

Qualität und Wirtschaftlichkeit

Besser steuern mit Kennzahlen

Egal ob ambulante oder stationäre Einrichtung: die Qualität eines Pflege-Anbieters ist immer auch vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig. Kennzahlensysteme helfen, wichtige **Faktoren für die Wirtschaftlichkeit** zu benennen und besser auszusteuern. Dazu werden die entsprechenden Ziele zunächst beschrieben und regelmäßig überprüft.

Die Steuerung mit Hilfe von Kennzahlen unterstützt erfolgreiches Handeln auf der Führungsebene in Pflegeeinrichtungen. Das gilt für stationäre wie für ambulante Anbieter. Zur Einführung eines Kennzahlensystems sind zunächst einige grundsätzliche Überlegungen nötig. So können beispielsweise für folgende Bereiche Kennzahlen gebildet werden:

- Ergebnis/Einnahmen/Ausgaben
- Belegungsstruktur und Auslastung
- Personal
- Qualität
- Vermögens- und Finanzlage

Nach der Festlegung von Kennzahlenbereichen, sind jeweils entsprechende Zielwerte zu definieren. Auch muss erörtert werden, welche Daten aus dem Unternehmen benötigt werden und an welcher Stelle diese gewonnen werden. Ebenso wichtig ist die Entscheidung für eine Darstellungsebene. Idealerweise werden Kennzahlen auf einem einzigen Bogen (One-Page-Report) abgebildet, der im Intranet für alle Führungskräfte und Mitarbeiter zugänglich ist, die mit den Kennzahlen arbeiten sollen.

Kennzahlen sollten an der Stelle in der Einrichtung erhoben, bewertet und mit Maßnahmen hinterlegt werden, wo die Informationen benötigt werden. Es ist also sinnvoll zu überlegen, welche Kennzahlen auf Geschäftsführerebene, welche auf PDL-Ebene und welche auf WBL-Ebene benötigt werden. Generell gilt, dass die Geschäftsführung eher verdichtete Informationen benötigt und die darunter liegenden Ebenen immer detailliertere Daten für ihren jeweiligen Bereich benötigen (Tabelle links).

Exemplarischer Kennzahlenaufbau einer stationären Pflegeeinrichtung

Hierarchieebene	Kennzahlen
Geschäftsführer/Inhaber	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzrendite in Prozent • EBITDAR-Marge in Prozent • Ergebnis aus operativem Geschäft (Pflege) in Euro • Ergebnis aus investivem Geschäft in Euro • Auslastung in Prozent • Verhältnis Ist-Belegungsstruktur zu Plan-Belegungsstruktur (Pflegekennziffer) • Verhältnis Ist-Personalmenge zu Soll-Personalmenge • Eigenkapitalquote und Liquidität
Pflegedienstleitung (PDL)	<ul style="list-style-type: none"> • Pflegegradschnitt gesamter Pflegebereich • Verhältnis Ist-Personalmenge zu Soll-Personalmenge • Fachkraftquote • Überstunden gesamt • Anzahl Maßnahmen nach MDK • Anzahl Empfehlungen/Anordnungen Heimaufsicht • Quote abgearbeiteter Mängel nach Pflegevisite • Anzahl Pflegeschäden gesamt
Wohnbereichsleitung (WBL)	<ul style="list-style-type: none"> • Pflegegradschnitt Wohnbereich • Überstunden/Minusstunden Wohnbereich • Anzahl Pflegeschäden Wohnbereich

Quelle: Curacon

Keine Kennzahl ohne Zielwert

Für jede Kennzahl ist ein Zielwert festzulegen. Das kann ein fester Wert sein oder ein Zahlen-Korridor. Auch muss festgelegt werden, ob die Kennzahl eine absolute Zahl oder ein Verhältnis abbildet. Dafür seien hier einige Beispiele genannt:

- Die (monatliche) EBITDAR-Marge beträgt 13 bis 17 Prozent (abhängig von der Höhe des jeweiligen Investitionskostensatzes)
- Die Belegung im abgelaufenen Monat lag im Schnitt bei 98 Prozent
- Es gibt 0 Pflegeschäden in der Einrichtung
- Das Verhältnis Umlaufvermögen zu kurzfristigen Schulden ist > 100 Prozent
- Das Verhältnis aus Ist-Personalmenge zu Soll-Personalmenge beträgt 0,98 bis 1,02

Die Kennzahlen für die verschiedenen Management-Ebenen können sich unterscheiden.

Während die ersten drei Beispiele selbst erklärend sind, lohnt ein vertiefender Blick auf die letzte Kennzahl. Die Zielkennzahl dürfte immer Ist-Personal/Soll-Personal=1 sein. Somit wird deutlich, dass weder deutlich überplant wird (Kennzahl größer 1), noch dass gegen vereinbarte Personalschlüssel (Kennzahl kleiner 1) verstoßen wird.

Kennzahlen müssen Effekte haben

Bei der Arbeit mit Kennzahlen sollte zwingend der Logik der **Balanced Scorecard** gefolgt werden. Die Balanced Scorecard ist ein Konzept zum Monitoring und zur Steuerung eines Unternehmens, das ganzheitlich die komplexe Vielfalt von Ursachen und Wirkungen unter erfolgskritischen Kennzahlen (Finanz-, Kunden- und Personalperspektive) abbilden kann.

Hierbei werden die definierten Ziele mit Messgrößen bzw. Kennzahlen sowie konkreten Maßnahmen verbunden. Es werden somit nicht nur Zielvorgaben formuliert, sondern es wird auch deren Umsetzung anhand von Steuergrößen überprüft. So werden Abweichungen von Zielvorgaben sofort durch abweichende Kennzahlen erkannt, und der abweichende Bereich kann wieder in Richtung des Oberziels der Unternehmung gelenkt werden.

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Kennzahlen gelten auch für ambulante Einrichtungen. Allerdings gibt es abweichend zu stationären Einrichtungen einen gravierenden Unterschied. Statt des Bereichs „Belegung und Auslastung“ muss die Arbeitsproduktivität in den Fokus genommen werden. Im Prinzip benötigt die Leitung zunächst nur eine Kennzahl, um ihren Pflegedienst zu steuern: Kostendeckung je Produktivstunde — Ertrag je Produktivstunde/Vollkosten je Produktivstunde.

Als Rechenbeispiel: Ertrag je Produktivstunde 54 Euro/Vollkosten je Produktivstunde 51 Euro = 1,06 (gerundet). Denn im Gegensatz zu einer stationären Einrichtung mit sehr starren Finanzierungsstrukturen und Personalschlüsseln ist der erlösseitige Gestaltungsspielraum im ambulanten Bereich wesentlich flexibler. Gleiches gilt für den Personaleinsatz und die Vollkosten je Tour. Das schlägt sich auch in den Kennzahlen für einen ambulanten Pflegedienst nieder (Tabelle oben).

Die Beispiele zeigen, wie entscheidend die Mitarbeiterproduktivität für den Erfolg eines ambulanten Pflegedienstes ist. Bei der Festlegung von Zielkennzahlen ist aber zwingend darauf zu achten, dass es nach oben natürliche Grenzen gibt: So deuten zum Beispiel Monatsumsätze einer Vollkraft (VK) über 7.000 bis 8.000 Euro auf drohende Überstunden, Erschöpfungszustände und Fehler in der Versorgung hin. Der Produktivstundenanteil von über 120 Stunden im Monat einer Pflegefachkraft in Vollzeit hingegen deutet darauf hin, dass die Zeit für

Exemplarische Kennzahlenaufbau einer ambulanten Pflegeeinrichtung

Hierarchieebene	Kennzahlen
Geschäftsführer/Inhaber	<ul style="list-style-type: none"> • Kostendeckung der Produktivstunde • Umsatzrendite
Pflegedienstleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz je Vollzeiterkraft (VK) • Erlöse/Kosten je Produktivstunde • Quote Ausschöpfen der Sachleistungen in den Pflegegraden 2 bis 5 • Produktivstundenanteil je VK • Organisationszeiten als Anteil an den Anwesenheitszeiten aller Mitarbeiter • Krankheitsquote • Verhältnis Plan-Erlös zu Ist-Erlös

Quelle: Curacon

Die Personalkosten sind der entscheidende Faktor bei ambulanten Einrichtungen.

die Arbeiten an der Pflegeprozessdokumentation zu kurz kommen. Die möglichen Folgen sind Mängel bei der MDK-Qualitäts- und Abrechnungsprüfung sowie Misserfolge bei Höherstufungsanträgen. Nicht umsonst spricht man deshalb von einem **Kennzahlensystem**. Das bedeutet, dass Kennzahlen zueinander einen unmittelbaren, mindestens aber mittelbaren Zusammenhang aufweisen müssen. Auch dürfen die Kennzahlen unterschiedlicher Bereiche nicht zu sich widersprechenden Maßnahmen führen.

Ein passendes Beispiel ist der Zusammenhang zwischen dem Pflegegrad-Mix und Qualitätskennzahlen. Sowohl im stationären als auch im ambulanten Bereich gehen sehr gute Ergebnisse im Bereich der Qualität mit positiven Entwicklungen der Pflegegrade und verringerten Non-Konformitätskosten einher. In der Praxis ist nämlich immer wieder zu beobachten, dass ein effektiver Pflegecontrolling-Prozess (beispielsweise Pflege- und Dokumentationsvisiten, Mitarbeiterbegleitungen, Anleitungen, Fallbesprechungen) zu MDK-Prüfergebnissen ohne Maßnahmen seitens der Pflegekassen führt und das Pflegegradmanagement optimiert.

Die parallele Steuerung von Qualität und Wirtschaftlichkeit führt zu nachhaltigem Erfolg. Um den oft festgestellten Effekt „hohe Investitionen in die Qualität führt zu Nachteilen bei der Wirtschaftlichkeit“ zu vermeiden, lohnt es sich, eine Kennzahl zu bilden, die beide Bereiche eint: Das Verhältnis aus Investition in Qualität zum Ertrag aus diesen Investitionen. Solange jeder in Qualität investierte Euro zu mindestens einem Cent Gewinn führt, sind die Investitionen in Qualität angemessen und zielführend.

Gastautor dieses Beitrags ist Birger Schlürmann, Manager bei der Curacon Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

„Die Steuerung mit Kennzahlen unterstützt erfolgreiches Handeln auf der Führungsebene.“



Birger Schlürmann,
Curacon