

Potenzialanalyse für Pflegeunternehmen

Fokus

Mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Modelle kann festgestellt werden, wie die betriebswirtschaftliche Situation eines ambulanten Pflegedienstes aussieht, welche Ursachen dafür maßgeblich sind und welches Potenzial das jeweilige Unternehmen hat.

Voraussetzungen für die Durchführung der Potenzialanalyse

Ziel der Potenzialanalyse ist die Beantwortung der zentralen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen für Entscheidungsträger von Pflegeunternehmen:

Markt- und Wettbewerbssicht:

- Wie ist unser Unternehmen im Markt und bei unseren Kunden verankert?
- Wie wirken sich Wettbewerbsentwicklungen auf unser Unternehmen aus?
- Welche Schwankungen unserer Umsatztätigkeit sind festzustellen?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der Entwicklung unserer Markt- und Umsatzergebnisse?

Interne Unternehmenssicht:

- Wie entwickelt sich unser Unternehmen hinsichtlich der wichtigsten Kostenarten und Kostenparameter?
- Welche Rückkopplungen ergeben sich hinsichtlich Erlös- und Kostenentwicklungen?
- Inwieweit baut unser Unternehmen wirtschaftliche Substanz auf oder ergeben sich wirtschaftliche Risiken aus der Unternehmensentwicklung?
- An welchen Fokusbereichen sollten wir als Führung ansetzen, um unser Unternehmen wirtschaftlich leistungsfähiger und erfolgreicher zu machen?

Voraussetzung für die Potenzialanalyse ist eine kontinuierliche und konsistente Durchführung der Buchhaltung und darauf aufbauend monatlicher BWA-Daten (BWA: Betriebswirtschaftliche Auswertung). Die Betriebswirtschaftliche Auswertung wird von Steuerberatern / Buchhaltungsdienstleistern erstellt. Sie ist eine verdichtete monatliche Zusammenfassung aller Erlös- und Kostendaten dar, aus denen die Erfolgsdaten wie Betriebsergebnis oder Gewinn/Verlust abgeleitet werden.

Durchführung der Potenzialanalyse

Eine Potenzialanalyse erfolgt in fünf Schritten:

1. **Gesamtentwicklung:** Darstellung der Gesamtentwicklung des Pflegeunternehmens hinsichtlich der wichtigsten Ergebnisse aus Erlös-, Kosten- und Betriebsergebnis-Sicht
2. **Detaillierte Zeitreihenanalyse:** Hierbei werden die Ergebnisse aus 1. dahingehend untersucht, wie sie entstanden und welche Ursachen dafür maßgeblich sind
3. **Spezialanalyse einzelner Erlös-/Kostenentwicklungen:** In dieser Phase werden einzelne unternehmerische Gesichtspunkte, wie z. B. bestimmte Erlös- oder Kostenentwicklungen, eingehend betrachtet und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen analysiert
4. **Break-Even-Analyse auf Erlös- und Kostenseite:** Im Vordergrund dieser Phase steht die Frage, um wie viel sich die Kosten- und Erlössituation, ausgehend von der gegebenen Entwicklung, verändern darf, damit das Unternehmen noch im Gewinnbereich bleibt
5. **Aussagen des Unternehmenspotenzials:** Hier werden die betriebswirtschaftlichen Stärken und Schwächen zusammengefasst und daraus die Potenziale für das Pflegeunternehmen abgeleitet.

Ad 1. Gesamtentwicklung: In diesem ersten Schritt geht es darum, die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung des Pflegeunternehmens darzustellen und einzuschätzen. Hier wird üblicherweise eine jährliche Darstellung der Erlöse, Kosten und des Betriebsgewinns vorgenommen. Es empfiehlt sich auch, die neutralen Erlöse, Kosten und das neutrale Ergebnis hinzuzunehmen insbesondere bei Pflegeunternehmen, die neben dem Kerngeschäft noch zusätzliche Einnahmen- / Ausgabequellen haben.

Im dargestellten Beispiel sehen wir ein Pflegeunternehmen mit drei Bereichen im Zeitraum Januar 2006 bis März 2007: 1. Ambulante Pflege; 2. Tagespflege; 3. Betreutes Wohnen. Die Gesamtentwicklung zeigt, dass die Ambulante Pflege in 2006 profitabel mit einer geringen Umsatzprofitabilität dasteht, während die anderen beiden Bereiche ein geringes (Tagespflege) bzw. erhebliches Defizit (Betreutes Wohnen) eingefahren haben.

Ad 2. Detaillierte Zeitreihenanalyse: Diese Entwicklungen zu hinterfragen und vor allem hinsichtlich der zukünftigen Aussichten zu bewerten ist das Ziel in diesem Schritt. Somit werden in dieser Phase die detaillierten Daten der einzelnen Entwicklungen betrachtet und hinsichtlich ihrer Zukunftspotenziale bewertet.

In unserem Beispiel sehen wir, dass es eine dreigeteilte Entwicklung der Erlöse gibt: Bis zum Juni 2006 waren die Erlöse auf einem hohen Niveau, um daraufhin deutlich abzusinken und sich ab 2007 wieder positiv nach oben zu entwickeln. Auf der Kostenseite zeigt sich, dass bis zum Juni die Kosten niedriger lagen als die Erlöse, bis Ende 2006 deutlich über den Erlösen lagen und ab 2007 sich unterhalb der Erlöse stabilisierten. Im Sommer 2006 muss es also eine Entwicklung gegeben haben, die betriebswirtschaftlich nicht günstig aussieht und die zu hinterfragen ist.

Gesamtentwicklung des Unternehmens Nach Unternehmensbereichen Januar 2006 – März 2007

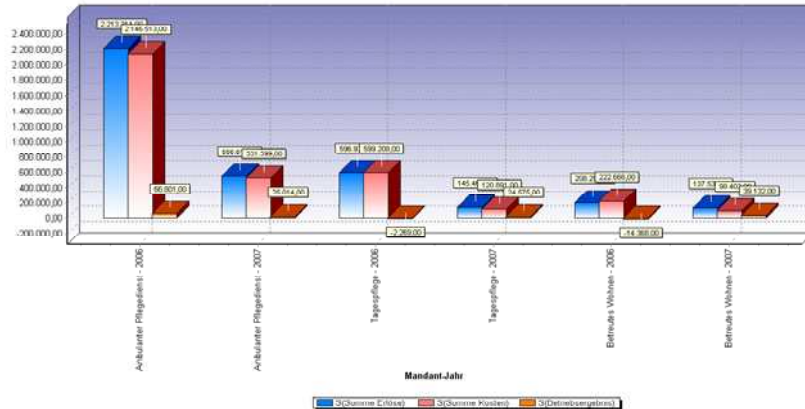


Abb. 1: Darstellung der Gesamtentwicklung eines Pflegeunternehmens

Die Erklärung ergibt sich, wenn wir uns die Entwicklung des Bereichs des Betreuten Wohnens anschauen. Bei diesem Unternehmen wurde im Jahr 2006 der Geschäftsbereich Betreutes Wohnen neu aufgebaut. Im ersten Halbjahr wurden die Patienten von der Tagespflege übernommen – deshalb die hohen Umsätze. In der zweiten Jahreshälfte wurden die hohen Kosten im betreuten Wohnen verursacht durch Anlaufverluste und des Durchlaufens einer Lernkurve im Betreiben dieses Bereichs. Seit 2007 zeigen alle Bereiche positive Entwicklungen.

Detaillierte monatliche Entwicklung Tagespflege Januar 2006 – März 2007

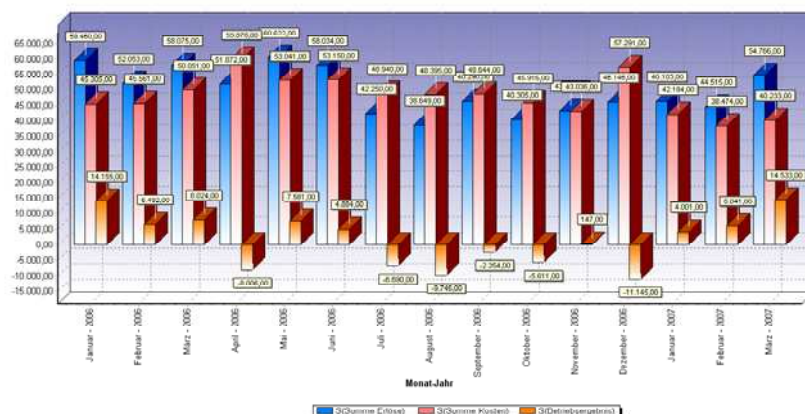


Abb. 2: Detaillierte monatliche Entwicklung eines Unternehmensbereichs

Ad 3. Spezialanalyse einzelner Erlös-/Kostenentwicklungen: Hierbei geht es um die detaillierte Analyse einzelner Ursachenfaktoren. Bei der Tagespflege unseres Unternehmens betrachten wir die Personalkosten in Relation zum Erlös (blaue Linie) und zu den Gesamtkosten (orange Linie). Den Saldo beider Relationen drückt die rote Linie aus. Hieran erkennt man, dass immer dann, wenn sich ein positiver Wert der roten Linie ergibt die Personalkosten relativ steigen und bei negativen Werten der roten Linie die Personalkosten relativ fallen. Somit befindet sich unser Unternehmen ab 2007 in einer sehr stabilen Entwicklung in diesem Geschäftsbereich.

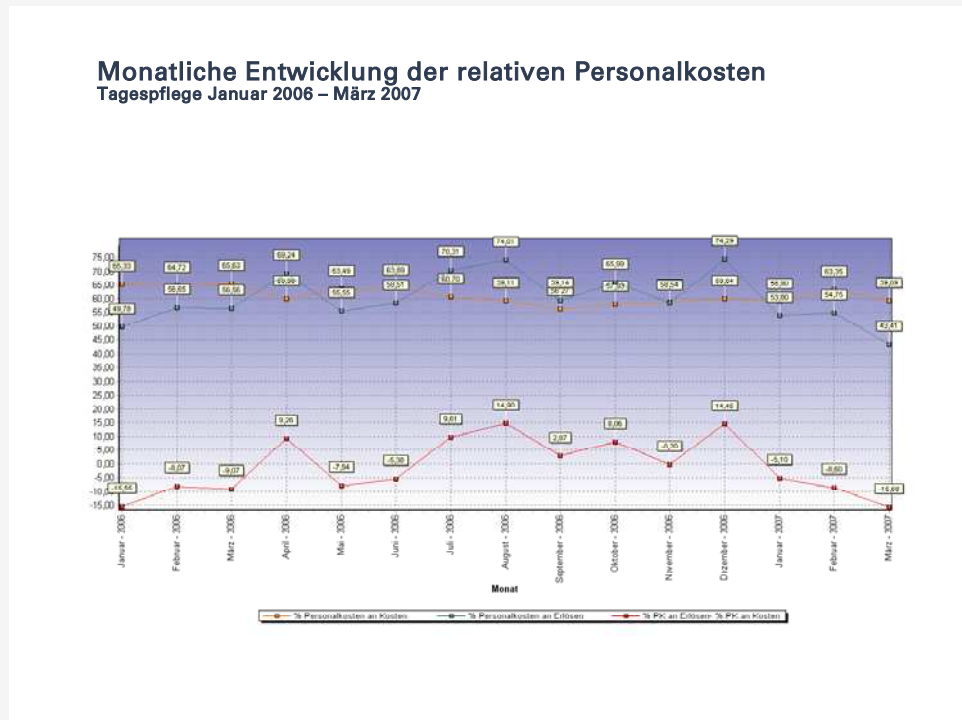


Abb. 3: Entwicklung der relativen Personalkosten

Ad 4. Break-Even-Analyse auf Erlös- und Kostenseite: Die Break-Even-Analyse zeigt auf, welcher Puffer auf der Kosten- und Erlösseite besteht. Hier wird ermittelt, bis zu welchem Punkt Erlöse sinken bzw. Kosten steigen können, ohne dass das Unternehmen in die Verlustzone gerät. Diese Betrachtung stellt somit den „Gelenkknorpel“ des Unternehmens dar. In unserem Beispiel liegt dieser Bereich bei 3,26% des Umsatzes und 3,78% der Kosten im Geschäftsbereich der Ambulanten Pflege. D.h. der Umsatz kann maximal um 3,26% sinken oder die Kosten um 3,78% maximal steigen, ohne dass dieser Bereich in die Verlustzone kommt. Wir sehen somit, dass sich das Unternehmen in diesem Bereich auf dünnem Eis bewegt und alle Maßnahmen genau abwägen sollte.

Ad 5. Aussagen des Unternehmenspotenzials: Aus allen durchgeführten Analysen werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens entwickelt. Die hier nur kurz angerissenen Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Analyse ermöglichen, alle wichtigen Unternehmensfaktoren wie Marktstellung, Konkurrenz, Unternehmensorganisation u.a. mit quantitativen Größen zu bewerten. Daraus werden die Potenziale und die Risiken des Unternehmens abgeleitet. Hieraus lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen entwickeln und selbst bei gegenwärtiger hoher Risikoposition des Unternehmens Erfolgsstrategien festlegen.

Vorteile einer Potenzialanalyse

Die Vorteile der Potenzialanalyse zeigen sich in drei Dimensionen:

1. **Transparenz des Unternehmens und strukturelle Schwerpunkte:** Das Unternehmen wird von seiner betriebswirtschaftlichen Entwicklung transparent. Einzelne strukturelle Teilentwicklungen entweder im Kosten- oder Erlösbereich ermöglichen das Erkennen bestimmter Konstellationen im Marktumfeld oder im Unternehmen selber. Somit kann gezielt gegengesteuert und zukünftige Maßnahmen geplant werden.
2. **Quantifizierung des Stärken-/Schwächenprofils und der Potenziale:** Neben der Frage, welche Potenziale und Stärken / Schwächen das jeweilige Pflegeunternehmen hat ermöglicht die Potenzialanalyse eine Quantifizierung dieser Faktoren. Dadurch wird aufgezeigt, welche Spielräume die Unternehmensleitung bei ihren Maßnahmen hat und ab welchen Grenzbereichen das Unternehmen in den „roten Bereich“ läuft.
3. **Potenzialaussagen und Prognosen für zukünftige Maßnahmen:** Auf der Basis der Ergebnisse der Potenzialanalyse lassen sich strategische Konzepte entwickeln und Investitionsplanungen hinsichtlich der Realisierbarkeit und Profitabilität darstellen. Insbesondere die Möglichkeit, auf der Grundlage der Potenzialanalyse zukünftige Geschäftsplanungen durchzuführen und zu simulieren ermöglichen heute schon eine hohe Qualität der Zukunftsausrichtung der Unternehmen. Strategische Fehler lassen sich dadurch vermeiden und das Unternehmen auf die Ausschöpfung der Erfolgspotenziale weiterentwickeln. Spätestens in Gesprächen mit Banken werden diese Ergebnisse vorteilhaft einsetzbar sein.