

Business-Zertifizierung für Pflegeunternehmen

Fokus

Eine erfolgreiche betriebswirtschaftliche Ausrichtung von Pflegeunternehmen mangelt häufig an zwei Gründen: 1. Man weiß nicht genau, wo die wirtschaftlichen Schwachstellen liegen; 2. Die wirtschaftlichen Ziele werden nicht klar quantifiziert und als Vorgaben für die Business-Planungen eingesetzt. Dies ist mit dem Instrument der Business-Zertifizierung möglich und führt zu einem systematisch entwickelbaren wirtschaftlichen Erfolg von Pflegeunternehmen.

Voraussetzungen für die Business-Zertifizierung von Pflegeunternehmen

Viele Pflegeunternehmen beschäftigen sich nur unzureichend mit wirtschaftlichen Planungen und Optimierungen ihres Unternehmens. Häufig tritt ein „Erwachen“ dann auf, wenn Kreditverhandlungen mit Banken anstehen. Dann rücken die wirtschaftlichen und finanziellen Gesichtspunkte in den Fokus mit häufig negativen „Aha-Effekten“. Dass es dazu nicht kommt, sondern Pflegeunternehmen wirtschaftlich erfolgreich dastehen, ermöglicht die Business-Zertifizierung.

Sie baut auf vier Säulen auf und umfasst die betriebswirtschaft- und finanzwirtschaftliche Sicht der Pflegeunternehmen. Die Grundlage der Analysen und Bewertungen bilden die Buchungssätze aus der Buchhaltung der Unternehmen. Von daher ist eine ordnungsgemäße Buchhaltung zwingende Voraussetzung für die Business-Zertifizierung.

Dies umfasst nicht nur die vorschriftsmäßige Verbuchung der einzelnen Rechnungen. Vielmehr erfordert es von jedem Pflegeunternehmen die zeitnahe Einreichung von Rechnungen zur weiteren Verbuchung. In einigen Fällen ist zu beobachten, dass Eingangsrechnungen nicht in die Buchhaltung aufgenommen werden oder Ausgangsrechnungen für Leistungen verbucht werden, die von den Kranken- oder Pflegekassen nicht abgerechnet werden.

Durchführung der Business_Zertifizierung

Die Business-Zertifizierung erfolgt in mehreren Schritten:

1. **Übernahme und Überführung der originären Buchhaltungsdaten:** Die gesamte Business-Zertifizierung basiert auf den originären Buchhaltungsdaten aus der DATEV. In diesem ersten Schritt wird die Datenbasis eingelesen
2. **Entwicklung und Analyse aussagekräftiger Kennzahlen:** Alle Daten werden in leistungsfähigen IT-basierten Analysesystemen zu Kennziffern zusammengefasst. Diese umfassen spezifische Kennziffern zur Umsatz- und Wirtschaftlichkeitsentwicklung als auch Kennziffern zur Finanzierungs- und Liquiditätssituation
3. **Einlesen der Kennziffern-Werte in Business-Zertifizierungs-System:** Alle Werte aus den Kennziffer-Analysen werden in das Business-Zertifizierungs-System eingelesen. Hier werden neben den konkreten Werten auch die Veränderungen gegenüber den Vorjahren berechnet
4. **Bewertung der Kennziffern-Ausprägung durch ein Zertifizierungsmodell:** Die Kennziffern-Werte werden anhand eines Zertifizierungsmodells bewertet und in fünf Chancen-Risiko-Klassen eingeordnet
5. **Berechnung / Ermittlung der jeweiligen übergeordneten Chancen-Risiko-Einstufungen:** Hier werden die einzelnen Einstufungen der Kennziffern in eine Gesamtbewertung verdichtet und die jeweiligen Chancen-Risiko-Portfolios ermittelt
6. **Wirtschaftlichkeitsgutachten und Zertifizierung:** Alle Ergebnisse werden in einem ausführlichen Wirtschaftlichkeitsgutachten dargestellt und das Gesamtergebnis in einer Zertifizierungsurkunde erstellt – auf dieser Grundlage werden Handlungsempfehlungen und Beratungsmaßnahmen entwickelt.

Ad 1. Übernahme und Überführung der originären Buchhaltungsdaten: In diesem Schritt werden über Exportfunktionen die Buchhaltungsdaten aus dem DATEV-System exportiert und von uns mit speziell entwickelten Programmen in Analysesysteme überführt. Hier legen wir Wert auf eine gute Zusammenarbeit mit den Steuerberatern der jeweiligen Unternehmen, weil von ihnen die Daten exportiert werden (selbstverständlich mit einer Vertraulichkeitserklärung von uns).

Das Heranziehen der Buchhaltungsdaten ist von zentraler Bedeutung, weil nur hier die originären Informationen für alle wirtschaftlichen Auswertungen enthalten sind. Die Auswertung dieser Informationen führt zu unverfälschten und authentischen Ergebnissen und ermöglicht so dezidierte Analysen der wirtschaftlichen Entwicklung des jeweiligen Unternehmens.

Ad 2. Entwicklung und Analyse aussagekräftiger Kennzahlen: Die Daten analysieren wir mit sehr leistungsfähigen Business-Intelligence-Systemen. Dabei werden für alle wichtigen betriebswirtschaftlich- und finanzwirtschaftlichen Fragestellungen Analysen bis auf die Ebene einzelner Konten erstellt. In Abbildung 1 zeigt sich die Entwicklung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Konto 3300) in monatlicher Ausprägung. Daraus werden Kennziffern entwickelt, wie in Abbildung 2 dar-

gestellt: Hier wurden die Forderungen und Verbindlichkeiten von 2006 bis 2009 in Relation zum Umsatz dargestellt.

Verbindlichkeiten: Monatliche Darstellung
Kto.-Nr.: 3000 - Verbindl.a.Liefer. u.Leistungen

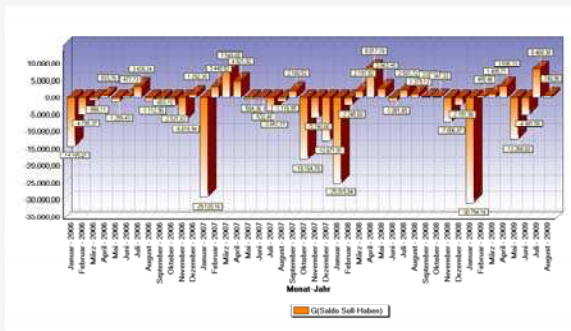


Abb. 1: Analyse der Verbindlichkeiten

Kennzifferndarstellung: 1. Forderungen 2. Verbindlichkeiten

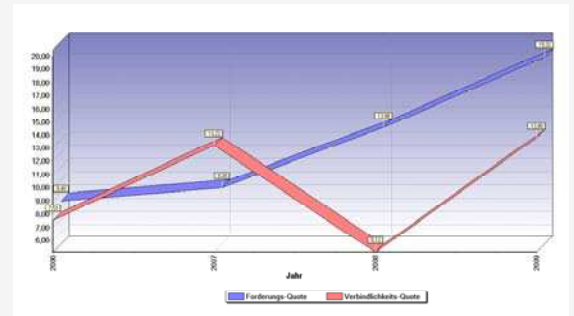


Abb. 2: Darstellung in Kennziffern

Um zu einer fundierten Sicht der wirtschaftlichen Stärken und Schwächen des jeweiligen Unternehmens zu kommen werden Analysen und Kennziffern aus vier zentralen Bereichen gebildet:

- **Umsatzentwicklung:** Dieser Bereich zeigt die Verankerung bei den Pflegepatienten und drückt die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Pflegedienst aus
- **Wirtschaftlichkeit:** Hier werden sowohl Kostenarten als auch Gewinngrößen betrachtet; dieser Bereich zeigt somit an, wie sich einzelne Kostenarten entwickeln bzw. wie leistungsfähig das Kostenmanagement der Unternehmensführung ist
- **Liquiditätsentwicklung:** Dies ist ein zentraler Bereich, der für Banken ausschlaggebend bei Kreditverhandlungen ist, hier werden neben der Liquidität auch die Entwicklung der Forderungen und Verbindlichkeiten betrachtet – erfahrungsgemäß sind diese Prozesse in vielen Pflegeunternehmen deutlich verbesserungsfähig
- **Finanzierung:** Dieser Bereich ist ebenfalls für Banken sehr wichtig und zeigt die mittelfristige finanzielle Stabilität eines Unternehmens an; neben der Eigenkapital- und Fremdkapital-Betrachtung sind hier vor allem die kurz- und langfristigen Zinsaufwände als auch die Abschreibungen von Bedeutung.

Ad 3. Einlesen der Kennziffern-Werte in Business-Zertifizierungs-System: Die Kennziffern-Werte aus dem Analysesystem werden in das Zertifizierungssystem überführt. Hier werden alle notwendigen Berechnungen, die für die Zertifizierung notwendig sind durchgeführt. Dabei handelt es sich vor allem um die Veränderungsraten der Umsatz- und Gewinnentwicklung.

Business-Zertifizierung für Pflegeunternehmen							
Aktuelles Bewertungs-Modell:		Norm-Modell					
Bewertungs-Modelle	Analyse-System	Umsatz	Wirtschaftlichkeit	Liquidität	Finanzierung	Gesamt	Chancen-Risiko-Portfolio
Norm-Modell	BWA-Daten	Umsatz	Wirtschaftlichkeit	Liquidität	Finanzierung	2006	Umsatz- Wirtschaftlichkeit
Best in Class	Datev-Gesamtdaten					2007	Umsatz-Liquidität
Verbands-Modell	Risiko-					2008	Wirtschaftlichkeit- Liquidität
Banken-Modell	Simulation					2009	Liquidität-Finanzierung

Abb. 3: Gesamtsystem der Business-Zertifizierung von Pflegeunternehmen

Ad 4. Bewertung der Kennziffern-Ausprägung durch ein Zertifizierungsmodell:
 Die Kennziffern-Werte werden durch Zertifizierungsmodelle in fünf Klassen, wie Abb. 4 und 5 darstellt, eingeteilt. Die beiden grünen Klassen stellen eine sehr gute bzw. gute Position des Unternehmens in der jeweiligen Kennziffer dar. Bei einer gelben Bewertung sollte die Entwicklung dieser Kategorie weiter untersucht und aufmerksam begleitet werden. Die orange Ausprägung bedeutet aktuellen Handlungsbedarf während der rote Bereich ein Alarmsignal ist und möglichst vermieden werden sollte.

Liquidität	2006	2007	2008	2009
Kriterium	Bewertung	Bewertung	Bewertung	Bewertung
Kriterium11	-9,49	-8,90	-15,23	-32,16
Kriterium12	-75,36	44,98	-69,66	-103,14
Kriterium13				
Kriterium14	8,40	9,39	13,98	19,32
Kriterium15	7,53	13,22	5,12	13,60

Aktuelles Bewertungs-Modell:
Norm-Modell

Sehr gute Position ← → Sehr schlechte Position

Abb. 4: Entwicklung der Liquidität im Zeitablauf

Wie in Abbildung 5 dargestellt weist dieses Pflegeunternehmen in 2008 bei der Entwicklung des Umsatzes und der Liquidität deutliche Schwachstellen und bei der Wirtschaftlichkeit und der Finanzierung Beobachtungsstati auf.

Aktuelles Bewertungs-Modell:		Norm-Modell	Gesamtbewertung:
Gesamt-Analyse 2008			
Umsatz		Wirtschaftlichkeit	Finanzierung
Kriterium0	-7,95	Kriterium1: 109,00	Kriterium11: 15,23
		Kriterium2: 336,79	Kriterium12: 69,66
		Kriterium3: 16,56	Kriterium14: 13,98
		Kriterium4: 63,62	Kriterium15: 5,12
		Kriterium5: 67,62	
		Kriterium6: 11,29	Kriterium16: -5,47
		Kriterium5a: 12168,75	Kriterium17: 105,47
		Kriterium7: 12,86	Kriterium18: 1,48
		Kriterium8: 4,36	Kriterium18a: 0,36
		Kriterium9: 4,61	Kriterium18b: 1,13
		Kriterium10: 245,66	Kriterium19: 0,25

Abb. 5: Unternehmensbewertung in 2008 nach Norm-Modell

Diese Bewertung ist auf der Grundlage eines Norm-Modells entstanden. Für bestimmte Zielgruppen lassen sich jedoch auch andere Bewertungsmodelle, wie in Abbildung 6 dargestellt, heranziehen. Dies hat den Vorteil, dass Benchmarkanalysen mit „Best in Class“-Unternehmen durchführbar sind oder bestimmte Standards von Verbänden oder Banken übernommen werden können.



Abb. 6: Verwendung unterschiedlicher Modelle zur Business-Zertifizierung

Wie Abbildung 7 im Vergleich zur Abbildung 5 zeigt ist die Beurteilung einzelner Bereiche des Pflegeunternehmens nach dem Banken-Modell wesentlich kritischer als nach dem Norm-Modell. Hier wurden von Seiten der Bank wesentlich strengere Ausprägungen hinterlegt als im Norm-Modell.

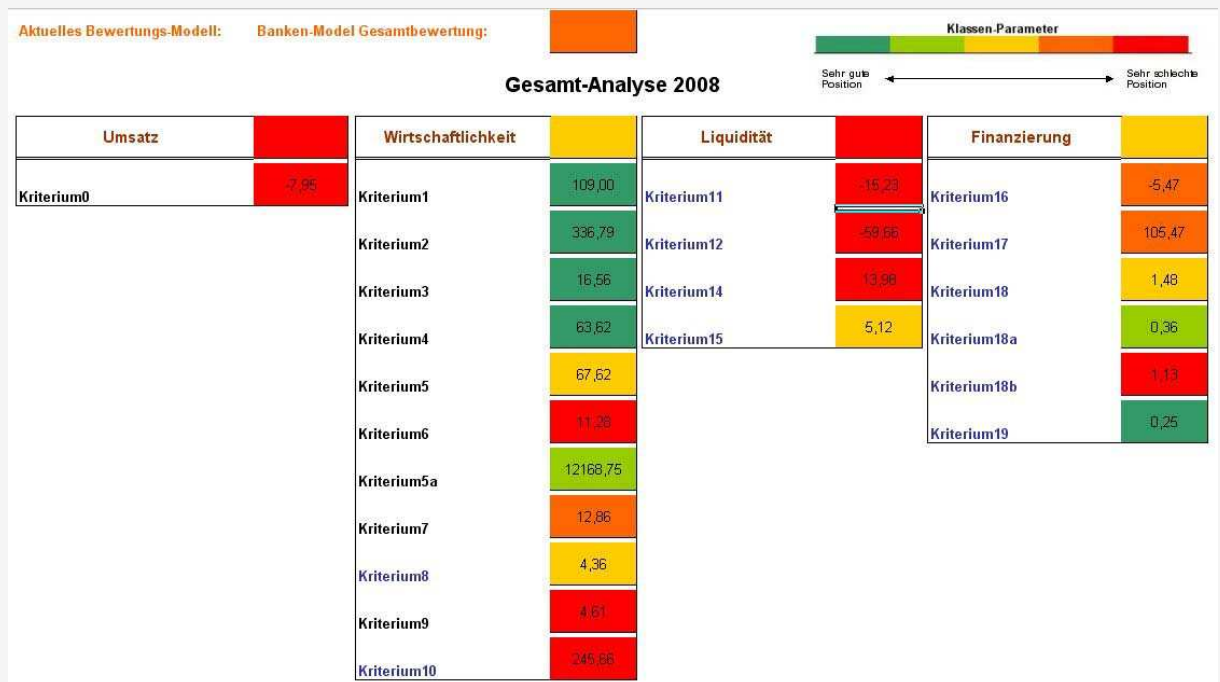


Abb. 7: Unternehmensbewertung in 2008 nach Banken-Modell

Ad 5. Berechnung / Ermittlung der jeweiligen übergeordneten Chancen-Risiko-Einstufungen: Aus der Risiko-Ausprägung der einzelnen Kennziffern werden die übergeordneten Risiko-Einstufungen sowie die Gesamtsicht des Pflegeunternehmens erfasst. Wie der Vergleich der Abbildungen 5 und 7 zeigt, ändert sich zwar die Gesamtbewertung des Unternehmens nicht. Jedoch sind die einzelnen Risiko-Einstufungen teilweise deutlich unterschiedlich. Die Gesamtsichtweise der Unternehmensentwicklung anhand dieser Business-Zertifizierung zeigen die beiden Abbildungen 8 und 9: Hier werden die Ausprägungen der einzelnen Bereiche in Chancen-Risiko-Portfolios dargestellt.

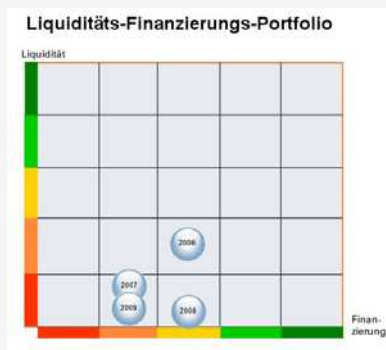


Abb. 8: Darstellung in Liquiditäts-Finanzierungs-Portl

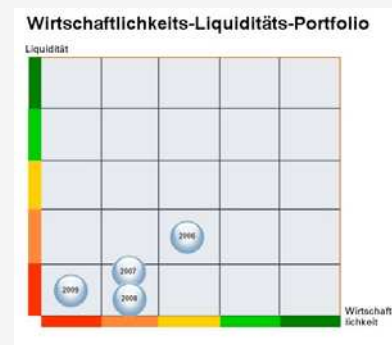


Abb. 9: Darstellung in Liquiditäts-Wirtschaftlichkeits-Por

Aus der Positionierung der einzelnen Jahre im linken unteren Bereich ist ersichtlich, dass dieses Unternehmen schon seit 2006 erhebliche Schwierigkeiten mit der Liquidität, Finanzierung und Wirtschaftlichkeit hat. Hieraus hätten schon 2006 oder 2007 klare Maßnahmen entwickelt werden müssen, um die wirtschaftliche Basis des Unternehmens zu sichern und zukunftsfähig zu machen.

Ad 6. Wirtschaftlichkeitsgutachten und Zertifizierung: Alle Ergebnisse der Zertifizierung werden detailliert in einem Gutachten erfasst und als Ergebnis in einer Zertifizierungsurkunde dargestellt. Die Business-Zertifizierung ist jedoch nicht Selbstzweck – vielmehr dient sie als fundierte Grundlage für die Planung und Steuerung einer zukünftig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung der Pflegeunternehmen. Aus diesem Grund werden nicht nur die Zertifizierungsergebnisse, sondern auch die detaillierten Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsanalyse sowie Handlungsempfehlungen dargestellt. Darauf kann sowohl der Unternehmer als auch der Banker bei entsprechenden Gesprächen fundiert zurückgreifen.

Vorteile der Business-Zertifizierung

Die Business-Zertifizierung bietet klare Vorteile sowohl für die gegenwärtige Beurteilung des jeweiligen Pflegeunternehmens als auch für die zukünftige Planung und Steuerung. Im wesentlichen ergeben sich die Vorteile in:

1. **Datenfundierung auf der Grundlage originärer Buchhaltungsinformationen:** Anders als in Jahresabschlüssen, in denen erhebliche „Bewertungsoptionen“ bestehen, sichern die originären Buchhaltungsdaten eine hohe Sicherheit und Verlässlichkeit der Ergebnisse. Dies ist sowohl für die Standortbestimmung der Unternehmensleitung als auch für Banker bei Kreditgesprächen ein großer Vorteil
2. **Einfache visuelle Erkennbarkeit der Ergebnisse:** Die Bewertung der einzelnen Bereiche und Kennziffern ist durch die visuelle Kennzeichnung einfach nachvollziehbar, dabei ist eine hohe Aussagefähigkeit aufgrund der Fundierung durch Bewertungsmodelle gegeben - hier ergibt sich eine einfache Nachvollziehbarkeit bei hoher inhaltlicher Aussage
3. **Hohe Zielausrichtung durch unterschiedliche Modellverwendungen:** Je nach dem, welche Ziele verfolgt werden, lassen sich verschiedene Modelle verwenden. Ist beispielsweise die Bewertung aus Bankensicht entscheidend, lässt sich die Bewertung durch das Banken-Modell durchführen. Ist andererseits die Spiegelung im Benchmark an hervorragenden Unternehmen oder an Durchschnittswerten eines Verbandes erwünscht, können die entsprechenden Modelle, soweit vorhanden, herangezogen oder entwickelt werden
4. **Fundierte Bankgespräche bei Kreditverhandlungen:** Die hervorragende Datenfundierung und neutrale Bewertung durch Modelle ermöglicht eine gute Einschätzung der wirtschaftlichen Stärken und Schwächen. Der häufig gehörten Aussage: „Meine Bank versteht mich nicht“ können wir dadurch begegnen. Die hervorragenden Ergebnisse durch unsere Begleitung in Bankgesprächen bestätigen das. Hier liegt ein großer Vorteil für Unternehmer von Pflegebetrieben.
5. **Zielplanung für wirtschaftlichen Erfolg:** Die Business-Zertifizierung sollte nicht nur für die Darstellung der heutigen Situation eingesetzt werden. Vielmehr dient sie als zentrales Planungsinstrument für zukünftige Zielgrößen, die als Vorgabe einer entsprechenden Business-Planung zu erreichen ist. Hier wird somit neben der IST-Zertifizierung eine SOLL-Zertifizierung gestellt, die eine klare Zielausrichtung der Geschäftsführungen ermöglicht.