



## Altenhilfe | Aus der Praxis für die Praxis

### I. Controlling für stationäre Pflegeeinrichtungen

Nicht erst die Pflegestärkungsgesetze (PpSG) und das Pflegeberufegesetz (PfIBG) machen ein Controlling in stationären Pflegeeinrichtungen immer notwendiger, jedoch zwingen diese die Einrichtungen zu mehr und mehr betriebswirtschaftlicher Transparenz.

Die richtige **Planung durch Festlegung der Unternehmensziele und die Überprüfung der Zielerreichung** durch Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen sind besonders wichtige Instrumente im unternehmerischen Alltag. Das Controlling liefert dem Management entscheidungsrelevante Informationen für die Steuerung mittels Durchführung von Korrektur-Maßnahmen. Dazu gehört unter anderem die Schaffung von Strukturen und Prozessen, die Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.

Nur die fortlaufende Kenntnis über das unterjährige und voraussichtliche Betriebsergebnis ermöglicht die rechtzeitige Einleitung notwendiger Maßnahmen, um die Planziele zu erreichen. Um nötige Maßnahmen treffen zu können, **unterstützen wir unsere Kunden beim Aufbau eines aussagekräftigen Controlling- und Kennzahlensystems**. Damit können Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt und fundierte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die sichere Entscheidungen ermöglichen.

**Beispiel:** Der Träger der Einrichtung ist gemäß Vergütungsvereinbarung verpflichtet, die vereinbarten Personalschlüssel in der Pflege im Durchschnitt von jeweils vier Monaten einzuhalten. Eine Zielvorgabe des Managements ist deshalb, zumindest in einer 4-Monats-Betrachtung keine Über- bzw. Unterdeckungen zu haben. Die Einhaltung heimrechtlicher Bestimmungen ist eine zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Betrieb eines Pflegeheims und für einen nachhaltigen betrieblichen Erfolg und Ruf eines Trägers sehr wichtig. Denn Sanktionen seitens der FQA können schnell und unerwartet das Betriebsergebnis rasant verschlechtern.



# BAYERNLETTER®

**Ein gut strukturiertes Kennzahlensystem** hilft dem Management sowie den Führungskräften, die Ziele des Unternehmens im Blick zu behalten und ermöglicht es, schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Doch dazu muss man zunächst erst einmal wissen, welche Kennzahlen es gibt und wie sie genutzt werden.

Sowohl für die wirtschaftliche Ebene als auch den operativen Bereich existieren eine Vielzahl von Kennzahlen. Im Bereich Personal und Qualität z.B. werden Pflegeeinrichtungen Kennzahlen erheben, die Aufschluss darüber geben, ob zum Beispiel die Fachkraftquote eingehalten wird, wie die Auslastung ist und wie sich die Bewohnerstruktur entwickelt.

## Beispiel für ein Kennzahlensystem als Dashboard:



Wichtige Informationen werden u.a. anhand des betrieblichen Rechnungswesens aus der Finanzbuchhaltung, aus der Heimkostenabrechnung, aus der Personalabrechnung und von Kostenstellenverantwortlichen gewonnen. Nach Zusammenstellung der erforderlichen Unterlagen **werden unverzüglich die Auswertungen erarbeitet und in der Regel bis zum 15. des Folgemonats zur Verfügung gestellt.**

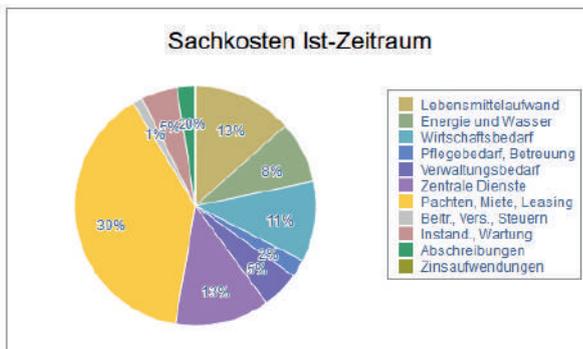


# BAYERNLETTER®

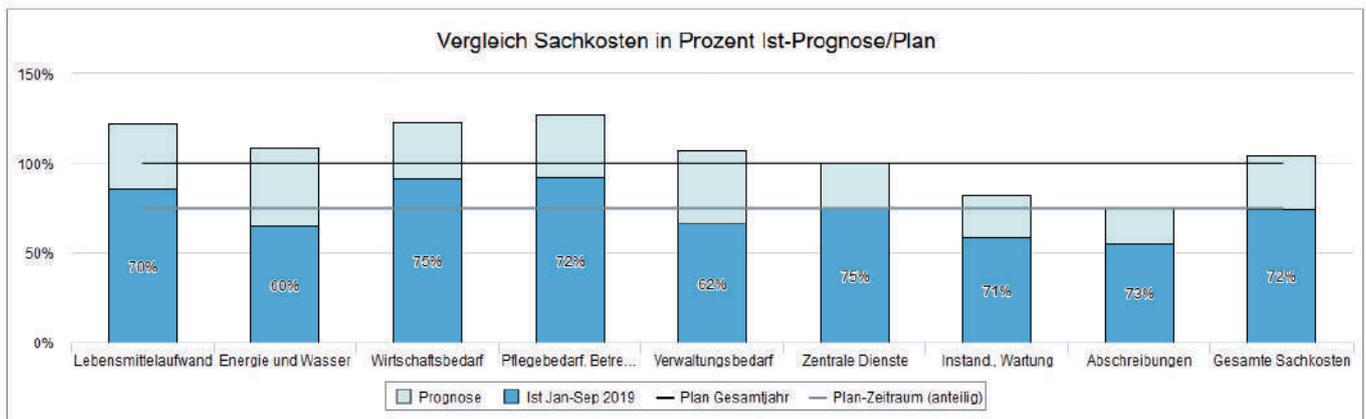
Die gesammelten Informationen werden in einem **dynamischen Berichtswesen** zusammengefasst, das dem Management **Web-basiert** über ein Business Information System „BIS“ jederzeit und weltweit zur Verfügung gestellt wird. Dieses enthält alle für den Empfänger relevanten Informationen, meist als eine Gegenüberstellung von Plan- und Istwerten. Es enthält Informationen über Kosten und Leistungen der einzelnen Bereiche. Ergänzt mit Kommentaren, Erläuterungen und Empfehlungen, ist das Berichtswesen eine wichtige Basis für operative und strategische Managemententscheidungen und dient zur Früherkennung und Frühintervention.

Sachkostenübersicht für den Zeitraum Januar - September und Prognose bis 31.12.2019

Haus 1



	Ist Jan-Sep	Plan Jan-Sep	Abweichung	Prog. 31.12	Plan 31.12	Abweichung
Personalkosten	2.068.016	2.001.965	66.051	2.761.716	2.669.286	92.430
Sachkosten	1.220.573	1.223.369	-2.796	1.707.000	1.632.304	74.696
Lebensmittelaufwand	163.227	142.258	20.969	232.880	190.823	42.057
Energie und Wasser	101.658	117.225	-15.567	170.496	156.300	14.106
Wirtschaftsbedarf	132.500	108.367	24.133	177.433	144.489	32.944
Pflegebedarf, Betreuung	29.103	23.700	5.403	40.325	31.600	8.725
Verwaltungsbedarf	61.814	69.722	-7.908	99.983	92.963	7.020
Zentrale Dienste	154.691	153.992	700	206.019	205.322	697
Pachten, Miete, Leasing	472.532	473.598	-1.065	634.043	631.464	2.580
Beitr., Vers., Steuern	16.658	18.859	-2.201	22.470	25.145	-2.675
Instand., Wartung	58.646	75.268	-16.622	82.778	100.357	-17.579
Abschreibungen	29.741	40.381	-10.639	40.663	53.841	-13.178
Zinsaufwendungen	0	0	0	0	0	0



Bei der Darstellung der Berichte **findet die Profit-Center-Konzeption Anwendung, nachfolgend Qualitätscenter genannt.** Die Qualitätscenter-Konzeption führt zu einer hohen Kosten- und Leistungstransparenz. Diese dezentrale Organisationsgestaltung wird aus mehreren Gründen vorgeschlagen, z.B. um das Management zu entlasten, um eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit zu erreichen, um Transparenz zu schaffen und um die Mitarbeiter zu motivieren.



# BAYERNLETTER®

**Schwan & Partner verwendet seine umfangreichen Vernetzungen**, wie z.B. die bestehenden Kontakte zu Fachgremien dieser Branche, Kostenträgerverbänden und den Pflege- und Krankenkassen. Durch diese stetige Sammlung von Informationen und Daten aus verschiedenen Quellen ist Schwan & Partner in der Lage, auch kurzfristig Änderungsregelungen in Form von Handlungsempfehlungen für den Auftraggeber durchzuführen. **Kurzfristige gesetzesmäßige Neuerungen oder auch Beschlüsse der Landespflegesatzkommission (LPSK) können jederzeit in die Controlling-Auswertungen eingearbeitet werden.**

## **Fazit / Empfehlungen für eine effiziente Unternehmenssteuerung:**

- Planung durch Festlegung der Unternehmensziele
- Überprüfung der Zielerreichung durch Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen
- Aufbau eines aussagekräftigen Controlling- und Kennzahlensystems
- Zeitnahe Erstellung der Controlling-Auswertungen, in der Regel bis zum 15. des Folgemonats
- Dynamisches, Web-basiertes Berichtswesen als wichtige Basis für operative und strategische Managemententscheidungen
- Die Qualitätscenter-Konzeption für eine hohe Kosten- und Leistungstransparenz
- Kurzfristige Einarbeitung von gesetzesmäßigen Neuerungen oder auch Beschlüssen der LPSK in die Controlling-Auswertungen

Für eine effiziente Steuerung von Unternehmen bedarf es einer Wirtschaftsplanung und eines zeitnahen Controllings. Wir können Ihnen hierzu die notwendige Unterstützung bei der Einführung oder dem Ausbau der Controlling-Instrumente bieten.

## **Haben Sie Fragen?**

Dann wenden Sie sich bitte an **Frau Edith Pfingstgräf** per E-Mail unter [edith.pfingstgraef\(at\)schwan-partner.de](mailto:edith.pfingstgraef(at)schwan-partner.de) oder rufen Sie an unter **089 665191-0**.



## II. Der Umgang mit offenen Forderungen in der stationären Pflege

Welcher Betreiber einer stationären Pflegeeinrichtung kennt das Problem stetig anwachsender Debitorenblätter nicht und zwar unabhängig davon, ob es die Bewohnerseite, den Träger der Sozialhilfe oder die Pflegekasse betrifft. Fest steht, dass es in stationären Pflegeeinrichtungen immer wieder zu Forderungsausfällen kommt und die Gründe hierfür vielfältig sein können. So kann eine offene Forderung beim Selbstzahler u.a. daran liegen, dass vorhandene Renten nicht an den Einrichtungsträger weitergeleitet werden, sei es, weil ein Vorsorgebevollmächtigter oder Betreuer für die Vermögenssorge fehlt oder aber sich Familienangehörige am monatlichen Renteneinkommen bereichern und keine Mittel für die monatlich anfallenden Heimpflegekosten mehr übrigbleiben. Ein weiterer Grund sind ausstehende Kostenübernahmen durch den Träger der Sozialhilfe, die entweder mangels Mitwirkung oder Verschleierung von Vermögen durch den Bewohner und seinen Angehörigen nicht ergehen können oder aber auch aufgrund von Fehlern bei der Einkommens- und Vermögensberechnung durch den Träger der Sozialhilfe.

Oft sind es aber auch Probleme in der Korrespondenz mit Vorsorgebevollmächtigten oder gesetzlichen Betreuern, die ihren übertragenen Aufgabenkreisen nicht nachkommen, so dass oftmals ein Betreuerwechsel oder auch die Einrichtung einer Ergänzungs- oder Kontrollbetreuung über das Betreuungsgericht erforderlich ist.

Noch größer werden die Probleme, wenn der Bewohner verstirbt und die in den Nachlass fallenden Forderungen bei den jeweiligen Erben geltend zu machen sind. Die Gründe für Forderungsausfälle sind vielschichtig und den stationären Einrichtungsträgern geläufig. Doch wie kann man offene Forderungen rechtsicher geltend machen, Zahlungsausständen vorbeugen und das erforderliche Forderungsmanagement optimieren?

Um Forderungsausfälle zu verhindern, ist ein effektives Forderungsmanagement notwendig. Hierzu ist es wichtig, die Instrumente der Forderungsrealisierung optimal und zeitnah einzusetzen, um Forderungsausfälle nach Möglichkeit zu vermeiden und bei eingetretenen Zahlungstörungen den Bedarf nach einer schnellen und effektiven Forderungsdurchsetzung zu decken. Viele Weichen können hierbei von den stationären Einrichtungsträgern selbst gestellt werden, teilweise lässt sich eine juristische Begleitung und Durchsetzung allerdings nicht vermeiden.



# BAYERNLETTER®

Grundlage ist sicherlich ein gut funktionierendes und straff gestaltetes Mahnwesen durch die Buchhaltung. Die Praxiserfahrung hat gezeigt, dass viele Einrichtungsträger dazu übergehen, mehr als 3 Mahnungen zu verschicken. Nicht selten wird wochenlang gemahnt und sich auf Aussagen von Bewohnern und Angehörigen verlassen, doch der (vollständige) Zahlungseingang bleibt dennoch aus und im Laufe eines zu langgezogenen Mahnverfahrens kommen weitere Heimkostenforderungen hinzu. Auch ist vielen Einrichtungsträgern der Unterschied zwischen einer Zahlungserinnerung und einer Mahnung nicht geläufig. Um es vorweg zu nehmen, es gibt keinen. Folgender Ablaufplan bietet sich an:

1. Rechnung
2. (freundliche Zahlungserinnerung mit Zahlungsziel 10 Tage)
3. Mahnung mit Hinweis, dass bei Nichtzahlung Weitergabe an Rechtsanwalt erfolgt (Zahlungsziel 1 Woche)

Darüber hinaus sollte in den Heimverträgen eine Fälligkeitsregelung (z. B. „die Entgelte sind jeweils am 3. Werktag eines jeden Monats im Voraus zur Zahlung fällig“) vorhanden sein, denn erst die kalendermäßige Fälligkeitsbestimmung führt nach Fristablauf zum Verzug des Schuldners und zwar ohne, dass es einer Mahnung bedarf (vgl. § 286 Abs. 2 Nr. 1 BGB).

Leistungen der Pflegekassen werden im stationären Bereich gemäß § 87a Abs. 3 SGB XI zum 15. eines jeden Monats fällig. Also auch hierfür gibt es eine gesetzliche Fälligkeitsregelung, so dass die Pflegekassen nach Ablauf der Fälligkeit in Verzug geraten und auch anfallende Verzugszinsen (9-Prozentpunkte über dem jeweiligen Basiszinssatz) entrichten müssen.

Nächster häufig vorkommender Fehler von stationären Pflegeeinrichtungen ist die Tatsache, dass Rechnungen teilweise dementen und nicht geschäftsfähigen Bewohnern zugestellt werden, weil vielleicht noch keine vorsorgebevollmächtigte Person oder ein gesetzlicher Betreuer vorhanden ist. Doch wie beantragt man einen gesetzlichen Betreuer und wie lange dauert ein solches Verfahren und wie kann man es beschleunigen? Welche Anforderungen stellt der Gesetzgeber für einen Betreuerwechsel? All dies sind Dinge, die den Mitarbeitern in der stationären Pflege geläufig sein sollten, so dass schnelles Handeln möglich ist.



# BAYERNLETTER®

Aber auch im Umgang mit dem Versterben des Bewohners stellen sich viele Fragen, insbesondere was passiert, wenn der Bewohner verstirbt und der Erbe die Erbschaft ausschlägt oder Erben nicht ermittelt werden können? Wie stellt man eine Nachlassanfrage oder beantragt einen notwendigen Nachlasspfleger? An dieser Stelle wird eine juristische Begleitung unumgänglich werden, insbesondere dann, wenn der Bewohner während eines laufenden sozialhilferechtlichen Kostenübernahmeverfahrens verstirbt. Viele Einrichtungsträger wissen nicht, dass der Anspruch nicht untergeht, wie es viele Träger der Sozialhilfe dann behaupten, sondern gemäß § 19 Abs. 6 SGB XII im Rahmen eines gesetzlichen Gläubigerwechsels *cessio legis* auf den Einrichtungsträger übergeht.

Doch bevor ein Bewohner verstirbt oder bei Heimeinzug oder auch während des laufenden Heimvertragsverhältnisses feststeht, dass der Bewohner seine Heimkosten nicht oder nicht vollständig aus seinen Rentenmitteln bestreiten kann, müssen die Weichen richtig gestellt werden. Die Praxiserfahrung zeigt, dass sich viele stationäre Einrichtungsträger auf die Aussagen der Bewohner bzw. ihre Angehörigen verlassen, die behaupten, zeitnah einen Sozialhilfeantrag zu stellen. Doch wird dieser Antrag zu spät gestellt und sind keine finanziellen Mittel mehr vorhanden, so bleiben die Heimkosten bis zum Zeitpunkt der Sozialhilfeantragstellung offen, so dass ebenfalls Forderungsausfälle drohen, da grundsätzlich keine Sozialhilfe für die Vergangenheit geleistet wird und auch keine Schuld vom Träger der Sozialhilfe übernommen werden. Hier ist es wichtig, dass der stationäre Einrichtungsträger den Träger der Sozialhilfe rechtzeitig vom Hilfebedarf im Sinne des § 18 SGB XII (zu Nachweiszwecken per Fax) in Kenntnis setzt.

Doch welche Möglichkeiten bestehen, wenn der Bewohner innerhalb der letzten 10 Jahre Schenkungen aus seinem Vermögen vorgenommen hat oder eine Immobilie oder Lebens- oder Bestattungsvorsorgeversicherungen vorhanden sind. Hier kommt es oftmals zu erheblichen Verzögerungen im Kostenübernahmeverfahren, denen jedoch auch auf Seiten des stationären Einrichtungsträgers entgegengewirkt werden kann.

Letztendlich darf die Verjährung der Heimkostenforderungen nicht aus dem Auge verloren werden. Diese beträgt 3 Jahre und beginnt mit Schluss des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist.



# BAYERNLETTER®

Des Weiteren stellt sich für viele stationäre Einrichtungsträger die Frage, ab wann kündige ich den Heimvertrag wegen Zahlungsverzuges und wie gehe ich vor, wenn ein Bewohner trotz Ausspruch der Kündigung nicht auszieht oder auch trotz Bestehen eines gerichtlichen Räumungstitels nicht auszieht. Kommt dann wie beim Wohnraummietrecht der Gerichtsvollzieher? Oftmals wird sich der Einrichtungsträger erst beim Auflaufen von mehreren Monatsheimentgelten zur fristlosen Heimvertragskündigung entscheiden. Doch damit es nicht soweit kommt, kann Vorsorge getroffen werden, was allerdings ein schnelles, transparentes und konsequentes Handeln des Einrichtungsträgers erfordert, um Schadensbegrenzung zu betreiben. Hierzu gehört auch, hinter die „Kulissen“ zu blicken und zu eruieren, was der tatsächliche Grund für den Forderungsausfall ist.

Stellen sich in Ihrer Einrichtung ähnliche Probleme oder haben Sie Schulungsbedarf für Ihre Mitarbeiter, so hilft Ihnen der seit über 16 Jahren auf diesem Gebiet tätige und spezialisierte Rechtsanwalt Ulrich Birk, Fachanwalt für Miet- und Wohnungseigentumsrecht, **RICHTERRECHTSANWÄLTE**, Mönckebergstraße 17, 20095 Hamburg, Tel: 040-30 96 94 85, E-Mail: [ulrich.birk@richter-rae.de](mailto:ulrich.birk@richter-rae.de) gerne weiter.