

WIRTSCHAFTLICHKEIT

Umsatz pro Kunde



Thorsten Ritter (links) & Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de

Der Gesamtumsatz ist neben dem erzielten Gewinn einer der wichtigsten Parameter für den wirtschaftlichen Erfolg eines Pflegeunternehmens. Für das Steigern des Umsatzes gibt es zwei Hebel. Einerseits kann das Unternehmen die Anzahl seiner Kund:innen erhöhen, andererseits kann der Umsatz pro Kund:in gesteigert werden. Der Umsatz pro Kund:in wird durch eine Vielzahl von

Parametern bestimmt. Erst mit der Kenntnis dieser Parameter und deren Einfluss auf die Kennzahl erweist sich eine Vergleichbarkeit im Zeitverlauf sowie zu anderen Unternehmen als sinnvoll. Der entscheidendste Faktor zur Beeinflussung ist die Formulierung des Kerngeschäftes. Um dies zu verdeutlichen, werden wir zunächst auf die Berechnung dieser Kennzahl eingehen.

Berechnung

Unser Berechnungsbeispiel (siehe unten) verdeutlicht, dass die Anzahl der Kund:innen und somit der durchschnittliche Umsatz pro Kund:in pro Leistungsart extrem schwankt. Für die zwei Kund:innen, für welche §§ 61ff SGB XII Hilfe zur Pflege erbracht wird, beträgt dieser Wert 2.500,-€ pro Monat. Solch hohe Werte sind nicht ungewöhnlich für Pflegedienste,

Leistungsarten	Abgerechnete Kund:innen	Umsatz pro Monat	%-Verteilung
§37 SGB V Häusliche Krankenpflege	50	25.000 €	25 %
§36 SGB XI Pflegesachleistungen	80	55.000 €	55 %
§39 SGB XI Verhinderungspflege	50	5.000 €	5 %
§45b SGB XI Entlastungsbetrag	50	5.000 €	5 %
§§ 61ff SGB XII Hilfe zur Pflege	2	5.000 €	5 %
Privatleistungen	35	5.000 €	5 %
Gesamtsumme		100.000 €	100%

Bei 115 abgerechneten Kund:innen beträgt der durchschnittliche Umsatz pro Kund:in pro Monat 870,- €. Hinweis: §37.3-Kund:innen sollten nicht berücksichtigt werden.

Formel

$$\frac{\text{Gesamtumsatz pro Periode}}{\text{Anzahl abgerechnete Kund:innen}} = \text{Ø Umsatz pro Kund:in}$$

welche sich auf die zeitintensive Pflege spezialisiert haben. Reine Betreuungsdienste hingegen haben sehr viel geringere Umsatzwerte pro Kund:in. Daher ist es sinnvoll und notwendig, einen Vergleich immer auch auf Ebene der Leistungsarten vorzunehmen.

Nutzt der Pflegedienst dennoch die Kennzahl Durchschnittlicher Umsatz pro Kund:in über alle Leistungssegmente, so kann der Median Fehlbeurteilungen vermeiden. Der Median ist der Wert, der genau in der Mitte Ihrer Umsatzreihe liegt, die Sie zuvor der Größe nach ordnen. Aufgrund seiner Lage wird er auch Zentralwert genannt. Weichen Mittelwert (Umsatz pro Kund:in) und Median stark voneinander ab, ist dies der Hinweis auf extreme Ausreißer z.B. Kund:innen mit extrem hohen Umsätzen.

Für die Pflegesachleistungen kann darüber hinaus gleichfalls eine Unterscheidung pro Pflegegrad sinnvoll sein. Diese Betrachtung bildet einen Vergleich zwischen der IST-Ausschöpfung sowie dem finanziellen SOLL-Umsatzpotenzial (Ausschöpfungsgrad) auf Basis von Leistungen der Pflegeversicherung ab.

Der Umsatz pro Kunde wird durch eine Vielzahl von Parametern bestimmt.

Steigerung Umsatz pro Kund:in

Möchte ein Unternehmen seinen Umsatz pro Kund:in aktiv steuern, sind folgende Schritte notwendig.

1. Kerngeschäftsfelder und Umsatzverteilung pro Leistungssegment definieren: Im Rahmen einer strategischen Ausrichtung sollten Sie Ihre Hauptgeschäftsfelder/angebotenen Leistungsarten klar formulieren. Diese Entscheidung berücksichtigt



weitere individuelle Parameter u.a. Vergütungsvereinbarungen, Wettbewerbsstrukturen, eigene Kompetenzen etc. und hilft Ihnen, sich auf das Kerngeschäft zu fokussieren. Vielleicht ist dies auch der Zeitpunkt, sich von Angeboten zu trennen und diese Spezialanbieter:innen oder Kooperationspartner:innen zu überlassen (z.B. Essen auf Rädern, Pflegekurse, Begutachtungen nach §37.3 etc.). Gleichzeitig sollten die Umsatzanteile pro Leistungssegment und deren Veränderungen im Zeitverlauf definiert werden. Dies kann ggf. Veränderungen in der Personalstruktur erfordern.

2. IST-Analyse der Umsatzzahlen pro Kund:in pro Leistungssegment durchführen: In diesem Schritt erheben Sie Ihre aktuellen Werte.

3. SOLL-Planung der Umsatzzahlen pro Kund:in pro Leistungssegment durchführen: Formulieren Sie für jedes Leistungssegment eine/n *Ideale/n Kund:in* bzw. einen angestrebten Umsatzwert pro Kund:in. Dieser Wert kann sich z.B. an dem Durchschnitt der besten 50 Prozent des Segments orientieren. Für Pflegedienste beinhaltet diese Festlegung auch Überlegungen hinsichtlich der gewünschten Pflegegradverteilung.

4. Maßnahmenplan definieren: Hier definieren Sie alle Maßnahmen, welche Sie im Zeitverlauf einleiten müssen, um die SOLL-Planung sicherzustellen. Hier sind u.a. die Steuerung der Kund:innenaufnahmen sowie Folgegespräche für Bestandskund:innen und ein aktives Pflegegradmanagement wirksame Instrumente.

5. Maßnahmenplan umsetzen: Die verabschiedeten Maßnahmen werden z.B. monatlich realisiert, deren Erfolg gemessen und Anpassungen vorgenommen.

Um die Analysen und Maßnahmen abzurunden, beachten Sie bitte auch folgende Punkte:

- die Teilnahme an laufenden Vergütungsvereinbarungen
- die konsequente Nutzung und Fakturierung aller Leistungen der Pflegekasse (es gibt immer noch Pflegedienste, welche keine Investitionskosten berechnen)
- die Sicherstellung der geplanten Leistungen
- die konsequente Fakturierung erbrachter Leistungen (sog. Mal-eben-Leistungen). ⚡