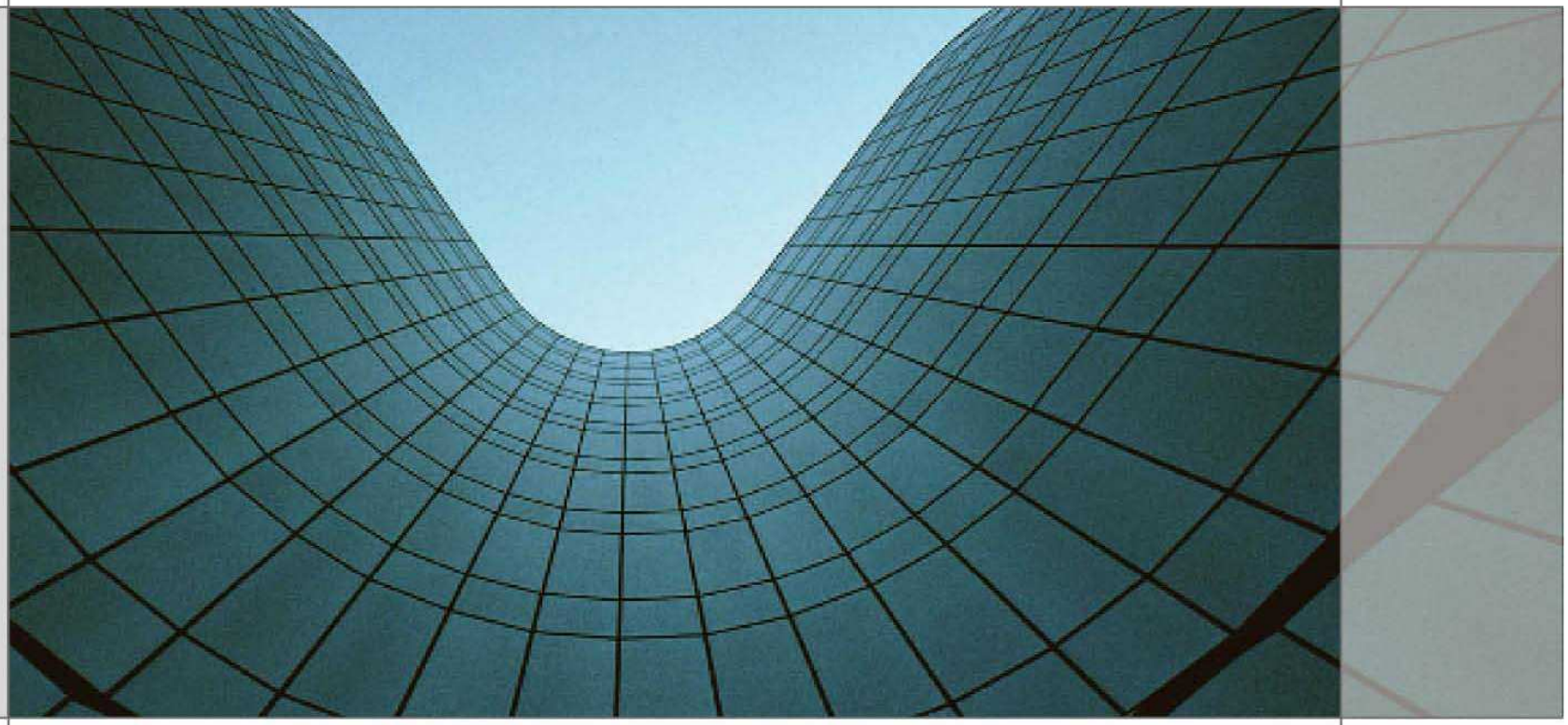
20. März 2012

Berichtswesen – operatives Controlling mit den richtigen Kennzahlen



STEUERBERATUNG - RECHTSBERATUNG

Marion Trieß
Wirtschaftsprüfer und Steuerberaterin
marion.triess@rtg-auren.de

AUREN Rottenburg
Wilhelm-Maybach-Straße 11
72108 Rottenburg
Tel.: 07472 9845-0
Fax: 07472 9845-99

WER SIND WIR?

AUREN IST EIN FÜHRENDES BERATUNGSUNTERNEHMEN FÜR ANSPRUCHSVOLLE MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN

Wir kennen die Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen, weil wir selbst Mittelständler sind. AUREN verbindet die Vorteile von mittelständischen Strukturen mit der Leistungsfähigkeit großer Beratungsunternehmen. So können wir umfassende Beratungsleistungen anbieten ohne die Vorteile eines Mittelständlers aufzugeben.

STEUERBERATUNG RECHTSBERATUNG	WIRTSCHAFTS-PRÜFUNG	CORPORATE FINANCE	CONSULTING
Steuerberatung und steuernahe Rechtsberatung für Unternehmen	mehr als die Erfüllung gesetzlicher Pflichten inkl. Non Profit Organisationen	Transaktions- und Finanzierungsberatung für Unternehmen	Personal Services Qualitätsmanagement IT-Beratung

WO SIND WIR?

AUREN

AUREN Deutschland:

Wir sind mehr als 1500 Mitarbeiter weltweit (9 Länder). In Deutschland arbeiten über 200 Mitarbeiter für AUREN. Davon sind mehr als 40 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwalt.

- Frankfurt
- Garmisch-Partenkirchen
- Gerlingen
- Leipzig
- Leonberg
- München
- Rottenburg
- Stuttgart
- Tübingen
- Waldshut-Tiengen

AUREN International:

SPANIEN: Alicante, Barcelona, Bilbao, Cartagena, La Coruna, Las Palmas de Gran Canaria, Madrid, Málaga, Murcia, Palma de Mallorca, Sevilla, Valencia, Valladolid, Vigo, Zaragoza. PORTUGAL: Lagoa-Algarve, Lisboa, Oporto. ANDORRA: Andorra La Vella. ANGOLA: Luanda. ARGENTINIEN: Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Rosario, Salta, Tucumán. CHILE: Santiago de Chile, Talca. MEXICO: Cancún, Guadalajara, Matamoros, México D.F., Monterrey. URUGUAY: Montevideo.

In anderen Ländern:

Allicance of independent firms

Antea
ALLIANCE OF INDEPENDENT FIRMS

ÜBERSICHT

Berichtswesen – operatives Controlling mit den richtigen Kennzahlen aus dem Rechnungswesen

- Mindeststandard des Controllings
- Vorbereitung des Berichtswesens
- Kennzahlen-Analyse
- Fazit

MINDESTSTANDARD DES CONTROLLINGS

- **Buchführung**
  - Ist-Zahlen in Aufwand und Ertrag
- **Kostenstellenrechnung**
  - Zuordnung der Ist-Zahlen auf einzelne Bereiche der Organisation
- **Wirtschaftsplanung**
  - Zukünftige Kosten- und Leistungsdaten
- **Berichtswesen**
  - Soll-Ist-Vergleich, Kennzahlen

MINDESTSTANDARD DES CONTROLLINGS

AUREN

Externes Rechnungswesen
(Betrachtung der Gesamteinrichtung)

FINANZ-BUCHHALTUNG

G u V	
Aufwands-konto	Ertrags-konto

Bilanz	
AV	EK
UV	FK

G u V- und Bilanz-Kennzahlen

Internes Rechnungswesen
(Betrachtung einzelner Unternehmensbereiche)

KOSTEN- UND LEISTUNGS-RECHNUNG

Kostenarten-rechnung (Was?) → Kostenstellen-rechnung (Wo?)

Kostenträger-rechnung (Wofür?)

Einzel- und Gemeinkosten

Kosten-zuordnung

Finanzierung

MINDESTSTANDARD DES CONTROLLINGS

AUREN

Internes Rechnungswesen
(Betrachtung einzelner Unternehmensbereiche)

KOSTEN- UND LEISTUNGS-RECHNUNG

Kostenarten-rechnung (Was?)	Kostenstellen-rechnung (Wo?)	Kostenträger-rechnung (Wofür?)
Einzel- und Gemeinkosten	Kosten-zuordnung	Finanzierung

Internes Rechnungswesen
(Steuerung einzelner Unternehmensbereiche)

CONTROLLING

Operatives Controlling
Wirtschaftsplan (Soll-Zahlen)
Berichtswesen
(Soll-Ist-Vergleich,
Steuerungskennzahlen)

Strategisches Controlling
Portfolio-Methode
Stärken-Schwächen-Analyse
Szenario-Methode

VORBEREITUNG DES BERICHTSWESENS

Was ist grundsätzlich zu bedenken?

- Periodengerechte Abgrenzung
- Sinnvoller Aufbau der Kostenrechnung
- Realistische Planung der Zukunft (Budgetierung)

ABER Gleichgewicht zwischen Genauigkeit und Wirtschaftlichkeit beachten!

VORBEREITUNG DES BERICHTSWESENS

Periodengerechte Abgrenzung von Aufwand + Ertrag

- Vollkontokorrent-Buchhaltung
- Erfassen von Forderungen (Debitoren) und Verbindlichkeiten (Kreditoren)
- Grundlage für das Mahnwesen (Offene-Posten-Liste) und die Liquiditätsplanung

VORBEREITUNG DES BERICHTSWESENS

AUREN

Einrichtung von Kostenstellen

- Aufteilung der Organisation in Orte der Kostenentstehung, zum Beispiel
  - Regional abgegrenzte Pflegegruppen
  - Leistungsbereiche (Pflegebereich, Hauswirtschaft, Nachbarschaftshilfe etc.)
- Erfassen aller Kosten auf KoSt, ggf. Umlage

↓

Basis für finanzielle Steuerung

(Budgetierung im Wirtschaftsplan und Soll-Ist-Vergleich)

VORBEREITUNG DES BERICHTSWESENS

AUREN

Zuordnung des gesamten Personals

- zu Dienstarten bzw. Funktionsbereichen

  (Leitung, Verwaltung, Pflegedienst, Hauswirtschaft ...)

- zu Kostenstellen

Bewertung mit Vollkräfte-Anteilen (VK)

Basis für sinnvolles Controlling

Basis für Vergütungskalkulation

AUREN

Erfahrungsaustausch:

Welche Umlageschlüssel verwenden Sie in Ihrer Kostenstellenrechnung?

VORBEREITUNG DES BERICHTSWESENS

Nur was man kennt, kann man auch steuern.

- Einbeziehung der Budgetverantwortlichen
- Information über Struktur der Kostenstellen, Umlageschlüssel und Verrechnungspreise
- Vereinbarung der Budgets
- Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche
- Notwendige Entscheidungs- und Fachkompetenz bei den Verantwortlichen

Teilbereiche des Wirtschaftsplans

Kapazitätsplanung	Planung der Erträge

+

Stellen- und Personalplanung	Planung der Aufwendungen
Planung der Instandhaltung	
Planung der Investitionen	

↓

Finanzplan

Plan-Bilanz

Plan-Ergebnis

VORBEREITUNG DES BERICHTSWESENS

Grundsätze des Berichtswesens

- Empfängerorientiert
  - Nicht jede Kennzahl passt für jeden Empfänger
- Informationen übersichtlich auf den Punkt
  - Keine Datenfriedhöfe - besser verdichtete Zahlen
  - Anschauliche Grafiken als Überblick
  - Kommentierung von Auffälligkeiten
- Zeitnahe Berichte
  - Konflikt zwischen Aktualität und Genauigkeit

WAS IST WICHTIG UND WESENTLICH?

Welche Aussagen und Vergleiche sind wichtig?

- Ergebnis pro Kostenstelle (Gegenwart)
- Vergleich zum Vorjahr (Vergangenheit)
- Vergleich zum Wirtschaftsplan (Zukunft)
- Interne Vergleiche (z. B. Kostenstellen)
- Branchenvergleich, Benchmark

WAS IST WICHTIG UND WESENTLICH?

Abgrenzungsfragen bei unterjährigen Auswertungen

- Personalaufwand
  - Urlaubs- und Weihnachtsgeld
  - Überstunden bzw. Arbeitszeitkonten
  - Freizeitausgleich oder Auszahlung
  - Altersteilzeit
- Versicherungs- und andere Jahresbeiträge
- Leasing-Sonderzahlungen
- Abschreibungen

WAS IST WICHTIG UND WESENTLICH?

Kombination zwischen Auswertung der Zeiterfassungs- und der Buchhaltungsdaten

WAS IST WICHTIG UND WESENTLICH?

AUREN

Welche Kosten sind steuerbar?

- Variable Kosten
- Sprungfixe Kosten
- Fixe Kosten

Grad der Steuerbarkeit

Welches sind die wesentlichen Kostenblöcke?

- Personalkosten ca. 80 % aller Kosten
- Fahrzeugkosten

Handlungskette

Auswertungen lesen und interpretieren

Ursachen für Auffälligkeiten ermitteln

Steuerungsmaßnahmen ergreifen

KENNZAHLEN-ANALYSE

AUREN

Wichtige Kennzahlen aus dem Rechnungswesen

- Kostendeckungsgrad (Erträge zu Aufwendungen)
- Pflegepersonalkosten zu Gesamtaufwendungen
- Verwaltungskosten zu Gesamtaufwendungen
  - Einschließlich Verwaltungsanteil PDL und externe Dienstleister
- Sachkosten zu Gesamtaufwendungen
  - Weitere Untergliederung möglich, z. B. nur die Fahrtkosten

KENNZAHLEN-ANALYSE

AUREN

Personalkosten als wesentlicher Kostenblock

$$\frac{\textbf{Personalkosten Pflege}}{\textbf{Umsätze aus Pflege}} = \textbf{Personalkosten-Quote}$$

Kennzahl für Personalintensität

- Senkung der Quote bedeutet Ergebnisverbesserung
- Zielwert ca. 70 %

KENNZAHLEN-ANALYSE

$$\frac{\text{Pflege-Personalkosten}}{\text{Pflege-Erträge}} = \text{Personalkosten-Quote}$$

Steuerung

- Pflegevisiten und Marketing
  - Ertragsstärkere bzw. zusätzliche Leistungen
    (z. B. SGB V und SGB XI bei einem Hausbesuch)
- Personal-Einsatz-Planung
  - Einsatz von preisgünstigeren Kräften

Aber: Qualitätskriterien beachten!

KENNZAHLEN-ANALYSE

Unsinnige Kennzahlen

- Umsatz pro Kunde (im Schnitt aller Kunden) „bessere Verkäufer von Pflegeleistungen?"
  - hoher Umsatz = hoher Anteil an hohen Pflegestufen
  - Je mehr Kunden in Pflegestufe 3 = bei Wegfall notwendige Kompensation durch mehr Kunden in Pflegestufe 1
- Besser: Umsatz je Patient in den unterschiedlichen Pflegestufen

Unsinnige Kennzahlen

- Umsatz pro Mitarbeiter „bessere Mitarbeiter?"
  - Verantwortung für Einsatz- und Tourenplanung hat die PDL, nicht der Mitarbeiter
  - Je schneller gearbeitet, desto „besser"?
  - Leidet dabei nicht die Qualität?

Unsinnige Kennzahlen

- (zu viele) Fahrzeuge im Einsatz
  - Fahrzeugkosten betragen etwa 10 % der Gesamtkosten
  - Fahrzeuge sind Werbeträger und Werbefaktor und günstiger als Zeitungsanzeigen
  - Fahrzeuge, die privat genutzt werden dürfen, dienen der Mitarbeiterbindung
  - Pflegedienste werden erst durch Dienstwagen sichtbar!

AUREN

Kostenstellen-Auswertung

- Nicht jede Kostenstelle hat immer positive Ergebnisse
- Insgesamt muss die Rendite stimmen
- Mischkalkulation
  - Quersubventionierung möglich, aber entspricht das auch dem Unternehmensziel?

FAZIT

Auswertungen können nur auf Probleme hinweisen.

Die Ursachen sind dann zu analysieren.

Anschließend sind Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Vielen Dank für Ihr Interesse

AUREN

Marion Trieß
Wirtschaftsprüfer/Steuerberaterin
Expertin im Bereich Non-Profit-Unternehmen
Umfangreiche Infos online unter: www.mariontriess.de

Wilhelm-Maybach-Straße 11; 72108 Rottenburg am Neckar
Tel. 07472 9845-0; Fax 07472 9845-99
marion.triess@rtg-auren.de