



### Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Trainerin für Führungskräfte, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach  
Dortmund

✉ [pfllege@kerstinpleus.de](mailto:pfllege@kerstinpleus.de)

🌐 [www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)

## Kosten und Erträge im Griff haben: Die Bedeutung der Einsatzkalkulation in der ambulanten Pflege

**D**ie präzise Einsatzkalkulation ist für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste unerlässlich, um sowohl die **Kosten als auch die Erträge effektiv zu steuern**.

Dieser Prozess verfolgt u.a. das Ziel der optimalen Ressourcenzuweisung und damit der Effizienz und trägt somit auch zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bei. In diesem Beitrag beleuchten wir die wichtigsten Aspekte der Einsatzkalkulation und deren Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und Qualität der ambulanten Pflege. Und, welche Bedeutung der Faktor „Zeit“ gewinnt?

In der ambulanten Pflege fallen rund 80 % der Gesamtkosten auf die Personalkosten. Dies unterscheidet sich signifikant von vielen anderen Branchen, in denen Material- und Betriebskosten oft den größten Anteil ausmachen. Diese besondere Kostenstruktur macht die Steuerung und bewusste Planung der Personaleinsatzplanung in der ambulanten Pflege zu einem entscheidenden Faktor für den Erfolg und die Effizienz des Pflegedienstes. Bei den Personalkosten lohnt es sich genau hinzuschauen:

- Sind Ihnen die **vollkostendeckenden Stundensätze** Ihrer Mitarbeiter (Qualifikationen) bekannt?
- Welcher Mitarbeiter wird mit **welcher Qualifikation welcher Tour** zugeordnet?
- Übernehmen „teure“ **Pflegefachkräfte** wenig lukrative Tätigkeiten wie Grundpflege, Hauswirtschaft und Betreuungsleistungen?
- Wie hoch sollte der **Erlös/je Minute** sein?
- Welche Rolle spielt hierbei der **Faktor Zeit**?

All diese Fragen behandeln wir nachfolgend. Dabei sind wichtige Maßnahmen im Gesamtkontext zu betrachten.

### Maßnahme 1

Für jede Qualifikation muss ein vollkostendeckender Stundensatz errechnet werden. Dieser ist in der Regel

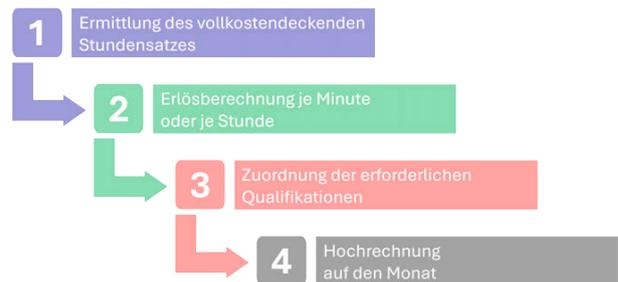


Abbildung 1: Vier Schritte zur Einsatzkalkulation

in Ihrer Abrechnungssoftware hinterlegt (siehe Einstellungen); wenn nicht, bitte fragen Sie Ihre Software-Firma.

### Definition eines vollkostendeckenden Stundensatzes

Ein vollkostendeckender Stundensatz ist der Betrag, der für jede Arbeitsstunde berechnet werden muss, um alle anfallenden Kosten eines Pflege- und Betreuungsdienstes vollständig abzudecken. Diese Kosten umfassen sowohl direkte als auch indirekte Aufwendungen, die durch den Betrieb entstehen.

Im Kontext eines Pflegedienstes gehören dazu beispielsweise:

1. **Personalkosten:** Gehälter, Sozialabgaben, Fortbildungskosten und sonstige personalbezogene Ausgaben.
2. **Fuhrparkkosten:** Kosten für Fuhrpark
3. **Verwaltungskosten:** Mieten, Bürokosten, Versicherungen und andere administrative Ausgaben.
4. **Betriebskosten:** Energiekosten und sonstige betriebliche Ausgaben.
5. **Abschreibungen:** Kosten für die Abnutzung und den Wertverlust von langfristigen Vermögenswerten.
6. **Gewinnmarge:** Ein angemessener Gewinnaufschlag, der für die nachhaltige wirtschaftliche Stabilität des Pflegedienstes notwendig ist. ▶

Der vollkostendeckende Stundensatz stellt sicher, dass alle diese Kosten in der Berechnung für die Kunden berücksichtigt werden und damit „gedeckt“ sind und der Pflegedienst damit rentabel arbeiten kann. Er wird durch eine umfassende Kalkulation ermittelt, bei der sämtliche Kosten erfasst und auf die „produktiven“ Stunden\* umgelegt werden.

\* Anmerkung: Die produktiven Stunden sind diejenigen, welche den Kunden in Rechnung gestellt werden können, also die Stunden, in denen „Geld verdient“ wird. In der Regel sind das die Zeiten zwischen „Wohnungstür öffnen“ und „Wohnungstür schließen“ und die durchschnittliche Fahrt- und Wegezeit, die als Hausbesuchspauschale vergolten wird.

Die Höhe der vollkostendeckenden Stundensätze muss Ihnen als verantwortliche Pflegedienstleitung bekannt sein! ... also die Antwort auf die Frage, **„wie hoch ist der durchschnittliche Kostensatz/ je Stunde/je Qualifikation?“** Infolgedessen erlangen die Personalkosten in Verbindung mit den Faktoren Einsatzplanung und Zeit eine herausragende Bedeutung.

**Beispiel**

Wenn Sie eine Tour geplant haben, in der ausschließlich SGB XI Leistungen erbracht werden, kann diese Tour durch eine Pflegehilfskraft gefahren werden. Andere Touren mit kombinierten SGB XI+SGB V Leistungen erfordern den Einsatz einer Pflegefachkraft oder Pflegekraft mit der Befugnis für einfache Behandlungspflegen. D.h. Sie haben Touren mit unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen! (siehe Abbildung 2)

**Die richtige Einsatzkalkulation als Bestandteil einer insgesamt kostendeckenden Tourenplanung**

In der Regel übernimmt Ihre Software die Tourenplanung und das Programm zeigt Ihnen in der „**erlösorientierten Tourenbetrachtung**“ die Kostendeckung an.

Anmerkung: Die „erlösorientierte Tourenbetrachtung“ ist nicht zu verwechseln mit der „erlösorientierten Einsatzplanung“ (die grundsätzlich abzulehnen ist).

Hier werden nicht die einzelnen Einsätze, sondern es werden **die Ergebnisse pro Tour oder pro Tag** angezeigt, meistens farblich unterstützt (**grün = kostendeckend, rot = defizitär**).

Je nach Software wird Ihnen die prozentuale Kostendeckung angezeigt, oder es werden die Erträge und Kosten je Tour getrennt voneinander angezeigt. D.h. einzelne Einsätze müssen bzw. können sich nicht rechnen, solange sich aber die gesamte Tour rechnet, ist erst einmal alles OK.



Weitere und differenzierte Aussagen finden Sie in der Rubrik „auf den Punkt gebracht“ auf **Seite 23** in dieser Ausgabe von PDL Management. Wie die Kostensätze zustande kommen, haben wir uns bereits betrachtet.

Im nächsten Schritt behandeln wir die **wirtschaftliche Einsatzkalkulation**.

Gesetzt den Fall, Ihnen sind die vollkostendeckenden Stundensätze Ihrer Mitarbeiter bekannt: Wie hoch muss dann der **Erlös pro Minute** bzw. der **Erlös je Stunde** sein, um kostendeckend zu planen? (siehe Abbildung 3) ▶

	Frühdienst 1	Frühdienst 2	Frühdienst 3	Frühdienst 4
Anforderung an die Tour (Einsatz der <b>Mindestqualifikation</b> )	Pflegehilfskraft	Pflegekraft (mit Erlaubnis für einfache SGB V-Leistungen)	Pflegefachkraft	Pflegefachkraft
Zuordnung der Qualifikation	Pflegehilfskraft Frau Meier	Pflegekraft Herr Müller	Pflegefachkraft Frau Schulz	Pflegefachkraft Frau Schmidt

Abbildung 2: Qualifikationsanforderungen an die Tour

	Pflegehilfskraft	Pflegekraft	Pflegefachkraft	Pflegefachkraft
Vollkostendeckender Stundensatz je Qualifikation	58 €	65 €	76 €	76 €
Vollkostendeckender Stundensatz je Minute	0,97 €	1,08 €	1,27 €	1,27 €

Abbildung 3: Kosten pro Qualifikation

Je Qualifikation entstehen also unterschiedlich hohe Kosten!

- Wie funktioniert eine wirtschaftliche Einsatzkalkulation?
- Wie hoch muss der Erlös je Minute bzw. je Stunde sein?
- Wie planen Sie die Einsätze, damit diese kosten-deckend sind?

Für die tägliche Feinsteuerung bietet Ihre Abrechnungssoftware in der Regel die Möglichkeit der **Tourenkalkulation** bzw. der **Mitarbeiterkalkulation** sowohl in der Soll-Planung als auch für den Soll-Ist-Abgleich.

Ihnen werden die

- ▶ **gesamten Kosten** (= Kosten für die Pflege selbst, die Kosten für Fahrt- und Wegezeiten und die Kosten für die Organisationszeiten) und
- ▶ die **gesamten Erträge** (SGB XI+SGB V) **je Tour** bzw. **je Klient** oder **je Mitarbeiter** angezeigt und gegenübergestellt.

Auf einen Blick erkennen Sie Ihren möglichen Handlungsbedarf!

**Maßnahme 2**

Im nächsten Schritt betrachten wir die **Erlösberechnung!** Ein Einsatz (Pflegezeit) dauert 30 Minuten. Der Einsatz bringt 32 € ein. Der Erlös wird ins Verhältnis zur Einsatzdauer gebracht und auf eine Stunde hochgerechnet. In unserem Fall sind das 64 €, hochgerechnet auf eine Stunde.

**Maßnahme 3**

Bzgl. der **Zuordnung der erforderlichen Qualifikation** betrachten wir nun die Schritte 1 + Schritt 2.

Planen Sie Einsätze, in der nur die Erbringung von SGB XI-Leistungen erforderlich sind, müssen diese also 58 € pro Stunde oder 0,97 € pro Minute einbringen. Einsätze, die den Einsatz einer Pflegefachkraft erfordern, müssen im Durchschnitt 76 € pro Stunde bzw. 1,27 € pro Minute einbringen, siehe Abbildung 3.

**Maßnahme 4**

Die Einsätze können bei den Patienten unterschiedlich sein. An manchen Tagen ist z.B. Behandlungspflege erforderlich, an anderen Tagen übernehmen Angehörige Leistungen, usw.. Daher macht es Sinn, die Erträge und die Kosten (Einsatzertlöse und Einsatzdauer) auf einen Monat hochzurechnen.

In Abbildung 5 sehen Sie die Kalkulation für eine Mitarbeiterin resp. für eine Tour, hier jedoch mit anderen Zahlen als in unseren Beispielen. Die Kalkulation ist zudem noch differenziert in die **Kosten für ...**

- ▶ die **Pflege selbst**
- ▶ die **Fahrt- und Wegezeiten**
- ▶ die **Organisationszeiten**

Bei der Interpretation dieser Kalkulation müssen sie äußersten Wert darauf legen, dass die **Fahrt- und Wegezeiten nicht** individuell den Kunden zugerechnet werden, denn sie sind letzten Endes ein **Ergebnis Ihrer selbst entschiedenen Touren und Einsatzplanung** | Die Kunden können letztendlich nichts dafür, wie lange die Fahrt- und Wegezeiten zu ihnen sind. Trotzdem, unter dem Blickwinkel einer

Tourenkalkulation ist **diese Differenzierung für Entscheidungen der Pflegedienstleitung sehr wertvoll.**

Können Sie mir noch folgen?

**Daher ein Blick hinter die Kulissen:**

**Meine Kalkulationstabelle**

Um Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, ein besseres Verständnis zu ermöglichen und natürlich präzise Kalkulationen durchzuführen, habe ich eine einfache Kalkulationstabelle für Pflegedienstleitungen entwickelt. Übrigens, als gelernte Krankenschwester und ehemalige Pflegedienstleitung, die in Mathe mal eine 5 hatte, kann ich Ihnen versichern: ▶

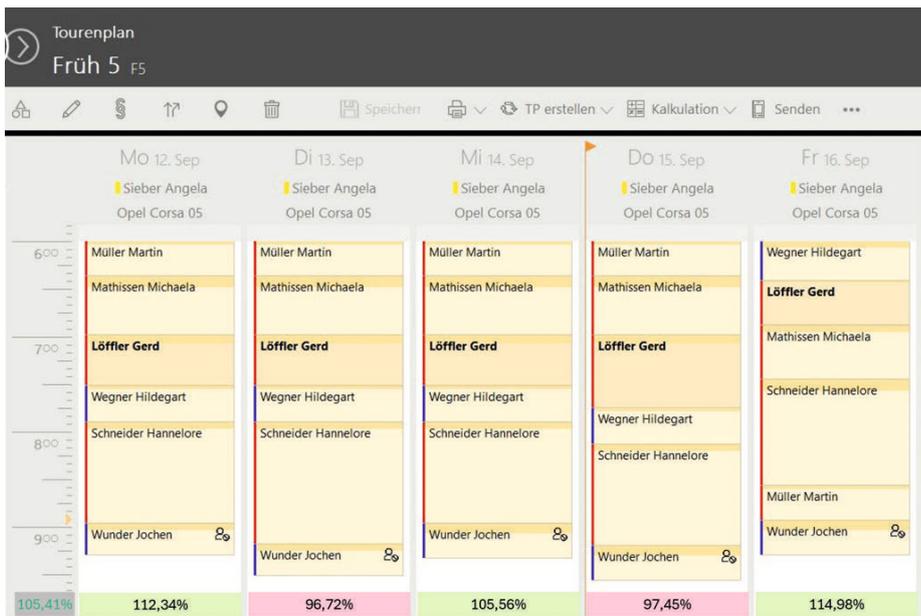


Abbildung 4: Ausschnitt aus einem kalkulierten Tourenplan

**Zahlen bereiten mir Freude und machen mir Spaß!**

**Was müssen Sie (nur) tun?**

1. Sie müssen sich damit auseinandersetzen!
2. Sie können nix nicht kaputt machen!
3. Sie tragen relevante Daten wie: Stundensatz, Erträge und Dauer ein.
4. Sie sehen die Kosten und die Erlöse je Minute bzw. hochgerechnet auf einen Monat.

Nun bekommt der Einsatz der Qualifikation eine große Bedeutung und zudem auch der Faktor Zeit.

Bei diesem Beispiel haben wir lediglich die Variable (die Einsatzdauer) um 5 Minuten unterschiedlich / angepasst. Betrachten wir die Auswirkungen!

Auf Basis dieser beiden gegenübergestellten Beispiele betrachten wir nun den Faktor „Zeit“ und nehmen an, es

wären 5 Kunden pro Tag und Tour, die Sie im Rahmen Ihrer Steuerung der Touren - und Personal-Einsatz-Planung so oder so +/- beeinflussen können.

Ein Kunde	= 5 Min. pro Tag
.. bei 5 Kunden	= 25 Minuten pro Tag
.. im Monat (20 Wochentage)	500 Minuten
.. im Jahr (12 Monate)	6.000 Minuten
	= 100 Stunden
= 100 Stunden x 58 €	= 5.800 € pro Jahr

... und es sind nur 5 Minuten pro Tag bei 5 Kunden. 5.800 € an unnötigen Kosten entstehen, die nicht refinanziert werden! Alles vorausgesetzt: **Sie haben es in der Hand**, inhaltlich und qualitativ „über die 5 Minuten“ zu entscheiden.

Klient	Zeile	Kosten	Pflege	Fahrzeit	Org	Erlöse	SGB V	SGB XI	SGB XII	Sonstige	Saldo
Löffler Gerd	Soll	107,67	94,37	13,30		116,10	77,00	39,10			8,43
Mathissen Mic	Soll	115,27	95,00	20,27		170,20	90,15	80,05			54,93
Müller Martin	Soll	69,67	63,33	6,33		93,65	26,95	66,70			23,98
Schneider Han	Soll	212,80	198,23	14,57		207,75	92,00	115,75			-5,05
Wegner Hildeç	Soll	74,10	66,50	7,60		91,55		91,55			17,45
Wunder Joche	Soll	67,13	50,67	16,47		82,35		82,35			15,22
<b>Gesamt</b>	<b>Soll</b>	<b>646,63</b>	<b>568,10</b>	<b>78,53</b>		<b>761,60</b>	<b>286,10</b>	<b>475,50</b>			<b>114,97</b>

Folgendes wird an diesem Beispiel deutlich:

- **Ohne Steuerung** produzieren Sie nicht refinanzierte Zeiten.
- **Ohne den täglichen Soll-Ist-Abgleich** laufen Ihnen die Arbeitszeiten aus dem Ruder.
- **Ohne den täglichen Soll-Ist-Abgleich** erhalten die Kunden möglicherweise Dienstleistungen und Zeiten, die sie nicht zahlen – oder umgekehrt, was noch schlimmer wäre, sie zahlen für etwas, was sie nicht bekommen. D.h. **auch** kleinste Zeiten müssen gesteuert werden!

Abbildung 5: Screenshot einer Touren- und Mitarbeiterkalkulation

1. Vollkostensatz =	58,00 €		
2. SGB XI Erlös	Erlös am Tag 32,00 €	Einsätze pro Woche 2	Erlös pro Monat 278,10 €
3. SGB V-Erlös		2	---
4. Privatzahler		2	---
<b>Insgesamt</b>	<b>32,00 €</b>		<b>278,10 €</b>
5. Einsatzdauer	Min. pro Tag 30 Min.	2	Min. pro Monat 261 Min.
Erlös pro Minute	1,07 €		Std. pro Monat 4,35 Std.
Kosten pro Minute	0,97 €		
Ergebnis pro Minute	+ 0,10 € Gewinn		
Ergebnis pro Stunde	+ 6,00 € Gewinn		
Ergebnis pro Einsatz (30 Min.)	+ 3,00 € Gewinn		
= Ergebnis pro Monat	+ 26,07 € Gewinn		

1. Vollkostensatz =	58,00 €		
2. SGB XI Erlös	Erlös am Tag 32,00 €	Einsätze pro Woche 2	Erlös pro Monat 278,10 €
3. SGB V-Erlös		2	---
4. Privatzahler		2	---
<b>Insgesamt</b>	<b>32,00 €</b>		<b>278,10 €</b>
5. Einsatzdauer	Min. pro Tag 35 Min.	2	Min. pro Monat 304 Min.
Erlös pro Minute	0,91 €		Std. pro Monat 5,07 Std.
Kosten pro Minute	0,97 €		
Ergebnis pro Minute	- 0,05 € Verlust		
Ergebnis pro Stunde	- 3,14 € Verlust		
Ergebnis pro Einsatz (35 Min.)	- 1,83 € Verlust		
= Ergebnis pro Monat	- 15,93 € Verlust		

Beispiel eines Einsatzes im Rahmen der Tourenkalkulation mit 5 Minuten Unterschied

**Fazit**

„Tun Sie es! Setzen Sie sich mit Erträgen und Kosten auseinander – plötzlich macht Mathe richtig Spaß!“  
Hätten Sie gedacht, dass Sie als Pflegedienstleitung einmal so denken bzw. dieses Zitat aussprechen würden? Eine Pflegedienstleitung aus Norddeutschland hat mir in einer letzten Beratung folgendes gesagt: O-Ton der PDL:  
„Frau Pleus, ich kann es kaum erwarten, die Kennzahlen zu erhalten. Ich freue mich richtig darauf. Dank Ihnen habe ich verstanden, wie wichtig die Auseinandersetzung mit der Einsatzkalkulation und der Zeit ist.“

**Download der Kalkulationstabelle zum Üben**

Mit der zur Verfügung gestellten EXCEL-Datei können Sie grundsätzliche Überlegungen anstellen, wenn ein neuer Kunde hinzukommt, oder wenn Sie in Folge einer Beratung einen Kunden neu kalkulieren möchten. Diese Kalkulation (EXCEL) stelle ich Ihnen auf der Seite <https://pdl-management.de> unter der Rubrik „Weitere Veröffentlichungen + Downloads“ zur Verfügung. ●



Dieses Feedback zeigt, wie eine gezielte Schulung und Bewusstseinsbildung die Einstellung zur betriebswirtschaftlichen Steuerung im Pflegebereich positiv verändern kann. Es unterstreicht die Bedeutung der Einsatzkalkulation und der effektiven Nutzung von Zeit und Ressourcen, um wirtschaftlich erfolgreich und qualitativ hochwertig zu arbeiten. Und dabei haben Sie auch Spaß!

**Mehr Infos...**

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Kerstin Pleus  
[www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)



● Kerstin Pleus

**Praxisnahe Seminare mit Kerstin Pleus****VDAB**

2. September 2024

**Wirtschaftlicher Erfolg für die ambulante Pflege durch ergebnisorientierte Steuerung**

Klicken sie hier auf den Link um zur Anmeldung zu kommen und mehr Informationen zu erhalten: ●

**bad e.V.**

3. September 2024

**Ambulante Pflege neu denken  
wirtschaftlicher Erfolg durch eine ergebnisorientierte Steuerung**

Klicken sie hier auf den Link um zur Anmeldung zu kommen und mehr Informationen zu erhalten: ●

**DVLAB**

23. Oktober 2024

**Plötzlich Leitung! Erste Schritte für Führungskräfte**

Klicken sie hier auf den Link um zur Anmeldung zu kommen und mehr Informationen zu erhalten: ●