

Besseres Management

Interpretation von Kennzahlen: Genau hinschauen

Die meisten ambulanten Pflegedienste greifen zur Unternehmenssteuerung auf Kennzahlen zurück – die einen mehr, die anderen weniger. Dabei ist durchaus Vorsicht geboten: Denn nicht jede Kennzahl ist Gradmesser dafür, dass der Pflegedienst wirklich wirtschaftlich ist. Oft kommt es auf die richtige Interpretation der einzelnen Werte an.

Von **Andreas Heiber**

Ohne Frage: Kennzahlen sind für Pflegedienste wichtig, sie helfen dem Management, das Unternehmen erfolgreich zu steuern. Kennzahlen verdichten Informationen und Tendenzen in einem oder in mehreren Parametern; sie erlauben so in Kurzform eine aktuelle Übersicht über die betriebliche Situation. Kennzahlen eignen sich auch zum externen Vergleich, sei es anonym oder innerhalb eines Verbandes. Soweit zur Theorie. Aber welche Kennzahlen helfen wirklich bei der Steuerung, Beurteilung und beim Vergleich eines Pflegedienstes? Zwei Beispiele veranschaulichen, wie berechtigt diese Fragestellung ist:

Kennzahl: Umsatz pro Kunde

- **Annahme:** Je höher der Umsatz pro Kunde, desto besser ‚verkauft‘ der Pflegedienst!
- **Diskussion:** Die Kosten, die für die Leistungserbringung notwendig sind, sind im wesentlichen Personalkosten des Pflegepersonals und als solche weitgehend variabel gestaltet (Stichwort: Jahresarbeitszeitkonto). Nur wenn eine Pflegeleistung zu erbringen ist, entstehen die Kosten. Damit gibt es keinen direkten Zusammenhang zwischen hohem Umsatz pro Kunde und den verursachten Kosten. Wichtiger ist eher die Frage, wie hoch der Anteil der kombinierten Einsätze ist, also der Einsätze, in denen mehr als eine Leistung erbracht wird.

Ein weiterer Aspekt wird oft übersehen, wenn Berater behaupten, der Umsatz pro Kunde müsste möglichst hoch sein: Der Umsatz

ist im Durchschnitt doch nur dann sehr hoch, wenn es viele Kunden der Pflegestufe III gibt und hier ein hoher Umsatz erzielt wird. Dabei ist nachvollziehbar, dass ein Pflegedienst, der aktuell viele Kunden der Pflegestufe III betreut, mittelfristig akut gefährdet ist. Denn der ‚Verlust‘ eines Kunden der Pflegestufe III verursacht sofort einen hohen Umsatzverlust, der nicht so schnell aufzufangen ist (ein Phänomen, das viele Pflegedienste kennen). Auch aus diesem Grunde ist ein niedriger Wert bei der Kennzahl ‚Umsatz pro Kunde‘ besser als ein hoher Wert.

Kennzahl: Eigenanteil am Umsatz Pflegeversicherung

- **Annahme:** Je höher der Anteil der Leistungen, die über die Pflegegestufenfinanzierung hinaus von den Pflegekunden privat bezahlt werden, desto besser wird das Teilkaskoprinzip der Pflegeversicherung verstanden und umgesetzt
- **Diskussion:** Wer die ‚verkäuferischen‘ Fähigkeiten eines Pflegedienstes beurteilen will, sollte eher auf den Eigenanteil an Pflegeversicherungsleistungen schauen. Hier kann man vom prozentualen Verhältnis besser auf die Beratungsfähigkeit des Pflegedienstes schließen. Auch dabei muss nach Pflegestufen differenziert werden: Nach Erfahrungen aus der Beratungspraxis ist der Eigenanteil in der Pflegestufe I deutlich höher als in den anderen Pflegestufen. Gute Pflegedienste haben hier Eigenanteile von über 20 Prozent der Erträge in der Pflegestufe. ■



Andreas Heiber
Inhaber von
System & Praxis
in Bielefeld,
www.syspra.de