

Mehr Transparenz schafft klare Verhältnisse

Die Kosten in Pflegeheimen nehmen von Jahr zu Jahr in starkem Masse zu. Es stellt sich die Frage, wer dafür aufkommt. Gemäss Krankversicherungsgesetz (KVG) sollte die obligatorische Krankenversicherung die gesamte medizinische Betreuung im Pflegeheim decken. Gerade darin kommt Zündstoff grösseren Ausmasses zum Vorschein. Umso mehr ist Transparenz angesagt.

von Markus Haas

Aufgrund der Tatsache, dass die medizinischen Betreuungs- sowie die Pensionskosten in den meisten Heimen nicht separat ausgewiesen werden und somit auch die effektiven Betreuungskosten nicht bekannt sind, wurden von den Kantonen Rahmentarife festgelegt, welche allerdings den tatsächlichen Kosten nicht entsprechen. Mehr Durchblick täte also mehr als gut.

Dieser Artikel soll deshalb nicht die politische Frage nach dem «Kostenträger» – Wer soll die Pflegekosten tragen? – beantworten, sondern aufzei-

gen, wie der Kostenanfall in einer Heimrechnung transparent dargestellt werden kann – eine Grundvoraussetzung generell, um in Zukunft überhaupt sachlich gerechtfertigte Tarifdiskussionen führen zu können.

Primär geht es um die Ziele und den Zweck der Kostenrechnung. Aufgezeigt wird dabei der Weg von der Finanzbuchhaltung zur Kostenrechnung. Dabei stehen **die Kostenartenrechnung** und ein Teil **der Kostenstellenrechnung** im Zentrum des Interesses.

Schwungvoll geht's über die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung zur Aufbereitung der Daten und deren Auswertung.

Kostenrechnung als Führungsinstrument

Die Kostenrechnung in Heimen ist ein betriebsinternes Führungsinstrument und dient zudem als Grundlage für die Aufteilung von **KVG-pflichtigen-** und **nicht KVG-pflichtigen-Kosten**. Im Weiteren haben natürlich andere externe Instanzen, wie z.B. das Gemeinwesen und das Bundesamt für Sozialversicherung, ebenfalls Interesse an den errechneten Zahlen.

Ziele der Kostenrechnung

Bevor ein Kostenrechnungssystem eingeführt werden soll, sind die Ziele, welche mit der Kostenrechnung erreicht werden sollten, klar zu definieren. Die Prioritäten können selbstverständlich von Heim zu Heim massiv abweichen. Nachfolgend eine Auflistung möglicher Ziele:

- Gewinnung von Daten für die Tax-Gestaltung (z.B. Pensionspauschalen, Kosten pro Pflege-Stufe)
- Erhöhung des Kostenbewusstseins durch Transparenz
- Benchmarking (Vergleich mit gleichgelagerten Heimen, Entwicklungen über die Jahre verfolgen)

- Preiskalkulation (Grundlage für die Ermittlung von Produktpreisen für Nebenbetriebe)
- Ermitteln/Aufzeigen von defizitären Leistungsbereichen
- Grundlage für Kostendiskussionen in den verschiedenen Leistungseinheiten
- Übersichtliche Aufteilung der KVG-pflichtigen- und nicht KVG-pflichtigen-Kosten

Diese Auflistung ist nicht abschliessend und kann situativ gekürzt oder erweitert werden.

Von der Finanzbuchhaltung zur Kostenrechnung

Jetzt wird ersichtlich, wie die Daten in der Kostenrechnung fliessen. Als Basis wird die Finanzbuchhaltung herangezogen, welche die Daten für die Kostenartenrechnung liefert. Von der Kostenartenrechnung werden anschliessend die Daten in die Kostenstellenrechnung übertragen, um dann von dort den entsprechenden Kostenträgern zugeteilt zu werden.

Es gilt also folgendes Datenfluss-Schema:
 Kostenartenrechnung → Kostenstellenrechnung → Kostenträgerrechnung

Kostenartenrechnung: was entsteht?

Die Kostenartenrechnung beantwortet die Frage, welche Kosten im Heim entstanden sind. Um die betriebswirtschaftlichen (effektiven) Kosten für die Kostenrechnung zu ermitteln, müssen die Daten aus der Finanzbuchhaltung angepasst werden. Die Anpassung wird durch sachliche und zeitliche Abgrenzungen vorgenommen. Die **sachlichen Abgrenzungen** sind notwendig, um die betriebswirtschaftlich relevanten Kosten zu ermitteln. **Die zeitliche Abgrenzung** erfolgt, um den Aufwand der Berichtsperiode anzupassen.



Sachliche Abgrenzungen können unter anderem bei folgenden Kostenarten anfallen:

- **Miete**
 Falls die betriebswirtschaftlichen Mieten von den bezahlten Mieten abweichen oder keine Mieten bezahlt werden, da das Heim im Eigentum der betriebsführenden Institution oder der öffentlichen Hand ist.
- **Abschreibungen**
 Wenn die betriebswirtschaftlichen Abschreibungen (Anlagebuchhaltung) von den verbuchten Abschreibungen abweichen.
- **Zinsen**
 Wenn die Zinsen nicht aufgrund von betriebswirtschaftlichen Kriterien in der Finanzbuchhaltung erfasst sind. Im weiteren sind auch die Zinsen auf dem investierten Eigenkapital zu berücksichtigen.

Die **zeitliche Abgrenzung** erfolgt meist bei den jährlich einmal (periodisch) anfallenden Kosten, wie zum Beispiel bei den Versicherungsprämien.

Kostenstellenrechnung: wo fallen Kosten an?

In einem weiteren Schritt werden die Daten von den Kostenarten auf die Kostenstellen zugewiesen.

Die Kostenstellenrechnung zeigt auf, bei welcher Einheit die Kosten angefallen sind. Diesbezüglich ist zuerst ein Kostenstellenplan zu erstellen, der in Hilfskosten- und Hauptkostenstellen aufzuteilen ist.

Bei den Hilfskostenstellen handelt es sich um den Zusammenschluss von Kosten einer entsprechenden Einheit. Dies kann z.B. eine Abteilung, eine Tätigkeit, eine Infrastruktur oder eine Arbeitsgattung sein.

Die Hilfskostenstellen können wie folgt aufgeteilt sein:

- Gebäude
- Energie
- Technischer Dienst
- Verwaltung
- Wäscherei
- Reinigung
- Verpflegungsdienst

Die Gliederung der Hilfskostenstellen ist dem jeweiligen Betrieb anzupassen. Die Liste kann beliebig erweitert oder gekürzt werden, wobei eine Mindestgliederung zu berücksichtigen ist.

Von den Hilfskostenstellen werden die Kosten mittels Umlageschlüsseln (siehe nächsten Abschnitt) auf die Hauptkostenstellen umgebucht. Es

DER AUTOR



Markus Haas,
 dipl. Experte für
 Rechnungslegung und Controlling. Mitglied
 der Geschäftsleitung der Bättig Treuhand AG,
 Luzern, markus.haas@baettig.ch



Diese Aufstellung zeigt praxisrelevante Beispiele. In der Tat ergibt sich jedoch, dass sachgerechte Umlagen oftmals nur erreicht werden können, wenn verschiedene Kriterien für einen Umlageschlüssel herangezogen werden. Es ist auch möglich, die Schlüssel zu gewichten, um ein Ergebnis zu erhalten, das den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht.

Kostenträgerrechnung: wer bezahlt was?

Als primäres Ziel wird in der Kostenträgerrechnung die Frage nach **KVG-pflichtigem** und **nicht KVG-pflichtigem Anteil** der Kosten gelöst. In der Kostenträgerrechnung Stufe 2 sind dann die KVG-pflichtigen-Kosten pro Pflegestufe gemäss Leistungserfassungssystem auszuweisen.

Der Kostenträger ist wie folgt zu gliedern:

Pension	nicht KVG-pflichtig
Betreuung	nicht KVG-pflichtig
Pflege	KVG-pflichtig
Material MiGel	KVG-pflichtig

Die Zuteilung der Kosten auf die Kostenträger wird mittels heimspezifischer Verteilschlüssel vorgenommen. Höhe und Angemessenheit der Verteilschlüssel werden den Heimen zur Festlegung überlassen. Die heimspezifischen Verteilschlüssel müssen aber nachvollziehbar und belegbar sein.

Qualität ist gefordert – Aufbereiten der Daten

Grundsätzlich gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Daten in der Kostenrechnung aufzuarbeiten. Nachfolgend sind die wichtigsten beschrieben:

- **Manuelles aufarbeiten**
Bei dieser Variante werden die Daten aus der Finanzbuchhaltung auf ein standardisiertes Auswertungssystem auf Excel-Basis übertragen.
- **EDV-integrierte Kostenstellenrechnung mit manuellem Übertrag in ein Auswertungssystem**

ist aber auch möglich, dass Kostenarten direkt auf die Hauptkostenstellen gebucht werden, falls diese ohne Aufteilung direkt zugewiesen werden können. Dies kann z.B. bei den Löhnen der Fall sein, wenn die Kostenarten entsprechend den Hauptkostenstellen aufgeteilt sind.

Aufteilungen der Hauptkostenstellen

Die Unterteilung bei Pflegeheimen kann bei den Hauptkostenstellen wie folgt aussehen, wobei auch hier zu beachten ist, dass eine Mindestgliederung einzuhalten ist:

- Pension
- Pflege und Betreuung
- Physiotherapie
- Ergotherapie
- Arztdienst
- Material gemäss MiGel
- Medikamente gemäss SL

Bei Bedarf können zusätzliche Hauptkostenstellen geführt werden, wie z.B. Cafeteria oder andere Nebenbetriebe.

Umlageschlüssel – keine Quadratur des Kreises

Als Umlage bezeichnet man die Zuordnung der Kosten von den Hilfskostenstellen auf eine andere Hilfskostenstelle und/oder auf die Hauptkostenstellen.

Die Definition der Umlageschlüssel ist eine der schwierigsten und aufwendigsten Aufgaben der Kostenrechnung. Bei der Festsetzung der Umlageschlüssel ist es wichtig, dass diese nicht als fix gelten, sondern laufend auf ihre Plausibilität überprüft und soweit notwendig angepasst werden.

Beispiele von Umlageschlüsseln sind folgende:

Hilfskostenstellen	Umlageschlüssel
Gebäude	→ m ² oder m ³
Energie	→ m ² oder m ³
Techn. Dienst	→ m ² /m ³ oder Std. Rapport
Leitung/Verwaltung	→ Umsatzanteil
Wäscherei	→ Wäsche in kg
Reinigung	→ m ²
Verpflegungsdienst	→ Bewohnertage

swissconsultants.ch

Bättig Treuhand AG ist Mitglied des interdisziplinären Beraterverbands Swissconsultants.ch. Er besteht aus 290 Fachleuten aus den Gebieten Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Mergers and Acquisitions, Informatik, Marketing, Werbung, Public Relations, Vorsorgeplanung, Rechtsberatung, Versicherungsberatung, Human

Resources, Personalschulung, Sozialwissenschaften und Immobilienberatung.

**Mehr Infos zu diesem Thema und über Swissconsultants.ch?
Am schnellsten per Fax 062 916 50 05
oder im Internet unter
www.swissconsultants.ch**

Mit dieser Variante werden die Daten direkt von der Kostenartenrechnung (Finanzbuchhaltung) übernommen. Dies geschieht dadurch, dass bei der Eingabe der Kostenarten eine zusätzliche Kostenstellennummer eingegeben wird. Die Abrechnung wird bis zur Stufe der Kostenstellenrechnung geführt. Die Auswertung der Kostenträgerrechnung wird dann mittels eines Auswertungssystems auf Excel-Basis vorgenommen, wobei die Daten manuell eingegeben werden.

• **EDV-integrierte Kostenstellenrechnung inklusiv Erweiterung der Kostenträgerrechnung**

Bei dieser Variante ist die Kostenträgerrechnung mit der Kostenstellenrechnung direkt verknüpft. Es braucht daher keine manuelle Erfassung der Daten mehr.

Den Varianten sind keine Grenzen gesetzt; je nach EDV-Programmen und/oder integrierter Excel-Abrechnung können die verschiedensten Kennzahlen direkt errechnet werden.

Auswertungen schaffen Klarheit

Wie erwähnt ist das primäre Ziel bei der Kostenstellenrechnung bei Heimen die Aufteilung in **KVG-pflichtige** und **nicht KVG-pflichtige Kosten**. Nebst dieser Aufteilung sind die Kostentransparenz

und die errechneten Kennzahlen für die betriebswirtschaftliche Führung genau so wichtig. So können ohne aufwendige Berechnungen mit der Kostenrechnung folgende Fragen beantwortet werden:

- Was kostet ein Pensionstag pro Bewohner?
- Wie viel kostet eine Mahlzeit?
- Wie hoch sind die Kosten bei Nebenbetrieben, z.B. der Cafeteria?
- Was kostet der Technische Dienst?
- usw.

Auch hier sind dem System keine Grenzen gesetzt. Die Grenzen sind dort zu ziehen, wo der (Arbeits-) Aufwand gegenüber dem Nutzen (zusätzliche Informationen) nicht mehr gegeben ist.

Tipps aus der Praxis

Erfahrene HeimleiterInnen oder ihre Finanzchefs sind häufig «alte Füchse». Sie haben schon viele gesundheitspolitische Strömungen erlebt (und überlebt). Sie sind diejenigen, die an vorderster Front möglichst aussagekräftige Daten generieren müssen. Sie nehmen diese oft undankbare Aufgabe mit grossem Verantwortungsgefühl wahr. Wo externe Beratung gefragt ist, entsteht in der Regel ein fruchtbarer Dialog, in dem die komplexe Materie behandelt wird. Aus dieser Zusammenarbeit wachsen optimale Lösungen mit hoher Praxisrelevanz.

Ein paar «Müsterchen» davon fassen wir in unseren Tipps aus der Praxis zusammen:

- Lassen Sie sich Zeit bei der Einführung und hinterfragen Sie einen gewählten Umlageschlüssel lieber einmal zuviel als einmal zuwenig.
- In der ersten Phase der Einführung der Kostenstellenrechnung ist immer darauf hinzuweisen, dass die errechneten Daten mit Vorsicht für Entschiede zu berücksichtigen sind. Umlageschlüssel bei der Kostenstellenrechnung wie auch bei der Kostenträgerrechnung werden nachträglich oftmals noch angepasst.
- Die Kennzahlen und Ergebnisse aus der Kostenrechnung sind wiederkehrend auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen.
- Da die Mieten, Abschreibungen auf dem Immobilien und auf dem Anlagevermögen sowie auch die Eigenkapitalzinsen einen wesentlichen Anteil der Gesamtaufwendungen ausmachen, ist die Berechnung der sachlichen Abgrenzungen mit grosser Sorgfalt vorzunehmen. Mit falschen Annahmen können die Ergebnisse wesentlich verfälscht werden.
- Regelmässige Plausibilitätstests erhöhen die Qualität der Daten und deren Aussagekraft – entscheidende Faktoren in der Diskussion mit subventionierenden Instanzen und Aufsichtsgremien.

Weitere Informationen

Bättig Treuhand AG, Markus Haas
 Obergrundstrasse 17/PF, 6002 Luzern
 Telefon 041 228 25 25
 Telefax 041 228 25 28
 markus.haas@baettig.ch
 www.baettig.ch

