

Betriebswirtschaftlich "grüne" Touren und trotzdem Verluste - Deckungsbeitragsrechnung für Pflegeprozesse

Dr. Ivo Krizek

Wirtschaftlichkeit von Pflegetouren

Das folgende Phänomen ist in vielen Pflegediensten zu beobachten: Die Planung der Touren zeigt einen Erlös, der höher ist als die Kosten und die Software errechnet einen "Gewinn" und markiert die Tour grün. Beim Abschluss der Tour mit den IST-Werten wird immer noch ein "Gewinn" ausgewiesen. Trotz der "grünen" Touren in der Planung und im Abschluss entstehen zum Monatsende jedoch tatsächliche Verluste. Wie ist das möglich?

Die Gründe liegen vor allem in den Kostensätzen für die einzelnen Mitarbeiter. Die wichtigsten Fehler bestehen darin, dass:

- Die tatsächlichen Lohnkosten zu niedrig kalkuliert werden - Ausfallzeiten werden nur unzureichend berücksichtigt
- Die absoluten Overhead-Kosten werden falsch, meistens zu niedrig, angesetzt
- Der Zuschlag der Overhead-Kosten wird ebenfalls häufig zu niedrig angesetzt.

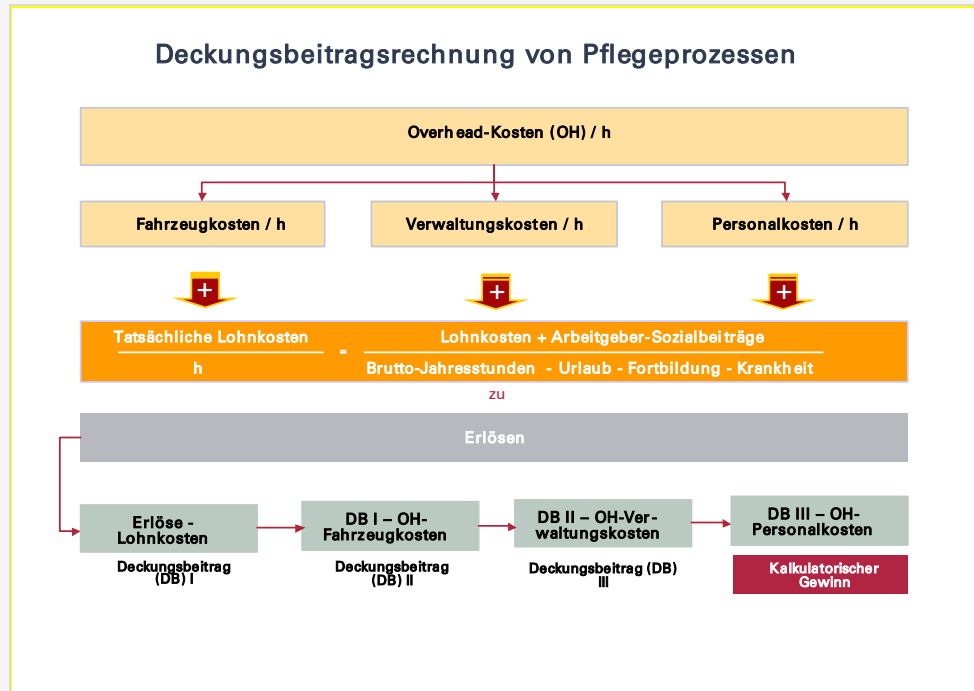
Hinzu kommt, dass bei der korrekten Berücksichtigung der Overhead-Kosten bestimmte Leistungen, wie z.B. Hauswirtschaft und Alltagsbetreuung, als nicht mehr profitabel ausgewiesen werden. Systematische Fehlinformationen und Fehlsteuerungen sind die Folge.

Deckungsbeitragsrechnung von Pflegeprozessen

Wie sollte vorgegangen werden, um das zu vermeiden? Ich schlage folgende Vorgehensweise vor, die zu guten Ergebnissen führt:

1. Berechnen Sie die tatsächlichen Lohnkosten pro Stunde, indem Sie die Lohnkosten und Arbeitgeber-Sozialbeiträge als Kostengröße dividieren durch die kalkulatorisch verfügbare Arbeitszeit der Mitarbeiter. Diese ergibt sich als Bruttojahresarbeitszeit abzüglich Urlaub, Krankheit und Fortbildungen.
2. Ermitteln Sie die gesamte Arbeitszeit Ihrer Kalkulationsperiode, häufig ist es ein Halbjahr oder ein Jahr - wir verwenden einen gleitenden 12-Monats-Durchschnitt.

3. Ermitteln Sie die tatsächlichen Overhead-Kosten für Ihren Pflegedienst - hierbei ist es ratsam, tiefer in die Summen- und Saldenlisten zu schauen und auch die Lohnabrechnungen hinzuzuziehen.
4. Berechnen Sie die Overhead-Kosten-Umlage durch eine Division der ermittelten Overhead-Kosten mit den kalkulierten Arbeitsstunden aus 2. Durch Addition dieser Größe mit den jeweiligen Lohnkosten aus 1. ergeben sich die tatsächlichen Kostensätze für die Mitarbeiter.



Aussagekraft der Ergebnisse

Welche Aussagekraft haben die so ermittelten Größen und wo liegen die Grenzen? Mit den so festgelegten Kostensätzen werden die Touren auf Vollkostenbasis geplant und berechnet - die errechneten Erlösüberschüsse sind kalkulatorische Gewinne. Die Grenzen ergeben sich dann, wenn Verluste ermittelt und die Touren rot angezeigt werden. Dann arbeitet die Tour nicht mehr kostendeckend, wobei eine tiefere Analyse nur schwer möglich ist. Dies wirkt sich fatal vor allem auf niederpreisigere Leistungen wie Alltagsbetreuung oder Hauswirtschaft aus.

Aus diesem Grund verwenden wir eine andere bewährte Vorgehensweise: Wir splitten die Overhead-Kosten in die Arten Fahrzeug-, Verwaltungs- und Personalkosten (für PDL, GF und Verwaltung) auf. So bekommen wir vier verschiedene Kostengrößen, die wir mit den Erlösen saldieren. Daraus resultieren:

1. Die Mittel, die nach Abzug der Lohnkosten von den Erlösen zur Bedienung der Overhead-Kosten zur Verfügung stehen → Deckungsbeitrag DB I
2. Werden vom DB I die anteiligen Fahrzeugkosten abgezogen, zeigt sich der Betrag zur Deckung der tatsächlichen Gemeinkosten (Lohn- und Fahrzeugkosten sind Einzelkosten) → Deckungsbeitrag DB II

3. Nach Abzug der Verwaltungskosten vom DB II verbleiben die Mittel zur Bedienung der Personalkosten für PDL, GF und Verwaltung → Deckungsbeitrag DB III

4. Die Saldierung dieser Größe mit den OH-Personalkosten ergibt dann den kalkulatorischen Gewinn der Tour.

Der große Vorteil dieser Vorgehensweise ergibt sich in der Planung und im Abschluss der Touren: Selbst wenn die Touren nicht kostendeckend zu planen sind, ist der Beitrag für die Bedienung der einzelnen Overhead-Kostenarten ersichtlich. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, hauswirtschaftliche Leistungen anzunehmen, die neben den Lohn- und Fahrzeugkosten einen weiteren Teil der Overhead-Kosten tragen, auch wenn durch die Vollkostenrechnung diese Touren als "Verlust" gekennzeichnet werden. Eine sehr viel differenziertere und flexiblere Planung / Steuerung der Pflegeprozesse ist dadurch möglich.