kann: ein weiteres Beispiel:

Kosten der Pflegedienstleitung zu Gesamtkosten in Prozent:

Im Pflegedienst 1 sind dies 13,23 %, in Pflegedienst 2 4,56 %. Wer ist besser? Keiner, da diese Kennzahl keinerlei sinnvolle Aussage hat. Hier ist nicht gefragt worden, welche Aufgaben die PDL wahrnimmt und wie hoch ihr Anteil an der Pflege ist. Da PDL's gerade in kleineren Pflegediensten schon aus wirtschaftlichen und praktischen Gründen nicht komplett freigestellt sein können, kann die Kennzahl der PDL-Kosten zu Gesamt keinerlei Hilfen für die Unternehmensführung/einschätzung bieten. Noch unklarer wird es, wenn die PDL-Kosten nicht im Verhältnis der Kosten, sondern des Umsatzes/der Erträge gesetzt werden.

Eine weitere sogenannte Kennzahl, die zu völlig falschen Schlussfolgerungen einlädt, ist die Kennzahl: Umsatz/Erträge pro Mitarbeiter: Scheinbar geht es hier um die Frage der Produktivität, die man mit dieser Kennzahl zu messen glaubt: eine Reihe von Einsatzplanungssoftwares liefern solche Kennzahlen gleich mit in der Auswertung.

Was sagt es aus, wenn Mitarbeiter A 3589,00 € Umsatz pro Monat macht, Mitarbeiter B aber nur 3098,34 €? Ist Mitarbeiter A besser, weil er schneller arbeitet, Mitarbeiter B also ein lahmer Schleicher? Muß dann im Sinne einer

mitarbeiterbezogenen leistungsgerechten Vergütung Mitarbeiter A mehr Geld verdienen als der lahme Mitarbeiter B? Das ist nach diesen Zahlen ja scheinbar sachgerecht, da A höheren Umsatz erwirtschaftet als B.

Aber: die Einsatzplanung wird von der PDL vorgenommen, sie steuert letztendlich die Arbeit und damit auch den Umsatz der Mitarbeiter: Mitarbeiter A hat im letzten Monat erheblich mehr Behandlungspflege in seiner Tour gehabt als Mitarbeiter B, somit auch viel mehr Kombieinsätze. Mitarbeiter B hat verstärkt Grundpflegen in seiner Tour gehabt, mit zum Teil hohen Pflegestufen und teilweise damit verbunden längeren weil zeitintensiveren Grundpflegen.

Grundsätzlich bedeuten diese Beispiele jedoch nicht, dass Kennzahlen grundsätzlich unsinnig sind. Wichtig sind jedoch drei Aspekte:

1. Auf welcher zeitlichen Basis werden die Kennzahlen ermittelt?
2. Auf welcher inhaltlichen Basis werden die Kennzahlen definiert und ermittelt?
3. Können die Kennzahlen hilfreiche und sinnvolle Aussagen für die Unternehmensbewertung und Unternehmensführung liefern?
4. Falls die Kennzahlen in einem Betriebsvergleich genutzt werden sollen, gelten Punkt 1 und 2 für alle anderen Teilnehmer?

### 1. Zeitliche Basis

Im Regelfall werden Kennzahlen auf der Grundlage der Finanzbuchhaltung bzw. der Kostenrechnung erstellt. Da die Finanzbuchhaltung alle tatsächlichen Geldströme verlässlich aufzeichnet, hat diese Basis den Vorteil, dass nicht beispielsweise erwartete Umsätze eine Rolle spielen, sondern die tatsächlichen. Hier allerdings liegt auch

ein großes praktisches Problem: Im Regelfall ‚hinkt‘ die Finanzbuchhaltung der Realität hinter her: ein Beispiel: die Rechnungen für den Monat Januar werden erst am Monatsende bzw. Anfang Februar erstellt, die Zahlungseingänge lassen dann ca. 3 bis 6 Wochen auf sich warten, also Anfang bis Ende März. Inzwischen sind auch die Personalkosten und vor allem die im Regelfall einen Monat später abrechneten Überstunden/Zeitzuschläge gebucht. Ende März steht im günstigsten Fall das Ergebnis des Monats Januar fest, somit die Kennzahl: Erträge zu Aufwendungen (lässt man Sonderzahlungen etc. einmal außer Acht). Reichlich spät, wenn man im Januar ein hohes Defizit erwirtschaftet hat. Die notwendigen Änderungen, die man schon im Februar und März hätte umsetzen sollen, wurden ‚verschlafen‘, weil man erst Ende März über die tatsächliche Situation Auskunft erhält.

Dauerhaft ist es folglich notwendig, zwischen mehreren Arten von Kennzahlen zu unterscheiden:

1. **Periodische Kennzahlen:** diese, auf der Basis der Finanzbuchhaltung/Kostenrechnung erstellten Kennzahlen geben ein genaues Bild der Einrichtung wieder. Sie können auch Anhaltswerte und Kennziffern für die Dynamischen Kennzahlen liefern. Betriebsvergleiche sollten nur über periodische Kennzahlen laufen. Als Perioden bieten sich die Quartale, Halbjahre oder Jahre an.
2. **Dynamische Kennzahlen:** diese geben teilweise auch auf kalkulatorischer Basis schnelle Auskunft über die Situation. Sie sind im Detail nicht genau, dafür aber sehr schnell verfügbar und tendenziell genau.

## 2. Inhaltliche Basis

Für viele Kennzahlen wird oft der Gesamtertrag heran gezogen: beispielsweise Personalkosten zu Umsatz. Aus Sicht des Unternehmers betrachtet mag diese Sichtweise auch richtig sein, als Kennzahl für wirtschaftlichen Unternehmensführung taugt sie jedoch weniger: Die Erträge setzen sich im Regelfall aus unterschiedlichsten Positionen zusammen bis hin zu Personalkostenzuschüssen (z.B. ZDL), wobei einige Zahlungen auch nur periodisch erfolgen. Unterjährige Kennzahlen müssten dies zumindest korrigieren. Interessanter für die wirtschaftliche Führung sind als Vergleichsbasis die Kosten:

So könnte man folgendes Kennzahlenmix für die Kostenkontrolle bilden:

1. Erträge zu Aufwendungen (Kostendeckungsgrad)
2. Pflegepersonalkosten zu Gesamtaufwendungen
3. Verwaltungskosten (inklusive Verwaltungsanteile PDL sowie Verwaltungspersonalkosten sowie externe Dienstleister/leistungen Verwaltung) zu Gesamtaufwendungen
4. Sachkosten zu Gesamtaufwendungen  
Die Sachkosten könnten noch weiter differenziert werden:
  - 4.2 Fahrzeugkosten gesamt (alle Fahrzeugkosten)
  - 4.3 Nur für die Kostenstelle Pflegeversicherung: Investitionskosten zu Erträge Investitionskosten

(mehr zu diesen Kennzahlen in: A. Heiber: Kostenrechnung für die Ambulante Pflege, Vincentz Verlag 2002)

Bei der inhaltlichen Definition der Kosten ist gerade bei den Personalkostenzuschüssen (ZDL, Arbeitsamt, Projekte) zu bedenken, wie diese in der Kostenrechnung verbucht werden: als Erträge, die sie primär sind oder als Per-

sonalkosten (negative), die damit die Personalkosten senken. Wie unter-

schiedlich sich dies auf Kennzahlen auswirkt, zeigt nachfolgendes Beispiel

<b>Umsatz und Kosten</b>		
	<b>Beispiel 1</b>	<b>Beispiel 2</b>
<b>Erträge Pflege</b>		
Erträge Pflege	100.000	100.000
Personalkostenzuschüsse	10.000	
<b>Gesamt</b>	<b>110.000</b>	<b>100.000</b>
Personalkosten	70.000	70000
Personalkostenzuschüsse		-10000
<b>Gesamt Personalkosten</b>	<b>70.000</b>	<b>60000</b>
in % zu Gesamtertrag	<b>63,64%</b>	<b>54,55%</b>

Grundsätzlich würde ich die Personalkostenzuschüsse in der Kostenrechnung den Personalkosten zuordnen, weil so die eigentlichen Erträge und die tatsächlichen Personalkosten sichtbar werden.

Ohne gemeinsame Absprachen und ausführliche Definitionen vergleicht man später dann die schon oft zitierten „Äpfel und Birnen“.

### 3. Welche Kennzahlen helfen?

Zunächst muss festgehalten werden, dass Kennzahlen immer nur Hinweise auf Problemstellen liefern können, nicht jedoch selbst die Problemursachen benennen: sind die Pflegepersonalkosten über die bisherige Kennzahl hinaus gestiegen, kann man dies feststellen, die Ursache wie beispielsweise Schwangerschaften jedoch nicht. Kennzahlen zeigen nur Problembereiche auf, dann erst beginnt die eigentliche Fehleranalyse.

Je mehr Kennzahlen man ermittelt, je weniger wird man im Zweifelsfall erkennen können: oft ist weniger mehr, vor allem im Alltag.

Wichtig ist eine Kombination aus periodischen und dynamischen Kennzahlen:

Die periodischen Kennzahlen liefern verlässliche Grundlagen für die dynamischen Kennzahlen und zeigen ein realistisches Bild; die dynamischen Kennzahlen helfen (trotz der systemimmanenten Ungenauigkeit), schnell zu reagieren.

Beispiele für aus meiner Sicht notwendige periodische Kennzahlen wurden bereits oben aufgezeigt, nun ein praktisches Beispiel für dynamische Kennzahlen (das Beispiel ist als programmierte Exceltabelle über den kostenpflichtigen Downloadbereich im Vincentz.net zu beziehen):

## Beispiel: Dynamische Kennzahlen

Ausgangsfrage: wie kann die Einrichtung schnell und in hohem Maße verlässlich sehen, ob das Verhältnis der Einnahmen zu den Ausgaben stimmt, und das monatlich möglichst schnell?

Pflegepersonalkosten bilden den mit Abstand größten Kostenblock in der Pflege (ca. 70 bis 80 % der Gesamtkosten). Kurzfristig verfügbar sind hier zumindest die tatsächlichen Arbeitsstunden der Pflegemitarbeiter, deren tatsächliche Krankheitstage sowie deren genommener Urlaub im abgelaufenen Monat. Ebenfalls über die Abrechnungssoftware steht zumindest der Betrag der in Rechnung gestellten Leistungen (unabhängig von der tatsächlichen Bezahlung) zur Verfügung.

Diese Zahlen (Stunden und Umsätze) stehen am Monatsanfang des Folge-monats zur Verfügung. Diese können dann ins Verhältnis gesetzt werden, wenn man aus den Jahreskennzahlen folgende weiteren Werte zur Verfügung hat:

1. durchschnittlicher Urlaubsanspruch aller Mitarbeiter
2. Kennzahl: Pflegepersonalkosten zu Gesamtkosten in %
3. Bruttostundensatz Pflegepersonal (Pflegepersonalkosten (ohne PDL-Verwaltungszeiten, ohne Verwaltungspersonalkosten, ohne Lohnabrechnungskosten) geteilt durch Jahresarbeitsstunden (inklusive Urlaub/krankheit/Fortbildungen))

### 1. Erträge

Aus der Pflegesoftware oder den Leistungsnachweisen stehen die Summen der abgerechneten Leistungen monatlich zur Verfügung, die sinnvollerweise unterteilt werden in Pflegeversiche-

rung, Krankenversicherung sowie Sonstige Einnahmen Pflege.

### 2. Arbeitszeiten

Bei den Arbeitszeiten werden zunächst die tatsächlichen Arbeitsstunden, Krankheitsstunden und Urlaubsstunden aller Mitarbeiter in der Pflege addiert. Da Mitarbeiter selten den auf einen Monat rechnerisch anfallenden Urlaub nehmen, ergibt sich hier ein Korrekturbedarf. Der prozentuale Urlaubsanspruch wird für den Monat errechnet und entweder addiert oder in den Urlaubsmonaten abgezogen. Damit ergibt sich eine berichtigte Monatsstundenmenge, aus der mit Hilfe des Bruttostundensatzes Pflegepersonalkosten die kalkulatorischen Pflegepersonalkosten ermittelt werden. Über den Schlüssel Pflegepersonalkosten zu Gesamtkosten werden dann die kalkulatorischen Gesamtkosten.

### Auswertung

Auf diese Weise erhält man kalkulatorische Kosten, die nun den kalkulatorischen Erträgen gegenüber gestellt werden können.

Bildlich gesprochen müssen die kalkulatorischen Kosten im gleichen Umfang steigen und fallen wie die Erträge. Dies kann so einfach überprüft werden. Gfs. kann man noch einen monatlichen Durchschnittswert bilden, um die Entwicklungen besser einschätzen zu können (siehe Grafik).

Auch die dynamischen Kennzahlen können auf ein Problem hinweisen, liefern jedoch keine Erklärung. Sie helfen aber, schneller unternehmerische Schief lagen zu erkennen. Die hier dargestellten Grundwerte sind in der Regel am Monatsanfang des nächsten Monats verfügbar, in eine Tabelle eingetragen und damit grafisch ausgewertet. Sehr schnell kann man dann an die

Ursachenforschung von Schieflagen  
herangehen: beispielsweise zu hohe

Arbeitsstunden trotz abnehmender Arbeit.

Veröffentlicht in:

unter Mitarbeit von Susanne Westhoff und Gerd Nett

Häusliche Pflege, Ausgabe 1/2003

© **Andreas Heiber**

System & Praxis Andreas Heiber  
Platzstraße 49a, 33611 Bielefeld  
Tel. 0521/801 8247, Fax: 0521/801 8248  
email: [Heiber@SysPra.de](mailto:Heiber@SysPra.de)  
net: [www.SysPra.de](http://www.SysPra.de)

Autor: **Andreas Heiber**, In: Häusliche Pflege, 1/2003

# Syspra® - Arbeitshilfen

## Dynamische Unternehmenskennzahlen

© syspra.de; <http://www.syspra.de>

### Grunddaten

#### 1. Grunddaten Urlaubsanspruch

##### 1. Bruttostunden im aktuellen Jahr

Arbeitstage (inkl. Urlaub, Krankheit, Fortbildung)	246	Bruttostunden
Arbeitsstunden pro Tag bezogen auf Vollzeitstellen	7,7	1894,2

##### 2. Urlaubsanspruch

		in Std.	ist % an Gesamt
Durchschnittlicher Urlaubsanspruch einer Vollzeitstelle in Tagen	30,5	234,85	12,40%

#### 2. Kennzahlen Kosten

##### 1. Pflegepersonalkosten zu Gesamtkosten in %

(nur Pflegepersonalkosten: keine PDL-Verwaltungskosten!) 81,96%

##### 2. Stundensatz Pflegepersonalkosten (ohne Verwaltungs/Sachkosten)

Pro Bruttostunde (Basis: Jahresarbeitszeit inkl. Urlaub/Krankheit/Fortbildung) 19,45 €

**Achtung:** Kennzahlen gemäß Definition aus: A. Heiber: Kostenrechnung für die Ambulante Pflege, Vincentz Verlag 2002;  
siehe auch: Artikel in Häusliche Pflege, Heft 10/2002

Eintrag immer in die "Doppelrahmfelder", restliche Felder gesperrt!

## Syspra® - Arbeitshilfen

### Dynamische Unternehmenskennzahlen

© syspra.de; <http://www.syspra.de>

Eingabe der Monatswerte

### Erträge

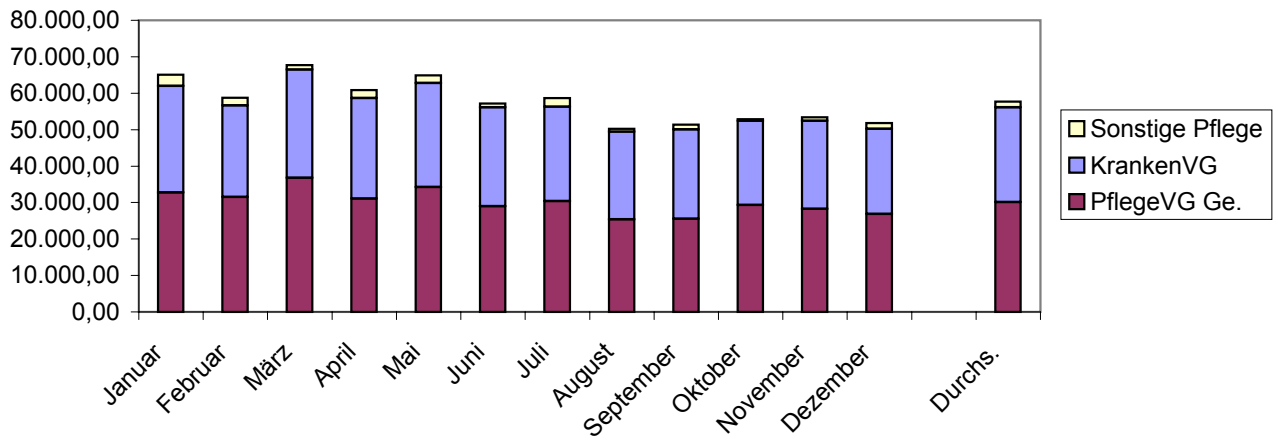
Eintrag auf der Basis der Pflegeabrechnung/Abrechnungssoftware				
	PflegeVG Ge.	KrankenVG	Sonstige Pflege	Erträge Gesamt
Januar	32.779,95	29.239,07	3.021,00	<b>65.040,02</b>
Februar	31.492,51	25.134,60	2.145,25	<b>58.772,36</b>
März	36.790,43	29.646,24	1.245,36	<b>67.682,03</b>
April	31.111,60	27.592,89	2.145,30	<b>60.849,79</b>
Mai	34.242,78	28.563,78	2.102,36	<b>64.908,92</b>
Juni	28.998,67	27.134,92	1.021,32	<b>57.154,91</b>
Juli	30.402,40	25.924,70	2.323,58	<b>58.650,67</b>
August	25.364,94	24.088,65	805,45	<b>50.259,04</b>
September	25.579,40	24.471,21	1.352,25	<b>51.402,86</b>
Oktober	29.301,76	23.097,01	450,58	<b>52.849,36</b>
November	28.257,50	24.134,63	1.024,87	<b>53.417,00</b>
Dezember	26.900,03	23.330,04	1.542,98	<b>51.773,05</b>
Durchs.	<b>30.101,83</b>	<b>26.029,81</b>	<b>1.598,36</b>	<b>57.730,00</b>
<b>Gesamt</b>	<b>361.221,97</b>	<b>312.357,75</b>	<b>19.180,30</b>	<b>692.760,01</b>

### Arbeitsstunden Pflegepersonal!!!

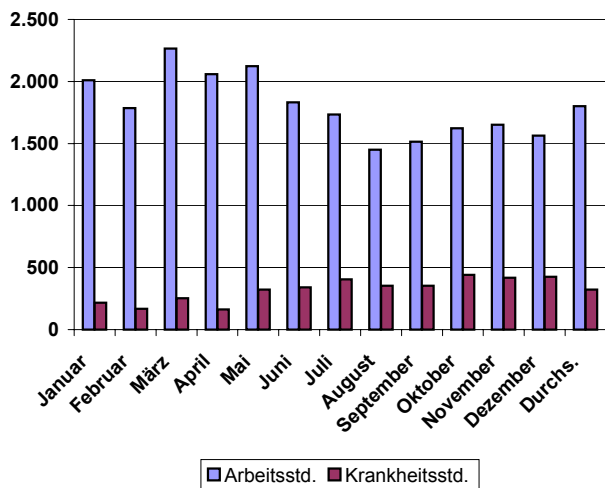
Eintrag tats. Arbeits-, Krankheits- und Urlaubsstunden des Pflegepersonals!				Gesamt	Korrigierte Urlaubsstd.			In bewerteten Stunden		
	Arbeitsstd.	Krankheitsstd.	Urlaubsstd.		% Urlaub an Gesa	Rest	12,40%	Kalk. Ges.	Pflegepersonalk.	Gesamtkosten
Januar	2.009,30	217,20	240,50	<b>2.467,00</b>	9,75%	2,65%	65,37	305,87	49.254,56	<b>60.095,85</b>
Februar	1.785,88	168,50	83,70	<b>2.038,08</b>	4,11%	8,29%	168,99	252,69	42.927,49	<b>52.376,14</b>
März	2.266,22	253,62	183,70	<b>2.703,54</b>	6,79%	5,60%	151,50	335,20	55.530,43	<b>67.753,09</b>
April	2.058,20	161,80	196,30	<b>2.416,30</b>	8,12%	4,27%	103,28	299,58	49.005,87	<b>59.792,42</b>
Mai	2.124,28	323,40	387,30	<b>2.834,98</b>	13,66%	-1,26%	-35,81	351,49	54.443,88	<b>66.427,38</b>
Juni	1.831,57	340,60	331,10	<b>2.503,27</b>	13,23%	-0,83%	-20,74	310,36	48.285,30	<b>58.913,25</b>
Juli	1.733,93	404,80	435,00	<b>2.573,73</b>	16,90%	-4,50%	-115,90	319,10	47.804,81	<b>58.327,00</b>
August	1.450,56	354,20	535,00	<b>2.339,76</b>	22,87%	-10,47%	-244,91	290,09	40.744,88	<b>49.713,12</b>
September	1.514,57	354,20	464,60	<b>2.333,37</b>	19,91%	-7,51%	-175,30	289,30	41.974,46	<b>51.213,35</b>
Oktober	1.622,01	440,60	326,10	<b>2.388,71</b>	13,65%	-1,25%	-29,94	296,16	45.878,10	<b>55.976,21</b>
November	1.651,49	416,70	107,80	<b>2.175,99</b>	4,95%	7,44%	161,99	269,79	45.473,66	<b>55.482,75</b>
Dezember	1.563,90	426,40	115,50	<b>2.105,80</b>	5,48%	6,91%	145,58	261,08	43.789,44	<b>53.427,82</b>
Durchs.	<b>1.800,99</b>	<b>321,84</b>	<b>283,88</b>	<b>2.406,71</b>	<b>11,80%</b>	<b>0,60%</b>	<b>14,51</b>	<b>298,39</b>	<b>47.092,74</b>	<b>57.458,20</b>
<b>Gesamt</b>	<b>21.611,91</b>	<b>3.862,02</b>	<b>3.406,60</b>	<b>28.880,53</b>	<b>11,80%</b>	<b>0,60%</b>	<b>174,12</b>	<b>3.580,72</b>	<b>565.112,87</b>	<b>689.498,37</b>

Kalkulatorische Auswertung

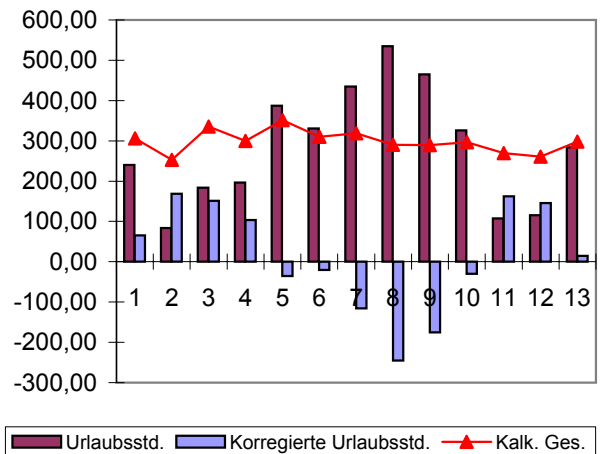
Kalkulatorische Erträge Pflege



Auswertung Arbeitszeit



Auswertung Urlaub und zu nehmender Urlaub



Kalkulatorische Betriebsentwicklung geschätzt

