



contec

# **„Wirtschaftlichkeit und Controlling im Kontext personenzentrierter Dienstleistungen: Mehr als Zahlen, Daten, Fakten“**

07.09.2023



01 | DIE AUSGANGSSITUATION

02 | DAS FACHKONZEPT ALS SCHNITTSTELLE ZUR WIRTSCHAFTLICHKEIT

03 | DIE IST-DATENLAGE ALS STOLPERSTEIN

04 | CONTROLLING ALS WICHTIGES STEUERUNGSSINSTRUMENTARIUM

# | 01

## Die Ausgangslage

07.09.2023

# Die Ausgangssituation verändert sich grundlegend

## Inhaltlich

- **Paradigmenwechsel - Personenzentrierung**
  - Verbindliche Einbindung der Leistungsberechtigten
  - Rollenänderung Leistungserbringer
    - Überarbeitung bestehender Konzepte

## Wirtschaftlich

- **Steigender wirtschaftlicher Druck**

Kostendynamik soll durchbrochen werden – ungünstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen

  - Einzelverhandlungen statt Pauschal-erhöhungen



- Die Herausforderungen für die Leistungserbringer nehmen sehr deutlich zu
- Es werden gravierende Anpassungen vorgenommen werden müssen

# Zudem müssen Entscheidungsträger aktuell unter Unsicherheiten agieren

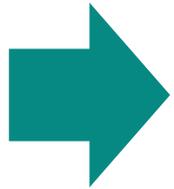


- Zum Teil sind inhaltliche Fragestellungen noch nicht abschließend geeint
- Erfahrungen mit Einzelverhandlungen und insbesondere Schiedsstellenverfahren sind weitgehend unbekannt
- Datentransparenz für begründete Entscheidungen liegt oftmals nicht vor
  - Problem: Entgeltverhandlung - Kostenplausibilität
  - Problem: Operativer Betrieb - Ergebnissteuerung

# Kulturelle Fragestellungen werden zu bearbeiten sein



- Kaufmännische Fragestellungen werden an Bedeutung gewinnen – Controlling-Prozess
- Unterschiedliche Sichtweisen und Fachsprachen treffen aufeinander
- Dies kann zu einem „Ringelnitz“ der verschiedenen Sichtweisen führen
- Hierdurch dürften sich kulturelle Herausforderungen ergeben



Unternehmungen stehen vor  
erheblichen Herausforderungen

# 02

## Das Fachkonzept als Schnittstelle zur Wirtschaftlichkeit

07.09.2023

# Entgeltkalkulation folgt dem Fachkonzept und der Leistungsvereinbarung

## Fachkonzept / Leistungsvereinbarung

- Im Fachkonzept werden die künftig zu erbringenden Leistungen **abschließend** definiert
- Von hoher Bedeutung für eine sachgerechte Kalkulation ist insbesondere die Festlegung des benötigten Personals



## Entgeltkalkulation

- Die Entgeltkalkulation bildet das Fachkonzept / die Leistungsvereinbarung quantitativ ab
- Die benötigten Kosteninformationen sind dem internen Rechnungswesen zu entnehmen



# Voraussetzungen für positive Jahresüberschüsse

- Es werden nur die Leistungen erbracht, die auch im vereinbarten Konzept / der vereinbarten Leistungsvereinbarung enthalten sind
- Die erbrachten Leistungen sind korrekt kalkuliert
  - Keine Berechnungsfehler
  - Herangezogene Datenlage ist transparent und vollständig
- Unterjähriges Steuerungsinstrumentarium (= Controlling) ist implementiert (Soll-Ist-Abweichungen)
- Bei Abweichungen werden konkrete Handlungsmaßnahmen vereinbart und umgesetzt

Bilanz	
Aktiv	Passiv
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>A. Eigenkapital</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	I. Gezeichnetes Kapital
II. Sachanlagen	II. Kapitalrücklage
III. Finanzanlagen	III. Gewinnrücklage
	IV. Gewinn-/Verlustvortrag
	V. Jahresüberschuss
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>B. Rückstellungen</b>
I. Vorräte	
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	<b>C. Verbindlichkeiten</b>
III. Wertpapiere	<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>
IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstitutionen und Schecks	<b>E. Passiv latente Steuern</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	
<b>D. Aktiv latente Steuern</b>	
<b>E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	
<b>Summe Aktiva</b>	<b>Summe Passiva</b>



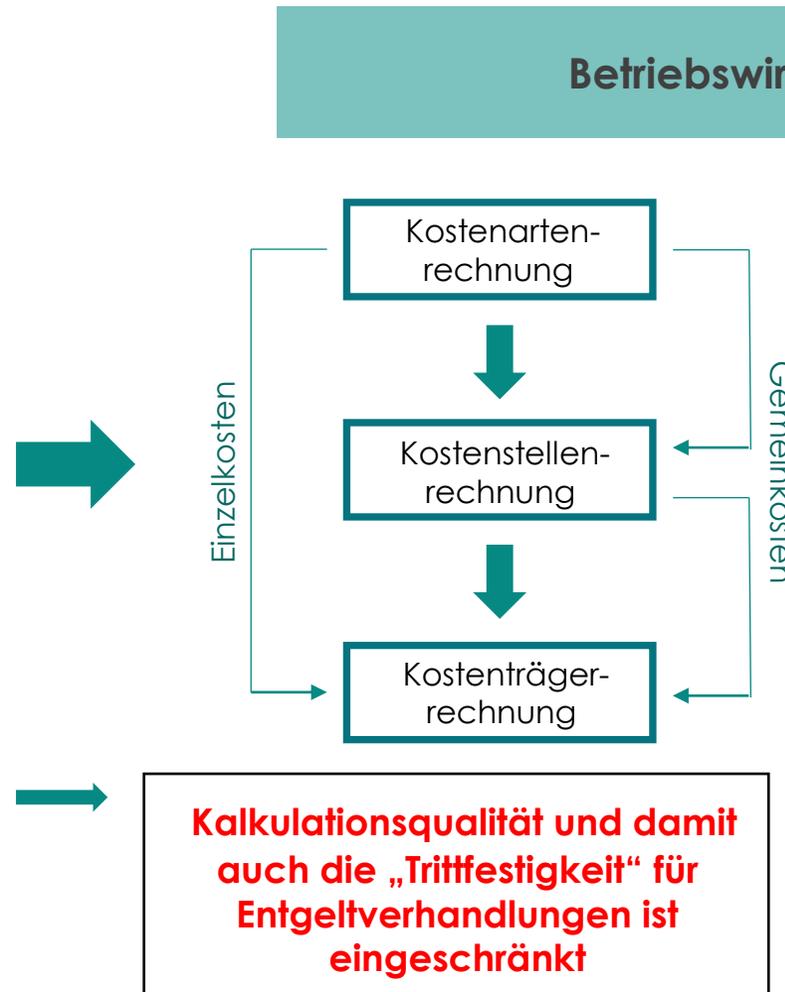
# | 03

## Die Ist-Datenlage als Stolperstein

07.09.2023

# Benötigte Datentransparenz liegt oftmals nicht vor – war in der Vergangenheit kaum notwendig

- Kostenträgerrechnung / Kostenstellenrechnung liegt nicht vor – keine detaillierte BWA
- Kosten werden fehlerhaft zugeordnet (Kontierungsrichtlinien)
- Plausibilitätsprüfungen erfolgen nicht hinreichend



**Kostenartenrechnung:**  
„Welche Kosten sind angefallen?“

**Kostenstellenrechnung:**  
„Wo fallen die Kosten an?“

**Kostenträgerrechnung:**  
„Wofür fallen die Kosten an?“

# Anforderungen an die Basisdaten



- **Allgemein:**
  - Kontierungsrichtlinien für Kostenarten und Kostenstellen
  - Umlageschlüssel Gemeinkosten (Hinweis: Möglichst wenig Gemeinkosten)
- **Personal(kosten):**      **Stichworte: Transparenz / Nachweisbarkeit**
  - Personalzuordnung nach Personalnummern zu Kostenträgern / Kostenstellen (ggfls. Mehrfachkostenstelleneinsatz)
  - Hinterlegung Qualifikation gem. Landesrahmenverträgen in Personalstammdaten je Personalnummer
  - Hinterlegung Dienstarten gem. Landesrahmenverträgen in Personalstammdaten je Personalnummer
  - Nachweise Bruttopersonalkosten auf Basis der Entgeltgruppen und Entgeltstufen inkl. vertraglichen VK-Anteil je Personalnummer
  - Gesonderter Ausweis Zusatzversorgungskosten je Personalnummer
  - Gesonderter Ausweis Mehrarbeit (VK-Anteile und Kosten) je Personalnummer
  - Gesonderter Ausweis Zulagen / Zuschläge je Personalnummer
  - Nachweise der Mengengerüste (z.B. Stunden) über Dienstplanprogramme

# Beispiel: Kalkulationsmodell (Auszug)

	IST / abgeschlossenes Geschäftsjahr		Hochrechnung		Kalkulation	
	von	bis	von	bis	von	bis
	01.01.2019	31.12.2020	01.01.2021	31.12.2022	01.01.2022	31.12.2023
<b>Summe YK/Mitarbeitende ohne sonstiges Personal</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>
<b>Personelle Ausstattung für Kalkulation</b>	<b>YK</b>	<b>Anzahl Mitarbeitenden</b>	<b>YK</b>	<b>Anzahl Mitarbeitenden</b>	<b>YK</b>	<b>Anzahl Mitarbeitenden</b>
<b>Gesamt Verwaltung</b>					0,000	
<b>Gesamt Leitung</b>					0,000	
<b>Gesamt Leistungen zur bewirtschaftlichen und kurztechnischen Unterstützung</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>
davon Fachkräfte						
davon Nichtfachkräfte						
<b>Gesamt Sonstiges Personal</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>
Bundfreiwilligendienst/Freiwilliger Sozialer Jahr						
Auszubildende						

<b>Gesamt Betreuungsdienst ohne Tagesstruktur</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>
<b>davon nach Ausbildungsgrad insgesamt</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>	<b>0,000</b>	<b>0</b>
Fachkraft, akadem. Abschluss					0,000	
Fachkraft 3-jährige Ausbildung					0,000	
Nicht-Fachkraft					0,000	
<i>Teilzeitfaktor (durchschnittliche VZM je Mitarbeitenden)</i>		<i>\$DIV/0!</i>		<i>\$DIV/0!</i>		<i>\$DIV/0!</i>
<b>davon tätig im Fachmodell</b>	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		<b>0,000</b>	
Fachkraft Fachmodell, akadem. Abschluss		<i>optional</i>		<i>optional</i>		
Fachkraft Fachmodell, 3-jährige Ausbildung	0,000		0,000		0,000	
Nicht-Fachkraft Fachmodell	0,000		0,000		0,000	

Fachkraftquoten	
<b>\$DIV/0!</b>	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!

Differenzierung						
<b>Tagespräsenz</b>	0,000		0,000		0,000	
Fachkraft						
Nicht-Fachkraft						
<b>Nachtpräsenz</b>	0,000		0,000		0,000	
Fachkraft						
Nicht-Fachkraft						
<b>Leistungen zur Erreichbarkeit (nach § 78 Abs. 6 S. 3)</b>	0,000		0,000		0,000	
Fachkraft						
Nicht-Fachkraft						
<b>Gemeinsame Assistenzleistungen</b>	0,000		0,000		0,000	
Fachkraft		<i>optional</i>		<i>optional</i>		<i>gem. Konzept</i>
Nicht-Fachkraft						
<b>Besondere zielgruppenspezifische Konzepte aufgrund eines abgestimmten Fachkonzepts</b>	0,000		0,000		0,000	
<b>notwendige zusätzliche Leistungen und</b>						
Fachkraft						
Nicht-Fachkraft						
<b>Beratende Pflegefachkraft</b>						

## Personelle Ausstattung:

- Unterteilung der Fachkräfte nach
  - 3-jähriger Berufsausbildung
  - Akademischem Abschluss

- Personaleinsatzplanung muss Berücksichtigung finden
  - Fachmodell Wohnen (Tag-/Nachtpräsenz)
  - Fachmodell Tagesstruktur
  - Assistenzleistungen
  - Organisationsmodul

# Beispiel: Neue Kalkulationsmatrix verlangt differenzierte Angaben



## Kalkulation

Funktion	VZÄ-Anteil	Anzahl Mitarbeitende	AG Brutto PK (inkl. Zuschläge und Zulagen)	davon SV und ZVK	Summe AG-Netto-PK	davon Zuschläge und Zulagen <sup>2)</sup>	SV und ZVK auf Zuschläge und Zulagen <sup>2)</sup>	Zuschläge und Zulagen (incl. SV und ZVK)	AG Brutto PK (ohne Zuschläge und Zulagen)	Personalnebenkosten <sup>3)</sup>
				21,43%						
							Siehe Anlage: Datenblatt			
l) Leitung	0,000	0,000	- €	- €					- €	#DIV/0!
a) Fachkräfte mit akademischer Bildung	0,000	0,000	- €	- €			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
b) Fachkräfte mit mind. 3-jähriger Ausbildung	0,000	0,000	- €	- €			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
c) Nicht-Fachkräfte	0,000	0,000	- €	- €			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
a) Hauswirtschaft (Fachkräfte)	0,000	0,000	- €	- €					- €	#DIV/0!
b) Hauswirtschaft (Nichtfachkräfte)	0,000	0,000	- €	- €					- €	#DIV/0!
l) Verwaltung	0,000	0,000	- €	- €					- €	#DIV/0!
i) Gesetzliche Beauftragte	0,000		- €	- €					- €	#DIV/0!
ja) Sonstiges Personal: BufDi, FSJ usw.	0,000	0,000	- €						- €	
jb) Sonstiges Personal: Auszubildende	0,000	0,000	- €						- €	
<b>Gesamtsumme Personal</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>
mit sonst. Personal	0,000									
ohne Beauftragte	0,000									

## Personalkosten:

- Differenziertes Ausweisen von Zeitzuschlägen und Zulagen
- Gesonderte Berechnung der Personalnebenkosten (Bsp. Fortb./SV 200 €/ Kopf, Betriebsarzt 80 €/ Kopf, BG-Beiträge)
- Berechnung des AG-Anteils zur SV + ZVK erfolgt auf Grundlage durchschnittlicher Richtgrößen

# Der Prozess aus Sicht des Leistungserbringers



# | 04

## Controlling als wichtiges Steuerungsinstrumentarium

07.09.2023

# Controlling – mehr als eine Datensammlung

## ➤ Effizientes Controlling:

- Gute, zeitnahe Datenlage
- Regelmäßiges Berichtswesen (Soll-Ist-Abgleich)
- Wesentliche Steuerungsfaktoren („Weniger ist mehr“)
- Keine Scheingenauigkeit
- **Handlungsorientierung!**

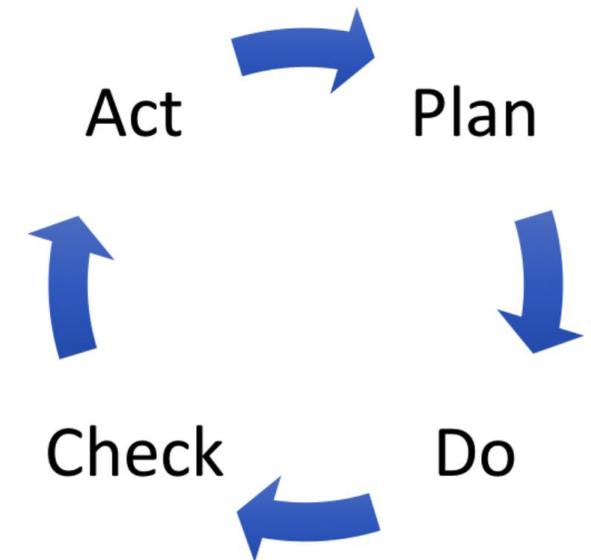


**In diesem Verständnis dient Controlling als Grundlage für einen regelmäßigen auf Fakten basierenden Austausch zwischen fachlichen Experten auf Kaufleuten**



- Systematische kaufmännische Steuerung
- Gegenseitiger Kommunikationsprozess zwischen inhaltlichen und kaufmännischen Fragestellungen (Unternehmenskultur)

„PDCA-Zyklus“



# Controlling – Wesentliches

- **Empfehlung:**

- Abbildung der wesentlichen Elemente der Entgeltverhandlungen
  - Werte der Entgeltverhandlungen = Soll-Werte

- **Beispielhaft:**

## 1. Ebene

### Monetäre Betrachtungsweise

- Erlöse nach Erlösarten
- Personalkosten nach Funktionen
- Sachkosten nach Kostenarten
  - hier auch Fremddienstleister

## 2. Ebene

### Steuerungsgrößen

- Belegung
- Auslastung
- VK-Personal nach Funktionen  
**Achtung:** Überstunden / Urlaube
- Ø-Personalkosten pro VK nach Funktionen
- FK-Quote
- PKUR



Erweiterbar  
um weitere  
Steuerungsgrößen

- Monatlicher Berichtsrhythmus – Rechnungswesen muss zeitnah Daten zur Verfügung stellen
- Lange Reihe – Monate isoliert – Wirtschaftsjahr kumuliert

# | 04

## Erfahrungsaustausch

07.09.2023

# Nun sind Sie gefragt!

**Welche Erfahrungen haben Sie bisher in Entgeltverhandlungen gemacht?**

**Wo steht Ihre Organisation im Hinblick auf die benötigte Datentransparenz?**

**Wie ist der Controlling-Prozess bei Ihnen organisiert?**





**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

# Sprechen Sie uns an – wir sind gerne Ihr Partner!

Ansprechpartner\*innen



**Thorsten Böger**

Management- &  
Organisationsberater

T: +49 1525 3998806

t.boeger@contec.de



**Stefanie Aschenbrenner**

Management- &  
Organisationsberaterin

T: +49 1517 2486733

s.aschenbrenner@contec.de



## Die Unternehmens- und Personalberatung

Seit 30 Jahren Ihr Partner für innovative  
Beratungsleistungen in der Gesundheits-  
und Sozialwirtschaft.

[www.contec.de](http://www.contec.de)

[www.conquaesso.de](http://www.conquaesso.de)

Bochum | Berlin | Hamburg | München | Stuttgart

## Nutzungsbedingungen

Die Präsentation erfolgte im Rahmen eines Workshops am 06.09.2023. Eine Weitergabe an Dritte ist nur mit dem ausdrücklichen Einverständnis der contec GmbH gestattet.

Jegliche Nutzungs- und Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht dieser Präsentation liegen bei der contec GmbH.

# Fach- und Organisationsmodul stützen sich auf die Angaben zur personellen Ausstattung



Gegenseitig deckungsfähig

- Die **Anlage A 5.4** des Landesrahmenvertrages regelt die landeseinheitliche Berechnung des Organisationsmoduls
  - Personalschlüssel **Verwaltung** 1:30 („Ein VZÄ Verwaltung pro 30 Leistungsberechtigte“) Außerhalb bes. Wohnformen 1:55 (Closed-Box 05/23)
  - Personalschlüssel **Leitung** in Abhängigkeit von Anzahl VZÄ gemäß Assistenz- und Fachmodul
    - bis 15 VZÄ – individuelle Festlegung Leitungsumfang
    - Bis 20 VZÄ – 1,0 VZÄ
    - Zwischen 21 – 30 VZÄ – zusätzlich 1:24 VZÄ
    - Zwischen 31 – 50 VZÄ – zusätzlich 1:30 VZÄ
    - Zwischen 51 – 65 VZÄ – zusätzlich 1:50 VZÄ
    - Zwischen 66 – 150 VZÄ – zusätzlich 1:70 VZÄ
    - Mehr als 150 VZÄ - individuelle Lösung

**Berechnungsbeispiel:**  
35 VZÄ gem. Assistenz- und Fachmodul,  
180 Leistungsberechtigte/ Nutzer

Ableitung Verwaltung:		
180:30		<b>= 6,0 VZÄ</b>
Ableitung Leitung:		<b>= 1,59 VZÄ</b>
bis 20 VZÄ		= 1,00 VZÄ
+ 10 VZÄ : 24		= 0,42 VZÄ
+ 5 VZÄ: 30		= 0,17 VZÄ

# Sach- und Investitionskosten werden im Organisationsmodul kalkuliert



## Sachkosten:

- Besonderheit **IT- Pauschalen**

- Leitung 3.450,00€
- Verwaltung 3.000,00€
- Betreuung 1,25% Brutto-PK
- Aufs. Dienste ?

### IT-Kosten - Leitung und Verwaltung:

Die IT-Kosten eines Arbeitsplatzes werden in Anlehnung an die KGSt-Systematik mit 3.450,00 € für Mitarbeiter\*innen in Leitungsfunktion und mit 3.000,00 € für Verwaltungsmitarbeitende bemessen.

### IT-Kosten - Betreuungspersonal:

Die IT-Kosten des Betreuungspersonals werden im Bereich der Besonderen Wohnformen mit 1,25% der Summe der Bruttopersonalkosten des Personals (Assistenzleistungen und Fachmodul) pauschal abgegolten. Im Bereich der aufsuchenden Dienste wird zum 01.01.2022 ein geeigneter Wert vereinbart.

## Investitionskosten:

- Ausschließlich für Fachleistungsflächen

Aufwand betriebliche Ausstattung (Fachleistungsflächen)	
Investitionskosten für betriebsnotwendige Anlagen	
Betriebskosten/-nebenkosten für betriebsnotwendige Anlagen	
<i>ggf. nach gesonderter Anlage</i>	
<b>Summe Kosten betriebliche Ausstattung</b>	<b>0 €</b>

- Investitionen müssen vor Berücksichtigung in der Kalkulation dem Grunde und der Höhe nach vom Leistungsträger genehmigt werden