

Herzlich willkommen

Operatives und strategisches Controlling

LUNA - Leitkongress und Netzwerkplattform ambulant
Essen 19.11.2024

Rainer Berg

Steuerberater, vBP, Geschäftsführer der Berg Steuerberatungsgesellschaft mbH

Mit diesem Vortrag wende ich mich an:

- die Geschäftsführung,
- die Inhaber(innen),
- die Pflegedienstleitung (Einschränkung (?!) bei Finanzen).

von „Standard“ – Pflegediensten.

Ansprechen werde ich:

- Controlling-Aspekte (hier im engeren Sinne), dabei geht es um:
 - Analysen (Wie und wo können hierzu Informationen eingeholt werden?) – operatives Controlling
 - Zieldefinitionen (Was kann/soll erreicht werden?) – strategisches Controlling
 - Lösungswege (Beispiele/mögliche Maßnahmen) – die Brücke zwischen operativem und
 - strategischem Controlling
- Die Rolle der Kennzahlen

Die Erörterungen werden von ausgewählten Beispielen begleitet. Dabei ist eine Beschränkung auf das Wesentliche notwendig – daher hier und da nur Auszüge ...

Weitere Themen hierzu wären z.B. Personalentwicklung/QM/Marketing

Hinweise auf die Serie „Wirtschaftliche Betriebsführung“ Teile I bis III in der „Häusliche Pflege“ 2024, sowie Januar 2025

Unser Ziel heute:

- Erschließung notwendiger Informationsquellen und deren Bedeutung.
- Diese sind Grundlage und Ausgangspunkt eines MIS (Management-Informationssystems)!

Inhaltliche Scherpunkte – der rote Faden

1. Begriffe und Zusammenhänge (mit Überleitung und Einstieg)
2. Finanzbetrachtungen (hier: die Unternehmensfinanzierung)
3. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen Teil I (BWA)
4. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen Teil II (PD-Software)
5. Personalstatistiken
6. Strategie „innen“ und „außen“

1. Teil:

Begriffe und Zusammenhänge

Planen – Lenken – Steuern

Die wichtigen Controllingaufgaben:

- Planung und Steuerung
- Budgetierung und Budgetüberwachung
- Kostenrechnung
- Investitionsplanung und Investitionskontrolle
- Berichtswesen und Informationswesen
- Erstellung allgemeiner und spezieller Analysen
- strategisches und operatives Wirken
- Koordination und Vermittlung (Prozesskoordination)

Begriffe und Zusammenhänge:

Operatives Controlling: „Mache ich die Dinge richtig?“

Zurückbetrachtung

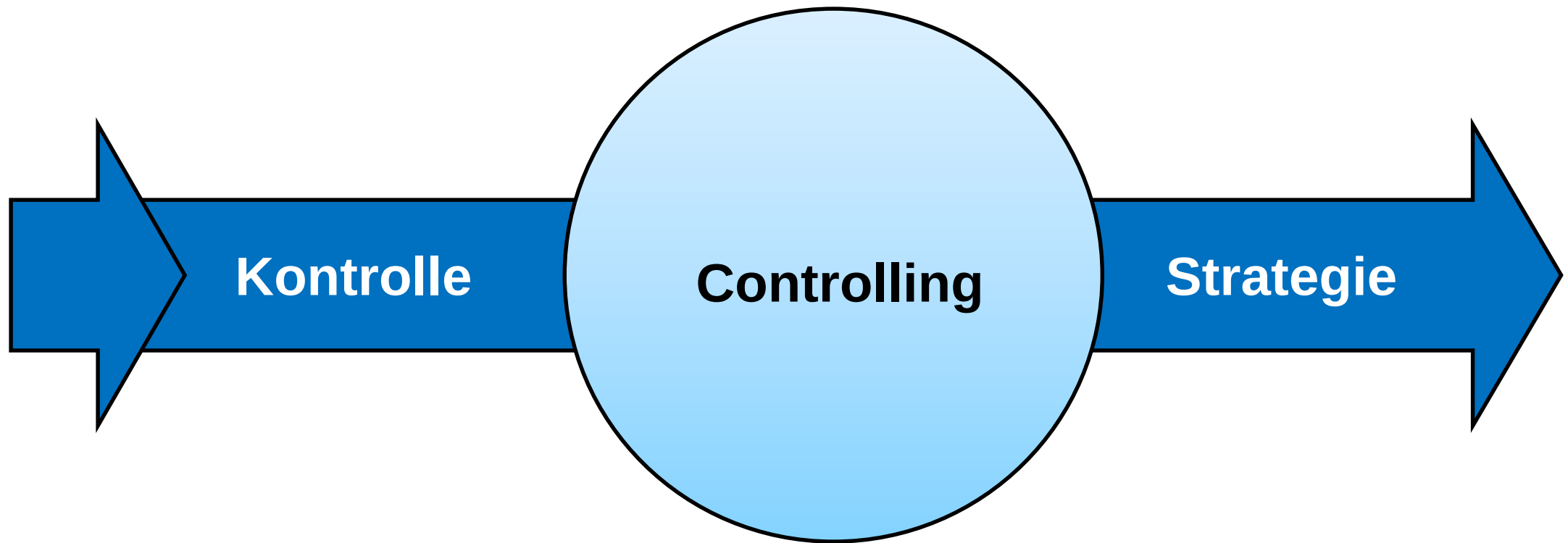
Strategisches Controlling: „Mache ich die richtigen Dinge?“

nach vorne gerichtet -

Die Verknüpfung: Erkenntnisse aus dem operativen Controlling sind die Grundlage des strategischen Controllings.

Das strategische Controlling unterscheide ich u.a. nach „innen“ und nach „außen“.

Übersicht



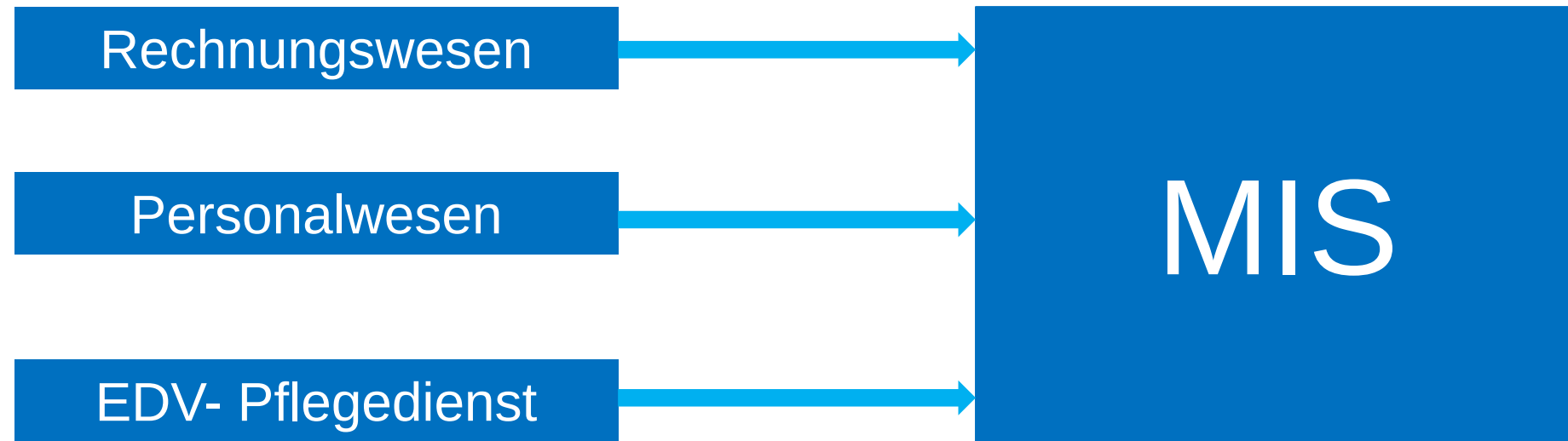
Erste Pflicht des Geschäftsführers:

Er muss jederzeit einen Einblick in die

- Vermögens- (EK),
- Finanz- (L1, L2, CF, goldene..) - und
- Ertragslage (JÜ/Gewinn)

haben.

Informationsquellen (hier und heute)



Hierzu dient u.a. die BWA/der Unternehmensreport

- kurzfristige Erfolgsrechnung (BWA) auf Vollkostenbasis
- Analyse der Kosten mit Investitionskosten und Gemeinkosten
- Kontennachweis gem. Unternehmensreport
- Kostenverteilung gruppiert
- Analyse der Ertragsstruktur
- Betriebsabrechnungsbogen (BAB) je nach Datenbasis:
 - Umlage nach den Pflegeumsätzen
 - Umlage nach geleisteten produktiven Stunden
- Liquidität Stand und Verlauf
- Analyse der Mittelverwendung / Mittelherkunft / Cash-Flow
- BWA gemäß PBV
- Kontennachweis
- Summen- und Saldenlisten
- OPOS

Kennzahlen (eine Klarstellung)

Kennzahlen sind weder Selbstzweck noch die Lösung betrieblicher Probleme.

Sie sind aufbereitete Grundinformationen -
u.a. aus dem Rechnungswesen.

Übrigens: Die BWA ist auch nicht schuld an einem schlechten Betriebsergebnis!

Aber diese sind unabdingbar ...

- Zur Erkennung von Schwachstellen und Recourcen
- Als Ansatz zur Analyse
- Als Ansatz zur Bewertung
- Zum internen und externen Vergleich (Betriebsanalyse)
- Beobachten in der Entwicklung
- Grundlage zu Strategien

2. Teil - Finanzbetrachtungen

...kurz-, mittel- und langfristig...

Hierzu die „top five“

1. Liquiditätskennzahlen
2. Eigenkapitalquote
3. „Goldene“ Bilanzregel
4. Cashflow
5. Dynamischer Verschuldungsgrad

Liquidität ersten Grades (Barliquidität/L1) – hier in €

Formel:

Positive „Barmittel“
- Kurzfristige Finanzschulden

= Über- bzw. Unterdeckung in €

Wichtig weil ...

Beispiel:

Kassenbestand € 1.200,00
+ Bankbestand - € 60.000,00

= Unterdeckung € 58.800,00

Einzusehen in der BWA

Strategie: Erreichen „positiv“ (!?)

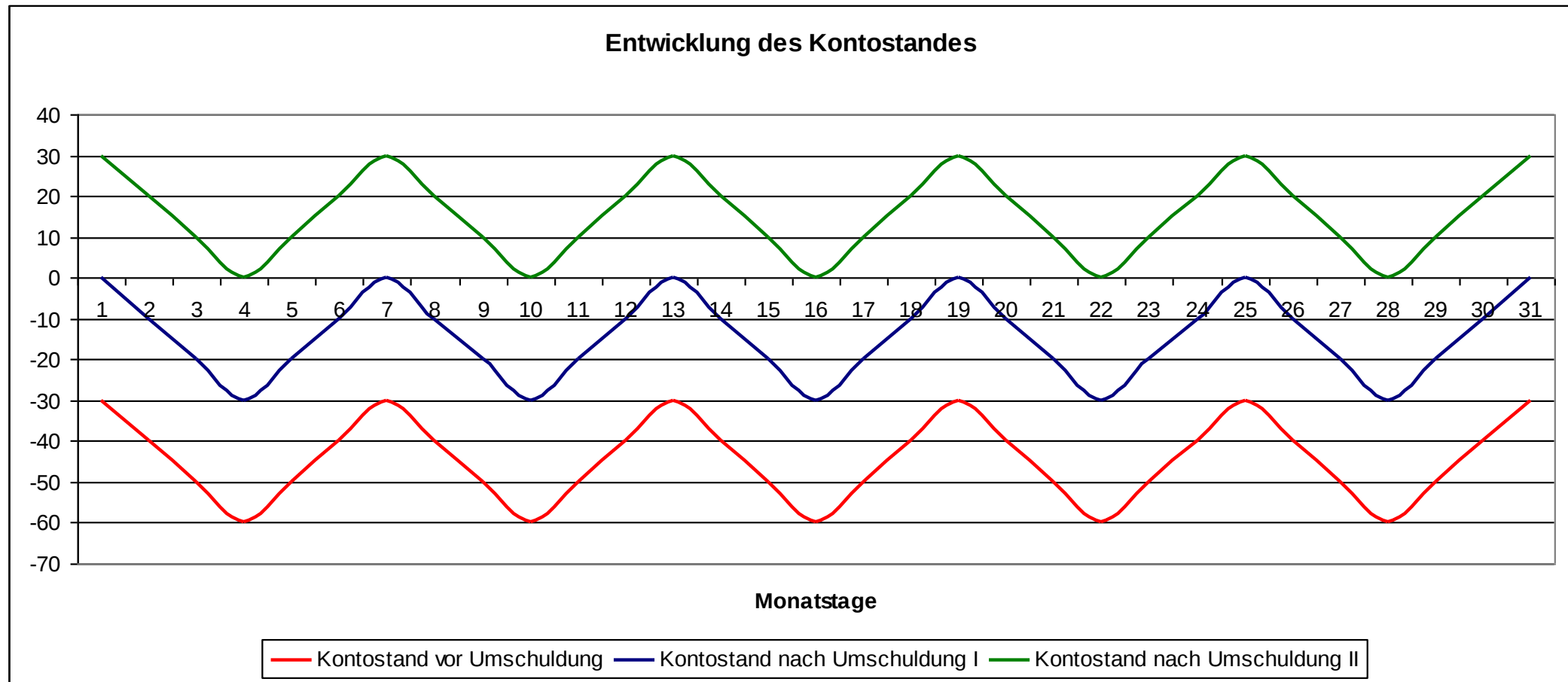
Lösungen siehe unten

L 1: Maßnahmen/Lösungen/kurzfristige Betrachtung

- ✓ Einsatz Cashflow (CF)
- ✓ Ausreichenden Kontokorrentrahmen einrichten*)
- ✓ Straffung Abrechnungs- und Forderungsmanagement
- ✓ Umschuldung*)
- ✓ Factoring
- ✓ Außenfinanzierung
- ✓ Vermeidung außerbetriebliche Mittelverwendung
- ✓ Investitionsstopp (?)

*) siehe nachfolgendes Beispiel

Beispiel: Sinnvolle Umschuldung



Liquidität zweiten Grades

Formel:

Barmittel
+ kurzfristige Forderungen
- kurzfristige Schulden

= Über- bzw. Unterdeckung

wichtig weil ...

Beispiel:

Barmittel € 1.200,00
+ Forderungen aus Leistungen € 90.000,00
+ Bank - € 60.000,00

= € 31.200,00

Einzusehen in der BWA

Strategien: niemals negativ, ausgeglichen reicht nicht!

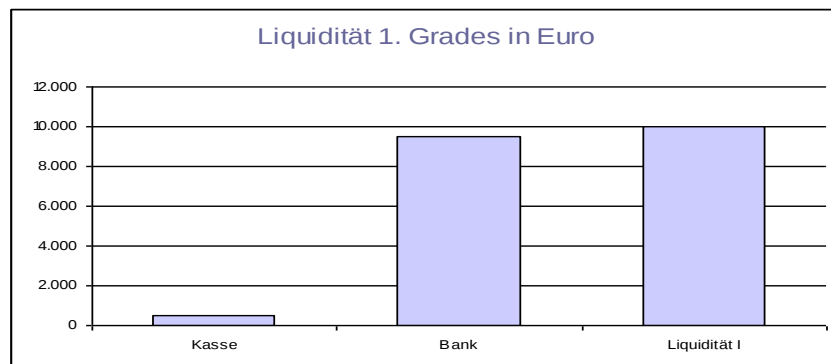
Lösung siehe unten

L 2: Maßnahmen / Lösungen / mittelfristige Betrachtung

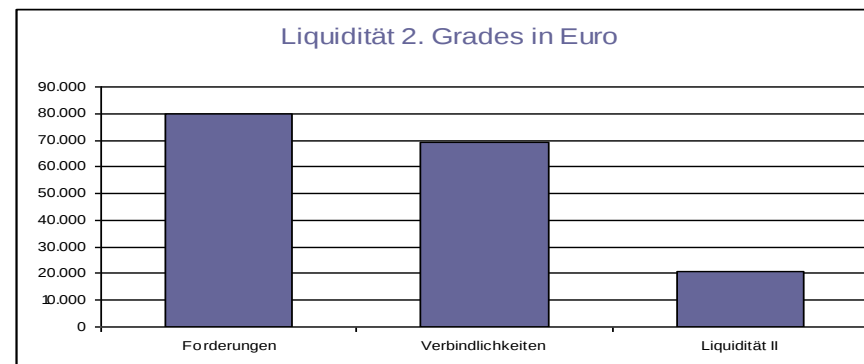
- ✓ Einsatz CF
- ✓ Außenfinanzierung (selbst)
- ✓ Außerbetriebliche Mittelverwendung vermeiden
- ✓ Eigenkapitalaufbau (hier: langfristig)
- ✓ Ausreichender Kontokorrentrahmen

Auszug aus einer BWA (Unternehmensreport) - Liquidität

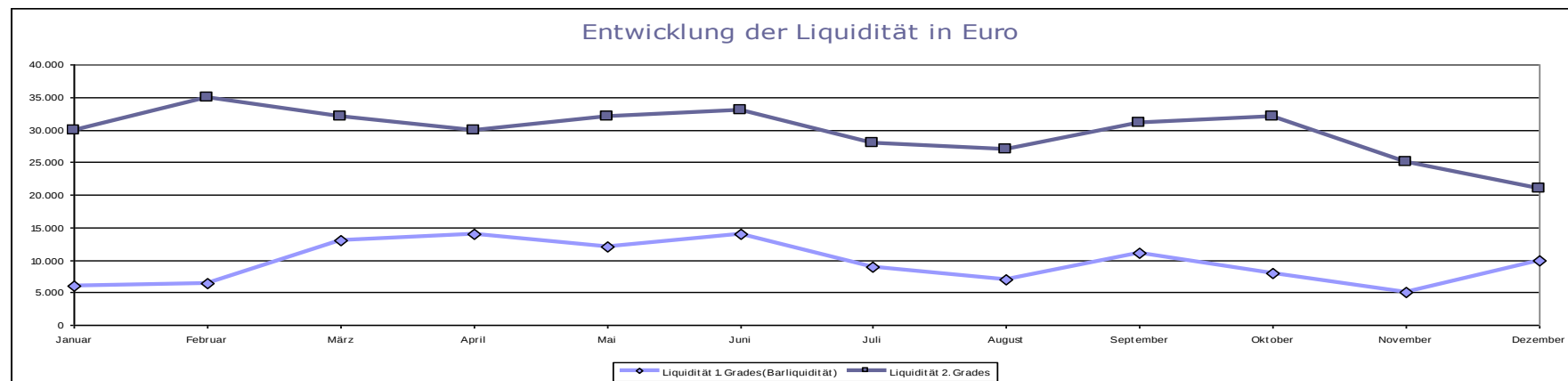
Monat Dezember



Monat Dezember



Monate Januar bis Dezember



Eigenkapital (Quote und €) aktuell noch wichtiger!

Formeln:

Vermögenswerte	(€ 145.000,00)
– Schulden	(€ 110.000,00)
= Eigenkapital	(€ 35.000,00)

Eigenkapital	(€ 35.000,00)
/ Vermögenswerte	(€ 145.000,00)

= Eigenkapitalquote ca. 24%

wichtig weil ...

Beispiel:

„Aktiva“		„Passiva“	
Anlagevermögen	25.000,00	Eigenkapital	35.000,00
Umlaufvermögen	120.000,00	Schulden (langfristig)	50.000,00
		Schulden (kurzfristig)	60.000,00
Summen	145.000,00		145.000,00

Einzusehen Jahresabschluss, Status, BWA

Strategie: 40% (€ 58.000,00)

Lösungen siehe unten

Eigenkapital: Maßnahmen/Lösungen/langfristige Betrachtung

- ✓ Rücklagenbildung aus ... (JÜ)
- ✓ Außenfinanzierung (selbst ... ggf. fremd)
- ✓ Außerbetriebliche Mittelverwendung (!?)

Cashflow (CF)

(eine) Formel:

Gewinn bzw. Verlust
+ nicht zahlungswirksame Betriebsausgaben

= CF

Beispiel:

Gewinn	€ 55.000,00
+ Abschreibung	€ 15.000,00

CF	€ 60.000,00

Einzusehen in der BWA

Strategie: sinnvoller Einsatz, siehe unten

Der CF kann eingesetzt werden für

- Investitionen
- Kapitaldienst
- Entschuldung
- Rücklagenbildung
- Ausschüttung

Auszug aus einer BWA – Mittelherkunft /-verwendung CF

VERWENDUNG

Euro

HERKUNFT

Anlagevermögen

In Höhe von 28.081,00 Euro
wurden Investitionen getätigt.

Liquide Mittel

Die liquiden Mittel wurden
um 3.734,83 Euro verstärkt

Forderungen

Der Bestand an Forderungen
(insbesondere an erbrachten Leistungen)
ist um 80.104,94 Euro angewachsen.

Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten haben
um 28.924,19 Euro zugenommen.

Kredite

Dem Betrieb wurden 56.192,50 Euro
durch Kreditaufnahme zugeführt.

Unternehmensergebnis

Das vorläufige Unternehmensergebnis
beträgt 50.989,23 Euro.

Privat / Ausschüttungen

Für private Zwecke / Ausschüttungen wurden
dem Unternehmen Mittel
i.H.v. 24.185,15 Euro entzogen.

Das Betriebsvermögen

erhöhte sich (s.o.) um 50.989,23 Euro (H).
Abzüglich 24.185,15 Euro Privatentnahmen / Ausschüttungen
erhöhte sich um 26.804,08 Euro (H).

Finanzierung aus Abschreibungen (inkl. AfA auf GWG)

Aus Abschreibungen wurden 1.830,00 Euro finanziert.

Cash-flow nach privater Verwendung / Ausschüttungen

zuzüglich Finanzierung i.H.v. 1.830,00 Euro
Betriebsvermögenserhöhung, jetzt 26.804,08 Euro (H)
aus Abschreibungen
28.634,08 Euro (H)

Finanzcontrolling im Sinne des Kontrollierens

Folgende Finanzkennzahlen könnten/sollten vorliegen:

- täglich
 - Liquidität 1. Grades
- wöchentlich
 - Liquidität 2. Grades
- monatlich / quartalsmäßig
 - Eigenkapital
- monatlich
 - Cash-Flow
- quartalsmäßig
 - fristgerechte
Finanzierung

Zusammenfassung zu Unternehmensfinanzierung

1. Analyse der Unternehmensfinanzierung

2. Festlegung von Zielen

3. Umsetzung

- mögliche Eigenfinanzierung prüfen
- notwendige Fremdfinanzierung auswählen
- Umschuldungsvarianten prüfen
- alternative Investitionsformen abwägen
- Liquiditätsverbesserung durch...
- Einführung eines Finanzcontrollings

3. Teil

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen I (BWA)

richtig, lesbar und verständlich

Personalkostenquote (insgesamt)

Formel:

Personalkosten x 100

----- = %

Umsatz

Beispiel:

€ 76.000 x 100

----- = 76%

€ 1.000.000,00

Einzusehen in der mtl. BWA – siehe nachfolgend

Strategie: 70%

Lösungen: siehe „Big five“, und Verweis auf „Tatorte“

Personalkostenquote Außendienst

Formel:

Personalkosten „Außendienst“

----- = %

Umsatz

Beispiel:

€ 60.000,00 x 100

----- = 60%

€ 1.000.000,00

Einzusehen in der mtl. BWA – siehe nachfolgend

Strategie: 58%

Lösungen: siehe Big five, und Verweis auf „Tatorte“

Beispiel: „Tatort“ Tour – hier Fahrzeiten

Sind Fahrzeiten zu lang?

Lösungen:

- Setzen Sie digitale Tourenberechnungen bezogen auf die Fahrtstrecke (zumindest zur Kontrolle) ein.
- Überprüfen Sie im Soll-Ist-Vergleich, ob die geplanten Fahrzeiten eingehalten wurden. Recherchieren Sie die Abweichungen.
- Versuchen Sie, die Kundenzielgruppe regional möglichst dicht aufzubauen – Stichwort Quartierslösung.
- Fahrzeugart überdenken – auch in Verbindung mit der Quartierslösung.
- Gemischte Touren überprüfen Sie gesondert.

Effekt: Reduzierung der Fahrzeiten um 1,5 Minuten (!) in der Stunde vermindern die PK im Außendienst um 2,5% (!), bei € 796.000,00 (unterstellte gesamte Pflege-PK) ergibt dies **€ 19.900,00**.

- Je nach Fahrzeug können Sachkosten gespart werden.

Personalkostenquote Innendienst

Formel:

Personalkosten „Innendienst“

----- = %

Umsatz

Beispiel:

€ 150.000,00 x 100

----- = 15%

€ 1.000.000,00

Einzusehen in der mtl. BWA

Strategie: 12%

Lösung: siehe oben und nachfolgende Beispiele

„Tatort“ Büro (1)

Alle reden von der wirtschaftlichen Touren- und Einsatzplanung – was ist mit wirtschaftlichen Prozessen außerhalb der eigentlichen Pflege? Ist das Büro überbesetzt?

Lösungen:

- ✓ Sämtliche Arbeiten im Büro werden zeitlich dokumentiert (grobe inhaltliche Struktur vorgeben), hinterfragt und angepasst.

Dabei unterscheiden Sie nach Verwaltungsarbeiten und Organisationszeiten, um genauer auf die Spur von Zeitreserven zu kommen. Durch Digitalisierung und effektive Nutzung Ihrer EDV entfallen Zeiten für kfm. Arbeiten (bitte keine zusätzlichen Excel-Tabellen und Nebenrechnungen).

„Tatort“ Büro (2)

Eine besondere Lösung:

- ✓ Freigestellte Bürozeiten von Pflegepersonal kann im Außendienst eingesetzt werden.

Effekt: Einsparung einer halben Stelle (unterstellte Arbeitgeberkosten) €
25.000,00.

„Tatort“ Büro (3)

Ein besonderes Augenmerk gilt den Organisationszeiten (u.a. Übergabe im PD, Nachbereitung der Tour im PD (?) usw.)

Eine Lösung hierzu:

- ✓ Geben Sie eine Wochenarbeitszeit, z.B. für Übergabe usw., vor. So verteilt sich die tatsächliche Arbeit je nach tatsächlichem Anfall.

Effekt: Einsparung der Übergabezeiten in der Woche von 30 Minuten (bei 10 Touren pro Tag, hier rechnerisch bezogen auf 5 Einsatztage) ergibt eine Kostenersparnis von $0,5 \text{ Std.} \times 10 \times 52 \times € 40,00$ (unterstellter Personalkostenmix ohne Gemeinkosten und Zuschlag für Risiko, Rücklage und Gewinn) **€ 10.400**

Sachkostenquote

Formel:

Sachkosten

----- = %

Umsatz

Beispiel:

€ 200.000,00

----- = 20%

€ 1.000.000,00

Einzusehen in der mtl. BWA

Strategie: 18%

Lösungen: Kostenanalyse im Detail

Kostenanpassung, ggf. unterjährig

Kostenrechnung

unterschieden nach dem Zeitbezug

Ist-Kostenrechnung

Normal-Kostenrechnung

Plan-Kostenrechnung

Kostenanpassung - Beispiel

Konto	Bezeichnung	Istkosten	Normalkosten	Plankosten
6700	Wasser, Energie, Brennstoffe	4.852,02	4.852,02	5.094,62
6720	Strom	4.958,79	4.958,79	5.206,73
6841	Reinigungs- und Sanitärbedarf	840,00	840,00	882,00
6842	Büromaterial	3.078,48	3.078,48	3.232,40
6844	Porto	2.609,92	2.609,92	2.740,42
6846	Telekommunikation (Telefon, Telefax, Verbindungsentgelte Internet)	9.303,15	9.303,15	9.768,31
6850	Zeitschriften und Bücher	398,40	398,40	418,32
6852	Rundfunk- und Fernsehgebühren	1.578,96	1.578,96	1.657,91
6858	Nebenkosten des Geldverkehrs	1.829,72	1.829,72	1.921,21
6860	Buchführungskosten / Fibu	17.707,89	17.707,89	18.593,28
6862	EDV- und Organisationskosten	30.250,10	30.250,10	31.762,61
6868	Personalbeschaffungskosten	715,09	3.000,00	3.150,00
6870	Werbungskosten	12.453,66	10.000,00	10.500,00
6920	Kfz-Versicherung	21.437,27	21.437,27	22.509,13
6924	Kfz-Steuer	1.425,79	1.425,79	1.497,08
6926	Laufende Kfz-Betriebskosten	24.068,33	24.068,33	26.475,16
6930	Kfz-Reparaturen	17.630,29	15.000,00	15.750,00
6935	Garagenmiete	7.794,00	7.794,00	8.183,70
6942	Fahrzeug-Leasing	13.207,19	13.207,19	13.867,55
6948	Sonstige Kfz-Kosten	1.403,86	1.403,86	1.474,05
6962	Instandhaltung betrieblicher Räume	615,19	500,00	525,00
6970	Instandhaltung von Außenanlagen	3.367,70	1.500,00	1.575,00
6980	Instandhaltung der Betriebsausstattung	762,79	762,79	800,93
7000	Aufwendungen für Verbrauchsgüter	29.058,94	15.000,00	15.750,00
7154	Abfallbeseitigung	159,65	159,65	167,63
7170	Beiträge an Verbände und Organisationen	1.057,96	1.057,96	1.110,86
7180	Versicherungen	7.623,31	7.623,31	8.004,48

BWA - Beispiel (kein Bezug auf die Berechnungen zu oben!)

	Monat Euro	Dezember	Periode Euro	1-12 / 2023	Durchschnitt Euro	Trend	
						€	%
Erträge und Erlöse gesamt	81.538,04	100,0%	966.824,17	100,0%	80.568,68	↗	Quote
Personalkosten							
davon	81.177,88	99,6%	769.161,98	79,6%	64.096,83	↗	↗
Pflege	66.587,44	81,7%	625.384,24	64,7%	52.115,35	↗	↗
Personalgestellung							
Verwaltung	14.590,44	17,9%	143.777,74	14,9%	11.981,48	↗	↗
kalkulatorisch							
Deckungsbeitrag I	360,16	0,4%	197.662,19	20,4%	16.471,85	↘	↘
Kosten							
davon	12.674,10	15,5%	159.485,56	16,5%	13.290,46	↘	↘
Raumkosten inkl. AfA	1.594,66	2,0%	22.573,85	2,3%	1.881,15	↘	↘
Kfz-Kosten inkl. AfA	4.510,34	5,5%	56.937,04	5,9%	4.744,75	↘	↘
BGA / GWG inkl. AfA	526,50	0,7%	7.244,57	0,8%	603,71	↘	↘
Reisekosten, km-Gelder							
Wirtschafts- / Verwaltungsbedarf.	3.879,54	4,8%	52.697,72	5,5%	4.391,48	↘	↘
Versich. / Beiträge / Werbung + Sonst.	2.163,06	2,7%	20.032,38	2,1%	1.669,37	↗	↗
Deckungsbeitrag II (Betriebsergebnis)	-12.313,94	-15,1%	38.176,63	4,0%	3.181,39	↘	↘
Neutraler Aufwand	889,77	1,1%	1.476,82	0,2%	123,07	↗	↗
Neutraler Ertrag	2.893,54	3,6%	9.862,93	1,0%	821,91	↗	↗
Ergebnis nach außerord.Aufw. / außerordentlichen Erträgen	-10.310,17	-12,6%	46.562,74	4,8%	3.880,23	↘	↘
Verrechnete kalkulatorische Kosten							
Ergebnis	-10.310,17	-12,6%	46.562,74	4,8%	3.880,23	↘	↘

Entwicklungsübersicht

Zunächst ist eine Kennzahl eine Momentaufnahme (eines Zustandes).
Diese in der Entwicklung zu beobachten ist strategisch von großer Bedeutung (z.B. um einen Negativtrend aufzuhalten).

Zu sehen:

In der BWA, u.a.

- a) „kurzfristige Erfolgsrechnung“, siehe oben
- b) Liquiditätsentwicklung

Entwicklungsübersicht

Bezeichnung	1 / 2023	2 / 2023	3 / 2023	4 / 2023	5 / 2023	6 / 2023	7 / 2023	8 / 2023	9 / 2023	10 / 2023	11 / 2023	12 / 2023	Gesamt
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Kurzfristige Erfolgsrechnung													
Erträge													
a) Erträge gemäß SGB XI	45.304,14	40.832,00	49.101,56	48.281,12	52.083,54	50.482,19	45.690,01	49.394,09	49.472,34	47.923,06	51.521,93	39.115,73	569.201,71
b) Erträge Privatzahler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.042,88	2.485,36	987,52	840,00	809,70	462,10	34,50	7.662,06
c) Erträge gemäß SGB V	20.969,05	19.258,25	21.846,07	24.051,46	26.822,51	26.370,37	24.976,51	25.478,54	27.441,02	26.274,25	25.387,01	26.310,81	295.185,85
Rohertrag	66.273,19	60.090,25	70.947,63	72.332,58	78.906,05	78.895,44	73.151,88	75.860,15	77.753,36	75.007,01	77.371,04	65.461,04	872.049,62
a) Sonstige betriebliche Erträge	4.057,58	4.139,99	4.782,20	4.160,93	4.719,29	5.997,29	4.868,88	5.163,07	4.746,30	4.925,61	4.855,72	4.728,60	57.145,46
b) Erträge aus der gesonderten Berechnung von Investitionskosten	1.443,83	1.220,91	1.514,80	1.437,85	1.560,17	1.533,23	1.379,08	1.467,00	1.490,11	1.885,81	1.347,90	1.348,40	17.629,09
Rohertrag nach sonst. betr. Erlösen	71.774,60	65.451,15	77.244,63	77.931,36	85.185,51	86.425,96	79.399,84	82.490,22	83.989,77	81.818,43	83.574,66	71.538,04	946.824,17
Aufwand													
a) Personalkosten Pflege	45.828,11	46.428,43	44.140,09	45.516,81	55.533,32	52.945,98	53.111,08	50.337,93	46.731,25	49.116,78	69.107,02	66.587,44	625.384,24
b) Personalkosten Leitung/Verwaltung	11.046,83	10.558,40	11.276,27	11.145,70	11.477,20	11.678,28	11.500,38	11.951,24	11.486,86	11.591,17	15.474,97	14.590,44	143.777,74
c) Raumkosten inkl. AfA	811,17	1.438,83	1.492,71	1.492,71	1.492,71	1.492,71	1.492,71	1.492,71	1.487,76	1.355,17	1.430,00	1.094,66	16.573,85
d) Kfz.-Kosten inkl. AfA	4.067,61	3.539,38	3.615,52	4.061,00	3.883,00	3.704,30	4.114,01	3.788,66	3.864,59	3.935,58	3.253,05	3.110,34	44.937,04
e) BGA inkl. AfA	65,65	383,98	65,65	65,66	65,65	65,66	65,65	65,66	65,65	65,66	243,20	26,50	1.244,57
f) Wirtschafts- u. Verwaltungsbedarf	3.037,12	2.681,12	2.517,64	2.475,07	2.246,69	2.990,25	4.158,72	2.734,38	2.301,99	2.397,07	3.278,13	3.879,54	34.697,72
g) Versch./Beiträge/Werbg./Sonst. K.	5.187,26	5.005,98	4.782,07	4.995,39	4.434,70	5.448,85	5.863,65	5.150,16	5.880,78	5.486,75	5.633,73	-26,94	57.842,38
h) Zinsen für Investitionsdarlehen	8,44	8,44	8,44	8,44	8,44	8,44	8,44	8,44	8,44	8,44	8,44	1.349,40	1.442,24
Gesamtaufwand	70.052,19	70.044,56	67.898,39	69.760,78	79.141,71	78.334,47	80.314,64	75.529,18	71.827,32	73.956,62	98.428,54	90.611,38	925.899,78
Betriebsergebnis	1.722,41	-4.593,41	9.346,24	8.170,58	6.043,80	8.091,49	-914,80	6.961,04	12.162,45	7.861,81	-14.853,88	-19.073,34	20.924,39
a) Übrige Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.540,27	9.540,27
b) Sonst. neutraler Aufwand	219,06	0,00	0,00	0,00	150,00	0,15	50,00	75,00	0,00	0,00	0,00	0,10	494,31
Neutraler Aufwand	219,06	0,00	0,00	0,00	150,00	0,15	50,00	75,00	0,00	0,00	0,00	9.540,37	10.034,58
a) Sonst. neutrale Erträge	4.093,69	2.359,06	3.956,67	5.943,27	2.828,67	3.398,19	7.125,75	3.539,49	2.544,77	854,66	325,17	2.893,54	39.862,93
Neutraler Ertrag	4.093,69	2.359,06	3.956,67	5.943,27	2.828,67	3.398,19	7.125,75	3.539,49	2.544,77	854,66	325,17	2.893,54	39.862,93
Vorläufiges Ergebnis	5.597,04	-2.234,35	13.302,91	14.113,85	8.722,47	11.489,53	6.160,95	10.425,53	14.707,22	8.716,47	-14.528,71	-25.720,17	50.752,74
Finanzmittelrechnung													
Cash-Flow	6.936,52	-894,85	14.642,39	15.453,34	10.061,96	12.829,02	7.500,43	11.735,03	16.016,70	10.067,54	-13.192,34	-24.354,17	66.801,57
a) Tilgungszahlungen	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	1.127,00	13.524,00
b) Neuinvestitionen	274,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.486,74	0,00	0,00	1.760,74
Cash-Flow nach Verwendung	5.535,52	-2.021,85	13.515,39	14.326,34	8.934,96	11.702,02	6.373,43	10.608,03	14.889,70	7.453,80	-14.319,34	-25.481,17	51.516,83

4. Teil:

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen II

Pflegedienst - Software

Einschub/Zuordnung/**Strategie**: Die „Big five“

- 1a) Kundenaufnahme und 1b) Beratungsbesuche beim Kunden
- Touren- und Einsatzplanung (verbunden mit der Vorkalkulation)
- **Controlling (hier verbunden mit der Nachkalkulation)**
- Rechnungen schreiben / kontrollieren / den Kunden vor Augen haben
- Leistungsrecht/Kennntnis der Leistungsinhalte/Durchsetzung der Entgelte

4.1. Wirtschaftlichkeit der Aufträge

Hier: Kundenbezogen
monatlich
sortiert nach Handlungsbedarf

Einzusehen in der ABC-Analyse – PD – Software

Strategie: Deckungsbeitrag I - nie negativ
 Deckungsbeitrag II - zumindest immer positiv
 Deckungsbeitrag III - (?%)

Lösungen: (Ein Beispiel folgend) und/oder Verweis

Anmerkung: gilt auch für die Tour und den Einsatz – *was ist am wichtigsten?*

Die „richtige“ ABC - Analyse

Kundennummer	Umsatz	Deckungsbeitrag I	Deckungsbeitrag II	Deckungsbeitrag III
1044	927,36 €	484,61 €	256,91 €	216,68 €
1046	1.458,91 €	673,16 €	197,67 €	197,67 €
1028	1.438,00 €	609,55 €	183,49 €	108,22 €
1043	725,76 €	313,46 €	101,42 €	63,96 €
1045	722,00 €	298,15 €	80,17 €	41,66 €
1048	320,00 €	145,70 €	56,06 €	40,22 €
1032	373,60 €	159,40 €	49,24 €	29,78 €
1042	376,32 €	158,97 €	47,19 €	27,44 €
1047	460,00 €	184,20 €	42,36 €	17,30 €
1041	272,16 €	108,71 €	24,65 €	9,80 €
1040	1.890,83 €	681,58 €	59,68 €	-50,19 €
1029	1.292,23 €	455,38 €	25,00 €	-51,03 €
1030	1.502,39 €	511,54 €	1,96 €	-88,07 €
1033	120,96 €	-10,99 €	-78,85 €	-90,84 €
1036	1.161,76 €	376,71 €	-27,03 €	-98,36 €
1034	417,18 €	79,08 €	-94,80 €	-125,52 €
Summe:	13.459,46 €	5.229,21 €	925,12 €	248,73 €

Deckungsbeitrag I: Erlöse minus anteilige Personalkosten

Deckungsbeitrag II: Deckungsbeitrag I minus anteilige Gemeinkosten

Deckungsbeitrag III: Deckungsbeitrag II minus Wagniaufschlag

ABC – Analyse nach Umsatz

Kundennummer	Umsatz	Deckungsbeitrag I	Deckungsbeitrag II	Deckungsbeitrag III
1040	1.890,83 €	681,58 €	59,68 €	-50,19 €
1030	1.502,39 €	511,54 €	1,96 €	-88,07 €
1046	1.458,91 €	673,16 €	197,67 €	197,67 €
1028	1.438,00 €	609,55 €	183,49 €	108,22 €
1029	1.292,23 €	455,38 €	25,00 €	-51,03 €
1036	1.161,76 €	376,71 €	-27,03 €	-98,36 €
1044	927,36 €	484,61 €	256,91 €	216,68 €
1043	725,76 €	313,46 €	101,42 €	63,96 €
1045	722,00 €	298,15 €	80,17 €	41,66 €
1047	460,00 €	184,20 €	42,36 €	17,30 €
1034	417,18 €	79,08 €	-94,80 €	-125,52 €
1042	376,32 €	158,97 €	47,19 €	27,44 €
1032	373,60 €	159,40 €	49,24 €	29,78 €
1048	320,00 €	145,70 €	56,06 €	40,22 €
1041	272,16 €	108,71 €	24,65 €	9,80 €
1033	120,96 €	-10,99 €	-78,85 €	-90,84 €
Summe:	13.459,46 €	5.229,21 €	925,12 €	248,73 €

Deckungsbeitrag I: Erlöse minus anteilige Personalkosten

Deckungsbeitrag II: Deckungsbeitrag I minus anteilige Gemeinkosten

Deckungsbeitrag III: Deckungsbeitrag II minus Wagniaufschlag

Tatort Kunde (1)

Werden die richtigen Leistungen erbracht (Beispiel: kleine oder große Körperpflege)?

Lösungen:

- ✓ Permanente Schulung der Mitarbeiter der Inhalte der LK, Überprüfung beim Beratungsbesuch / Pflegevisite.

Tatort Kunde (2)

Werden unbezahlte Serviceleistungen beim Einsatz erbracht (Beispiel: Leistungen außerhalb der LK)?

Lösung:

✓ Offerieren Sie Ihren Kunden einen Katalog mit ergänzenden Leistungen.

Effekt: Wenn 2 Minuten bezogen auf die Stunde (3,33%) Leistungen zusätzlich hätten abgerechnet werden können, wäre dies ein Mehrumsatz von € 20.000,00 (bezogen auf den Basisumsatz von € 600.000).

... Leistungen, die sich nicht nur auf den Pflegebedürftigen beziehen

Tatort Kunde (3)

Nimmt der Kunde „zu viel“ Zeit in Anspruch (Beispiel: vorgegebene Zeit wird nicht eingehalten)

Lösungen:

- ✓ Überprüfen Sie im Rahmen eines Beratungsbesuches bzw. einer Pflegevisite die Situation vor Ort u/o befragen Sie Pflegekräfte bezüglich der Leistungen und zeitlichen Inanspruchnahme.
- ✓ Erstellen Sie ggf. ein neues Angebot.

Effekt: Beispiel 250 Stunden (zu € 35,00 / hier nur die Personalkosten) eingesetzte zusätzliche Arbeitszeit ergibt **€ 8.750,00** Mehrkosten.

Tatort Kunde (4)

Übernehmen Sie Leistungen des Verordnungsmanagements?

Lösung:

✓ Berechnen Sie pauschal monatlich hierfür € 25,00 +.

Effekt: 50 Kunden nehmen diesen Service in Anspruch, ergibt € 25,00 x 50 x 12 Monate = € 15.000,00 Zusatzeinnahmen.

4.2. Leistungsstatistik (auch in der Entwicklung)

- Leistungen SGB V zu SGB XI (auch Bezug zu Personal)
- Ausschöpfung der Verhinderungspflege
- Wahrnehmung und Ausweitung der Beratungsbesuche (hierzu nachfolgend eine Beispielrechnung)
- Ausschöpfung der Sachleistungen (nach Pflegegraden)
- Abrechnung von Zusatzleistungen
- Abrechnung der IK

4.2. Beispiel: Beratungsbesuche, Jahresbetrachtung

Formel (hier Jahresbetrachtung)

Anzahl (hier: eigene) Kunden nach SGB XI x „Anspruchseinsätzen“ x%
Anzahl geleisteter Einsätze

Einzusehen in der PD-Software*

Strategie: bis 100% Ausschöpfung ...

Warum sind die Beratungen so wichtig?

Auszug aus der BWA Umsätze nach Pflegegraden und SGB V

	Euro Monat		Euro Periode		Durchschnitt	Trend	
	Dez 2023	in %	1-12 / 2023	in %	Euro		%
Erträge und Erlöse Gesamt	81.538,04	100,0%	966.824,17	100,0%	80.568,68	↗	Quote
Erträge SGB XI	49.115,73	60,2%	569.201,71	 58,9%	47.433,48	↗	↗
Erträge SGB XII							
Erträge Privatzahler	34,50	0,0%	7.662,06	 0,8%	638,51	↘	↘
Erträge SGB V	26.310,81	32,3%	315.185,85	 32,6%	26.265,49	↔	↘
Sonstige betriebliche Erlöse DB	6.077,00	7,5%	74.774,55	7,7%	6.231,21	↘	↘

Toleranzgrenze: 1 Prozent Abweichung der Euro-Werte.

Toleranzgrenze: 1/10 Prozent Abweichung.

Checkliste EDV I

(1) Schnittstelle Finanzbuchhaltung:

		Ja	Nein
1.	Erlöskonten - Struktur nach PBV-Vorgaben		
2.	Debitorenkonten - Kassen / Privatpatienten		
3.	Kreditorenkonten		
4.	Leistungskomplexe / Module		
5.	Statistikkonten nach PBV (Anlage)		
6.	OPOS-Verwaltung		



(2) Statistiken für die Finanzbuchhaltung

		Rechnungs- monat		Leistungs- monat	
		Ja	Nein	Ja	Nein
1.	Rechnungsausgangsbuch				
2.	Statistiken / Listen				
3.	Anzahl Leistungskomplexe / Module je Monat				
4.	Anzahl Leistungskomplexe / Module pro Datum der Rechnungslegung				
5.	Angaben zu 1. und 2. In Punkten und Euro				
6.	Statistiken zu Leistungsarten: SGB XI, SGB V, usw.				



Checkliste EDV II

(3) Zeitstatistik:

Plan- u./o. Istzeiten nach

		Plan		Ist		Vergleich	
		Ja	Nein	Ja	Nein	Plan	Ist
1.	SGB XI - und übrige Leistungen						
2.	Pflegegrade						
3.	Leistungskomplexen / Modulen						
4.	Pflege-, Fahrt-, Zusatz-, Extra-, sonstigen Zeiten						
5.	Zeiten für Urlaub, Krankheit, Übergabe, Besprechungen, Qualitätssicherung u. dgl.						
6.	Patienten						
7.	Mitarbeitern						
8.	Qualifikationsschlüssel						
9.	Plan-/Ist-Zeitvergleich						

(4) Personal- und Patientenstatistik:

		Ja	Nein
1.	Abgleich Mitarbeiterqualifikation : Leistungsqualifikation		
2.	Kombination Leistungskomplexe / Module : Patienteneinstufung / Pflegegrade		
3.	Anzahl Patienten und Leistungsspektrum zum Monatsende (z.B. in Pflegegrade, SGB XII, § 37 (1)-, § 37 (2)- Leistungen usw.		
4.	Stundenstatistik für Lohnabrechnungen		
5.	Stundenkostensatz Mitarbeiter		

5. Teil Personalstatistiken

Aus dem integrierten „Dienstplanprogramm“

Personal: Zuordnung der Zeiten pro Berufsgruppen

- **Bezahlte Arbeitszeit**
 - Zeiten für Urlaub
 - Zeiten für Krankheit
 - Zeiten für bezahlte Feiertage
 - Zeiten für Einarbeitung
 - Zeiten für sonstige Freistellungen
 - Zeiten für Dienstbesprechungen
 - Zeiten für Übergabe im PD
 - Zeiten für sonstige organisatorische Tätigkeiten
- = **Zeiten für Außendienst** / (Nettoarbeitszeit bezogen auf die Kalkulation)

Verweis: Vorbereitung von Vergütungsverhandlungen

Personal: verdichtet

- Bezahlte Arbeitszeiten nach Qualifikation
- Nettoarbeitszeit nach Qualifikation (Verweis: Abgleich Leistungen)
- Krankheitszeiten (Verweis: Kalkulation)
- Überstunden (Verweis: BWA) – Minusstunden* (!?)

Einzusehen im Dienstplanprogramm (siehe auch Checkliste EDV – oben)

Strategie (Personalmix)

Lösungen (*Arbeitsverträge)

Im Ergebnis ...

sollte die gesamte bezahlte Arbeitszeit
zugeordnet sein!

... auch Büroarbeitszeiten!

6. Teil: weitere Strategien intern und extern

Weiter zu Strategie „intern“ (neben Steigerung der Wirtschaftlichkeit im engeren Sinne)

- Kunden u.a. Anzahl, Struktur
- Mitarbeiter u.a. der „richtige“ Mix
- Standort u.a. km im Umkreis
- Betriebsgröße u.a. bezogen auf die Anzahl der Kunden
- Leistungsvielfalt u.a. Beratung, Verhinderungspflege
- Rechtsform u.a. Finanzierung und Steuern

Strategie extern

	Ja	Nein
„Beraterunternehmen“	X	
Zukauf	X	X
Spezialisierung	X	X
Palliativ, Intensiv,	?	?
Leistungseinschränkung	?	X
Attraktivität für AN	X	
Standort	X	
WG	X	
TP	X	
Marketing	X	

Exkurs: Steuern und GmbH

Beispiel: Wohngemeinschaften - Definition

- Wohngemeinschaften mit Betreuung sind eine Ergänzung der „ambulanten Versorgungskette“ und auf Hilfeleistungen in der eigenen Häuslichkeit ausgerichtet.
- Der Bewohner hat den Status eines **Mieters**, der sich nach seiner Wahl Betreuungs- und Serviceleistungen hinzukaft.
- Landesrechtliche Vorschriften sind zu beachten.

Wichtige Parameter und Kalkulationsweg

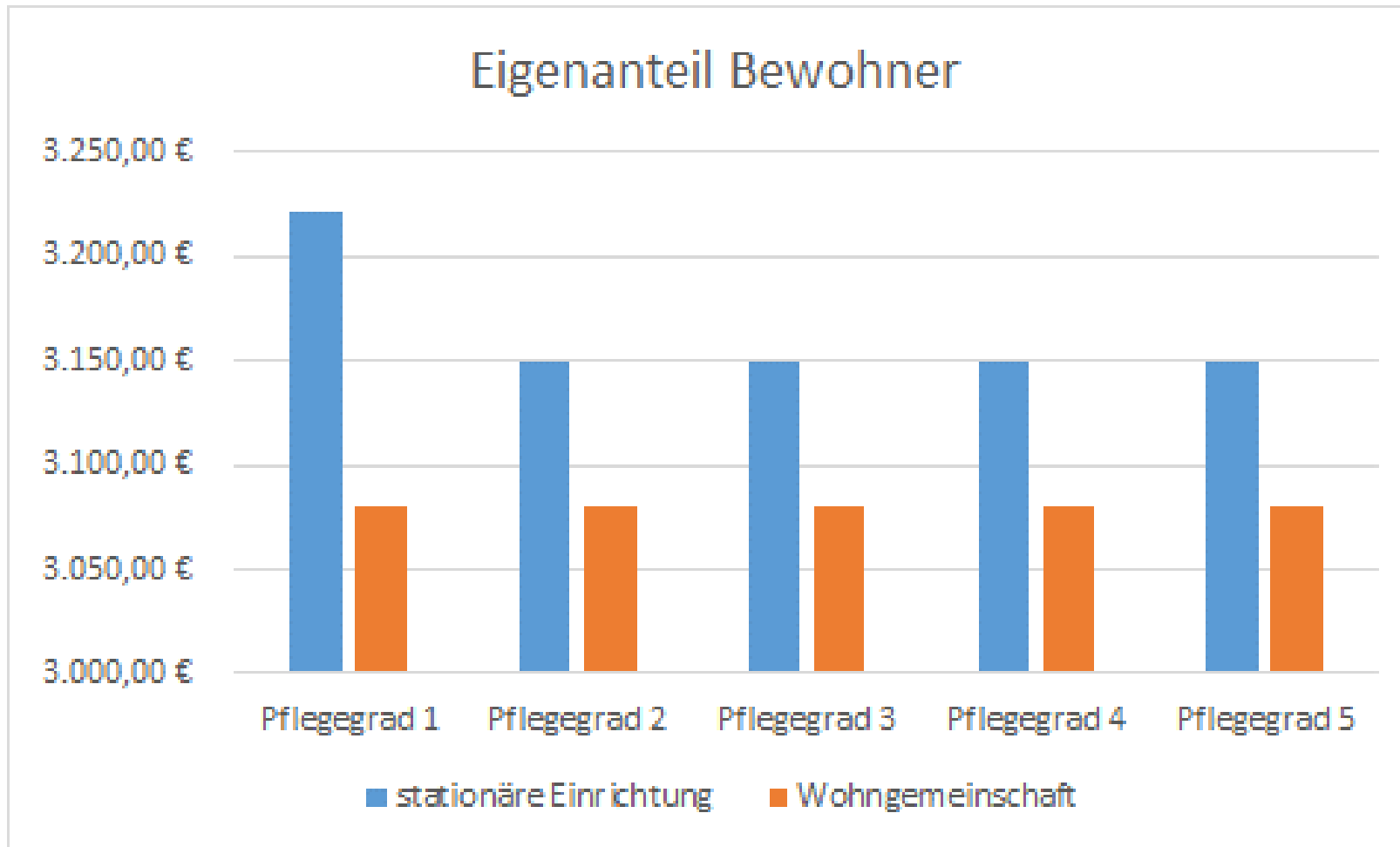
1. Bewohneranzahl, Struktur und Auslastung
2. Produktive Stunden und Stundenkostensatz examiniertes Personal
3. Produktive Stunden und Stundenkostensatz zur Pflege geeignetes Personal
4. Produktive Stunden und Stundenkostensatz Hauswirtschaftskräfte
5. Produktive Stunden und Stundenkostensatz sonstige Mitarbeiter
6. Ermittlung des Personalbedarfs anhand des Dienstplanes
7. Gemeinkosten (Anteilig für WG)
8. Bewohnerstruktur in Abhängigkeit von der Auslastung
9. Erlöse, Gesamtkosten und Ergebnis
10. Break-even in Abhängigkeit der Zuzahlung (Privat bzw. Sozialhilfeträger)
11. Kosten Wohngemeinschaft versus Kosten Pflegeheim

WG – Auszug Dienstplan

Dienstplan

	WG	Qualifikation	Frühdienst		Spätdienst		Nachtdienst		Pause in Stunden	Stunden
			von	bis	von	bis	von	bis		
1		B	7:00	14:30					0,50	7,00
2		C	11:00	14:30						3,50
3		B			14:15	21:45			0,50	7,00
4		A	7:00	8:30						1,50
5		A			13:00	14:30				1,50
6		A			17:00	18:30				1,50
7		B	7:00	14:30					0,50	7,00
8		B					21:30	7:15	2,00	7,75
9		B			14:15	21:45			0,50	7,00

WG – Betrachtung Zuzahlung im Vergleich stationär



Beispiel: Tages- und Nachtpflege - Definition

- Selbständig wirtschaftende Einrichtung
- Pflegebedürftige müssen unter ständiger Verantwortung einer ausgebildeten Pflegefachkraft gepflegt werden
- Hat tagsüber oder nur nachts Unterbringung und Versorgung anzubieten

Tagespflege darauf ist insbesondere zu achten:

Einige wichtige Punkte, auf die zu achten ist:

- Größe
- Miete / Investor
- Wettbewerb
- Anlaufkosten
- Hohe Kosten, weniger Tage pro Gast, daher mehr Kunden

Weitere wichtige Aspekte (I)

- Der Pflegedienst erweitert sein Dienstleistungsspektrum und wird dadurch wettbewerbsfähiger.
- Kunden des Pflegedienstes werden nicht von anderen Tagespflegen abgeworben (auch die ambulant betreuten Pflegebedürftigen).

Weitere wichtige Aspekte (II)

- Die Tagespflege ist eine gute Ergänzung (im regionalen Umfeld) zum „Betreuten Wohnen“.
- Im Rahmen eines Gesamtversorgungsvertrages kann eine PDL für den Pflegedienst und die Tagespflege eingesetzt werden.

Weitere wichtige Aspekte (III)

- Die Verwaltung des Pflegedienstes und der Tagespflege kann an einem Standort erfolgen. Somit entstehen wenig zusätzliche Gemeinkosten (Sachkosten, Büropersonal usw.).

Weitere wichtige Aspekte (IV)

- Die Investitionskosten (für die Ausstattung usw.) sind gering.
- Die Investition in eine „eigene“ Immobilie lohnt in der Regel nicht.
- Beim Unternehmensstart sollte mit dem Vermieter eine flexible (zunächst geringe) Miete verhandelt werden.

Die Preise werden über eine Kostenstellenrechnung kalkuliert

Die Kostenstellen sind:

- Pflege
- Fahrdienst
- Zusätzliche Betreuung nach § 43b SGB XI
- Unterkunft und Verpflegung
- Investitionskosten (evtl. Förderung)

Unternehmensreport - stationär 2024

Monat: und Periode:
Mai 2024 1-5 / 2024

Seite 1	Kurzfristige Erfolgsrechnung (auf Vollkostenbasis)
Seite 2	Kostenstellenrechnung - Betriebsabrechnungsbogen
Seite 3	Durchschnittsbelegung und Ergebniskontrolle
Seite 4	Liquiditätsgrade und ihre Jahresentwicklung
Seite 5	Mittelherkunft/Mittelverwendung und Cash-Flow

Tagespflege - Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Kostenarten	Fibu-Wert	pro Belegtag	Investitions-kosten	Unterkunft/ Verpflegung	zusätzliche Betreuung	Pflege nach Pflegegraden				
Personalkosten						1	2	3	4	5
Pflege	92.910,56	49,68					13.502,67	50.487,49	23.982,49	4.937,92
Betreuung	10.876,30	5,82			10.876,30					
Hauswirtschaft	11.747,25	6,28		5.873,63			853,61	3.191,72	1.516,13	312,17
Verwaltung	14.849,56	7,94		7.424,78			1.079,04	4.034,62	1.916,52	394,60
Unternehmerlohn (kalkulatorisch)										
Technischer Dienst	2.265,35	1,21		1.132,68			164,61	615,49	292,37	60,20
Sachkosten										
Lebensmittel/Catering	11.340,37	6,06		11.340,37						
Medizinischer Bedarf										
Betreuung	470,91	0,25					68,44	255,89	121,55	25,03
Wasser, Energie, Brennstoffe	5.325,00	2,85		2.662,50			386,94	1.446,80	687,26	141,50
Wirtschaftsbedarf	2.831,17	1,51		1.415,59			205,73	769,23	365,40	75,23
Fremdleistungen Pflege										
Fremdleistungen Sonstige	288,00	0,15		144,00			20,93	78,25	37,17	7,65
Verwaltungsbedarf	6.363,25	3,40		3.181,62			462,38	1.728,89	821,25	169,09
Instandhaltung/Instandsetzung	2.455,33	1,31	2.455,33							
Wartung	124,36	0,07		62,18			9,04	33,79	16,05	3,30
Verbrauchsgüter nach § 82 SGB XI	2.297,45	1,23					333,89	1.248,43	593,03	122,10
Steuern/Abgaben/Versicherungen	3.235,26	1,73		1.617,63			235,09	879,02	417,55	85,97
Zinsen										
Abschreibungen	9.379,16	5,02	9.379,16							
Mieten, Pachten, Leasing	13.378,12	7,15	13.378,12							
Gesamtkosten	190.137,39	101,68	25.212,61	34.854,97	10.876,30		17.322,36	64.769,62	30.766,76	6.334,78
Erlöse	202.503,52	108,29	25.170,20	38.087,96	10.152,44		18.761,04	70.148,94	33.322,04	6.860,90
Betriebsergebnis	12.366,13	6,61	-42,40	3.232,99	-723,86		1.438,68	5.379,32	2.555,28	526,12
Belegtage	1.870	1.870	1.870	1.870	1.870		287	1.031	466	86
Kosten pro Belegtag			13,48	18,64	5,82		60,36	62,82	66,02	73,66
Erlöse pro Belegtag			13,46	20,37	5,43		65,37	68,04	71,51	79,78
Ergebnis pro Belegtag			-0,02	1,73	-0,39		5,01	5,22	5,48	6,12

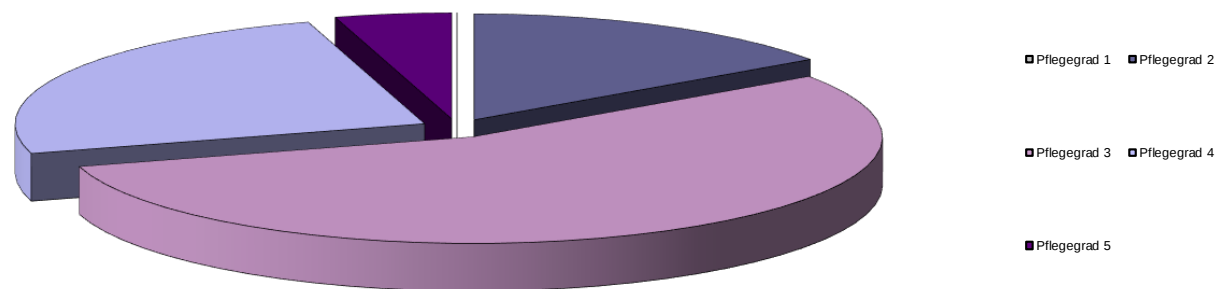
Alle Angaben in Euro!

Tagespflege - Auslastung

	Monat		Periode - Durchschnitt		Trend
	Mai. 2024	in %	1-5 / 2024	in %	
Belegung	15,97	100,0%	17,21	100,0%	↘
Pflegegrad 1					
Pflegegrad 2	2,30	14,4%	2,64	15,4%	↘
Pflegegrad 3	8,28	51,9%	9,49	55,1%	↘
Pflegegrad 4	3,77	23,6%	4,29	24,9%	↘
Pflegegrad 5	1,61	10,1%	0,79	4,6%	↗
Auslastung	88,72%		95,62%		↘

Toleranzgrenze: 1 Prozent Abweichung der Belegung.

Periode Januar bis Mai 2024 - Durchschnittsbelegung



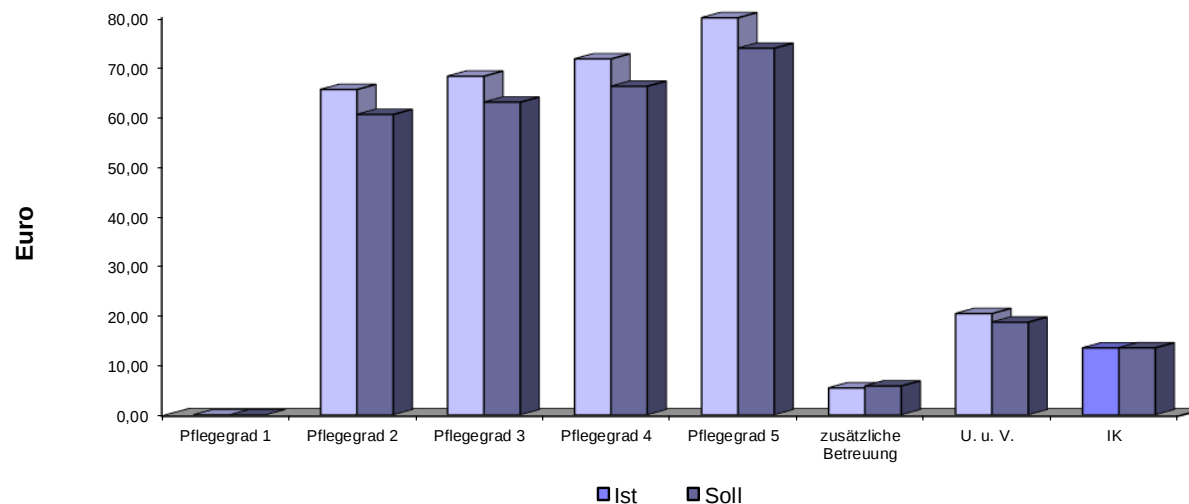
Tagespflege - Kontrolle Vergütungssätze und Kosten

Pflegegrade	Pflege		zusätzliche Betreuung		U. u. V.		Investitionskosten		Gesamt		Trend
	Erlöse	Kosten	Erlöse	Kosten	Erlöse	Kosten	Erlöse	Kosten	Erlöse	Kosten	
Pflegegrad 1											
Pflegegrad 2	65,37	60,36	5,43	5,82	20,37	18,64	13,46	13,48	104,63	98,29	↗
Pflegegrad 3	68,04	62,82	5,43	5,82	20,37	18,64	13,46	13,48	107,30	100,76	↗
Pflegegrad 4	71,51	66,02	5,43	5,82	20,37	18,64	13,46	13,48	110,76	103,96	↗
Pflegegrad 5	79,78	73,66	5,43	5,82	20,37	18,64	13,46	13,48	119,03	111,60	↗

Toleranzgrenze: 1 Prozent Abweichung der Kosten-Werte.

Angaben in Euro!

Periode Januar bis Mai 2024 - Bestandteile der Vergütungssätze



Zusammenfassung und Ausblick

- Zum operativen Controlling haben wir über Informationsquellen gesprochen – zur Wirtschaftlichkeit und zur Finanzierung.
- Informationen hieraus führen zum strategischen Controlling.
- Teamarbeit ist angesagt – wer spricht mit wem?
 - Geschäftsführung mit Pflegedienstleitung
 - Geschäftsführung mit (Steuer-) Berater

Vielen Dank!

Anfragen richten Sie gern an:

info@steuerbuero-berg.de