

Management Center Innsbruck

Lehrgang General Management 2002 / 03

Abschlussarbeit

Öffentliche Altersheime betriebswirtschaftlich geführt

Eingereicht bei Dipl.-Kfm. Bernd Kirschner

Eingereicht von Sebastian Geisler

Oberndorf 52

6341 Ebbs

Tel. (05373) 423 63 19 oder 427 09

Email: ahebbs@tirol.com

Innsbruck, 8.9.2003

Anmerkung/Beurteilung:

Die gegenständliche Arbeit wurde vom Betreuer Prof. (FH) Dipl.-Kfm. Bernd Kirschner in den Ergebnissen bzw. Ergebnisalternativen (Schlüssigkeit, Argumentationstiefe, Eigenständigkeit, Innovationsgrad u.ä) mit der maximalen Punktzahl bewertet. Trotz gewisser Schwächen in der Vorgangsweise/Struktur/Methodik und den formalen Aspekten hat er die Arbeit als insgesamt sehr gelungen bezeichnet. Die Prüfungskommission hat am 9.10.2003 unter den Univ. Prof. DI Dr. Hinterhuber und Dr. Hammer die Benotung schließlich auf „gut“ revidiert.

■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■ **Meine Arbeit steht unter Sperrvermerk und darf ohne meine Zustimmung nicht veröffentlicht bzw. weitergegeben werden.** ■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■

Geringfügige orthografische Änderungen gegenüber Eingabe durchgeführt. Ziel der Arbeit war nicht eine umfassende Abhandlung des Themas sondern die Sensibilisierung der öffentlichen Altenarbeit für mehr betriebswirtschaftliches Denken, insbesondere die nachhaltige Bestandssicherung der öffentlichen Einrichtungen durch kostendeckende Gebühren.

Inhaltsverzeichnis

1. Projektauswahl	4-6
2. Ausgangssituation.....	7
3. Benchmarking.....	8-10
4. Mögliche Ursachen der Leistungslücken	11
a. Durchschnittliche Personalkosten je Pflegemitarbeiter	11
b. Heimleitung und Verwaltung	11
c. Reinigung und Zimmerservice.....	12
d. Funktionspersonalkosten	12
e. Aus- und Fortbildungskosten.....	12
f. Sachaufwendungen.....	13
5. Heimgrößen	14-15
6. Personalqualifikation	16-18
7. Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	19-20
8. Kameraler und doppischer Rechnungsstil	21
a. Gewinn- und Verlustrechnung.....	22
b. Bilanz.....	23
c. Tariffhochrechnung kameraler/betriebswirtschaftlicher Ansatz.....	24-25
9. Kalkulationsgrundsätze	26
a. Kostendeckende Gebührensätze	26
b. Negative Verteilungseffekte	26
c. Verursacherprinzip.....	27
d. Lenkungsprinzip	27
e. Bestandssicherung.....	27
f. Information über die Effizienz der Einrichtung	28
g. Äquivalenzprinzip.....	28
h. Prinzip des zeitlichen Durchschnittes.....	29
i. Ausgleich zwischen den Gemeindeeinrichtungen.....	30

j. Nicht kostendeckende Gebühren sind unsozial	30
k. Eigenkapital zehrt sich auf.....	30
l. Fehlende Vergleichbarkeit.....	31
m. Überhöhte Nachfrage.....	32
n. Fehlender Markt.....	32-35
10. Wahl der Rechtsform.....	35-39
11. Marktsegmentierung.....	40
12. Leistungspolitik	42
a. Kernnutzen.....	42
b. Basisleistung.....	42
c. Erwartete Leistung.....	42
d. Augmentierte Leistung	42
e. Potentielle Leistung	43
13. Kernkompetenz und Auslagerung	45-46
14. Kommunikationspolitik.....	47
a. Werbung.....	47
b. Verkaufsförderung.....	48
c. Public Relations	48
d. Persönlicher Verkauf	49
15. Leadership-Prinzip.....	51-52
16. Human Resource Management.....	53-55
17. Ausblick.....	56-57
18. Dank	58
19. Literaturverzeichnis.....	59

1. PROJEKTAUSWAHL

Der Sozialhilfeaufwand der öffentlichen Hand für die stationäre Altenpflege steigt jährlich um ca. 8 % an. Die Auswirkungen der Pensionsreform werden dazu führen, dass die Nettoeinkommen der Pensionisten sinken und in der Folge die Eigenfinanzierungsanteile der Pflegebewohner in den Alten- und Pflegewohnheimen vermindert werden. Dies wird zu einer weiteren Steigerung des Sozialhilfeaufwandes führen.

Die Statistiker prognostizieren, dass ab dem Jahre 2010 der Anteil der Hochbetagten gegenüber der Gesamtbevölkerung stark ansteigen wird. Die Veränderungen in der Familienstruktur (der Single-Haushalt ist in Österreich zwischenzeitlich die häufigste Wohnform, Individualisierung und Auflösung der autarken Großfamilie) lassen darauf schließen, dass der Anteil der von der Familie selbst betreuten Pfleglinge stark rückläufig sein wird. Der Druck auf die Gesellschaft, die Pflege weiter zu institutionalisieren wird daher zu einer stärkeren Inanspruchnahme von stationären und ambulanten Pflegeleistungen führen.

In Tirol gibt es derzeit 74 stationäre Pflegeeinrichtungen. Da das Amt der Tiroler Landesregierung als zuständiger Sozialhilfeträger Rahmenverträge ausschließlich mit öffentlichen Einrichtungen und Orden sowie Stiftungen abschließt, konnte sich bis dato nur eine einzige größere private Einrichtung in Tirol etablieren. Der Rahmenvertrag regelt, dass nicht an die Bewohner und Unterhaltsverpflichtete verrechenbare Heimgebühren vom Sozialhilfeträger übernommen werden. Dies hat zur Folge, dass verschiedene Einrichtungen infolge Fehlens des Marktes und der zugesagten Kostenabdeckung nach oben das gegebene Einsparungspotential bei einzelnen Budgetposten nicht zur Gänze ausnutzen.

Es ist daher ein Gebot der Stunde, die Finanzgebarung der öffentlichen und nicht dem Markt ausgesetzten Tiroler Heime näher zu untersuchen und Einsparungspotentiale aufzudecken, um die Sozialhilfekosten im Pflegebereich nicht ausufern zu lassen.¹

Die Pflege muss nicht ausschließlich von staatlichen Institutionen geleistet werden. So wird sie in verschiedenen europäischen Staaten (z.B. Deutschland) bei entsprechenden gesetzlichen Vorgaben und Kontrollmechanismen überwiegend von privaten Institutionen ausgeübt.

¹ Laut Auskunft des Amtes der Tiroler Landesregierung vom 12.8.2003 betrug der Sozialhilfeaufwand für Pflegebewohner in Altersheimen 1999 21.566.068,43 Euro und 2002 28.825.749,92 Euro. Dies entspricht einer durchschnittlichen Steigerungsrate von jährlich 7,5 %, wobei im Mittel (periodenbereinigt) die Steigerung von 2001 auf 2002 bereits 11,5 % betrug.

Eine völlige Privatisierung der Pflegeeinrichtungen ist derzeit nicht politischer Wille (lt. früherem LHStv. Prock und der jetzigen Sozialhilfereferentin Gangl, beide Tiroler Landesreg.). Trotzdem ist dringend Handlungsbedarf gegeben. Diese Arbeit soll aufzeigen,

dass viele Instrumente der Privatwirtschaft auch in öffentlichen Heimen anwendbar sind. Gelingt es den öffentlichen Heimen nicht, das vorhandene Einsparungspotential auszunutzen, werden künftig zwangsläufig („Diktat der leeren Kassen“) immer mehr öffentliche Einrichtungen privatisiert bzw. Ausgliederung oder Outsourcing betrieben werden.

So geht Bartel z.B. davon aus, dass in der öffentlichen Verwaltung ca. 20 % Kosteneinsparungen erreichbar seien (vergl. Bartel 1995, S. 200). Wenngleich das Betreiben eines Alten- und Pflegewohnheimes nicht mit einer reinen Verwaltungsreinrichtung verglichen werden kann, sind Gemeinsamkeiten erkennbar.

Der Verfasser dieser Arbeit ist seit 12 Jahren Heimleiter eines öffentlichen Wohn- und Pflegeheimes mit 82 Heimplätzen. Von den 82 Bewohnerinnen und Bewohnern bedürfen 62 der Pflege und beziehen ein Pflegegeld der Stufe 3 oder höher des siebenstufigen Modells. Die Bewohner werden von 54 Beschäftigten (umgerechnet auf Vollbeschäftigung) betreut.

In der Abschlussarbeit werden hoheitlich geführte öffentliche (Gemeinde bzw. Gemeindeverband), ausgegliederte öffentliche (GmbH im Eigentum der Gemeinde) und private Einrichtungen aus Österreich miteinander verglichen.

Durch das Benchmarking der einzelnen Einrichtungen soll erhoben werden, welche Einrichtungen kostengünstiger wirtschaften. Es soll aber nicht bei einem rein monetären Vergleich bleiben, sondern auch kurz auf die Bewohner- und Mitarbeiterzufriedenheit eingegangen werden.

Daneben sollen die im Lehrgang General Management am MCI gewonnenen Lehrinhalte in einer Gesamtschau in die Arbeit einfließen, insbesondere:

- Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen

- Marketing: Marktsegmentierung und Positionierung, Kundenorientierung
- Strategische Unternehmensführung: Marktführer in der Kernkompetenz anstreben um die Stakeholder besser zufrieden zu stellen als andere Anbieter. Altersheime nicht verwalten sondern gestalten (Leadership-Ansatz)
- Rechtsform der Unternehmung – hilft die Unternehmensform der GmbH, mehr betriebswirtschaftliche Aspekte einzubringen? Persönliche Verantwortung der Entscheidungsträger
- Human Resource Management; Unterschiede im Personalrecht, insbesondere Kündigungsrecht, Entlohnungsvorschriften, Fort- und Weiterbildung
- Operatives und strategisches Controlling; Doppelte Buchführung, Kosten-, Leistungs-, Erlös und Ergebnisrechnung; Bilanzierung, Finanzierung und Investition; Kostenverantwortung der einzelnen Bereiche zum Geschäftserfolg; Budgetierung und Entgeltkalkulation nach betriebswirtschaftlichen und kameralen Grundsätzen (Streithema Verrechnung der Abschreibung)

2. AUSGANGSSITUATION

Das Amt der Tiroler Landesregierung ist nach dem Tiroler Sozialhilfegesetz für die Organisation und Durchführung der ambulanten und stationären Pflege zuständig, die Gemeinden für die Altenbetreuung und Familienhilfe. Da das Land Tirol selber keine Pflegeeinrichtung führt, bedient es sich zur Erfüllung des Gesetzesauftrages der Gemeinden, Gemeindeverbände und Stiftungen, die bereits Altersheime betreiben.

Die Vorschriften für die Kalkulation der Heimgebühren werden vom Amt der Tiroler Landesregierung festgelegt. Diese sehen vor, dass die Errichtung von Pflegeeinrichtungen sowie Neuanschaffungen von den Gemeinden zu bezahlen sind. Lediglich Ersatzinvestitionen dürfen gebührenwirksam kalkuliert werden. Nicht hingegen Generalsanierungen von Gebäuden, Gebäudeadaptierungen aufgrund gesetzlicher Vorschriften (z.B. Brandschutzauflagen) und dergleichen. Daraus ergibt sich, dass die Gemeinden einen nicht unerheblichen Aufwand für die Schaffung der Infrastruktur aufbringen müssen und diesen nicht verrechnen können (zu prüfen wäre, inwieweit das Land seinen gesetzlichen Auftrag auf die Gemeinden überhaupt abwälzen darf, ohne dafür einen finanziellen Ausgleich zu leisten).

Bei einer Änderung des Sozialhilfegesetzes bzw. des Finanzausgleiches erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Zuständigkeiten (Land bestimmt Regeln, Gemeinden führen aus) zu ändern. Sinnvollerweise sollen Aufsicht und Kontrolle für die stationäre Altenpflege dem Land, die selbständige Durchführung jedoch den Gemeinden zugeordnet werden, da diese ja die Einrichtungen überwiegend betreiben.

Da keine kostendeckenden Tarife festgesetzt werden dürfen, gibt es auch kein ausreichendes Angebot an Pflegeeinrichtungen, besonders in städtischen Gebieten. So fehlen laut Innsbrucker Altenplan derzeit 300 bis 400 Pflegebetten in der Landeshauptstadt. Ein privater Anbietermarkt entsteht im Gegensatz zu anderen Bundesländern nicht, weil in Tirol nicht kostendeckend kalkuliert werden darf.

Die jetzige Praxis der Investitionsbeiträge der Gemeinden für öffentliche Einrichtungen führt zu einer Wettbewerbsverzerrung gegenüber privaten Anbietern.

3. BENCHMARKING

Für die Beurteilung der Heime im Pflegemarkt ist es wichtig zu wissen, welche „Benchmarks“ für Leistungen und vor allem für betriebliche Prozesse existieren. Dabei sollen die Unterschiede zwischen den Heimen offengelegt und die Ursachen dafür, sowie Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt werden.

Horvath² und Herter empfehlen einen Vergleich zwischen Unternehmen, die die zu untersuchende Methode oder den Prozess hervorragend beherrschen.

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden unterschiedliche Heimgrößen mit unterschiedlicher Organisations- und Eigentümerstruktur herangezogen um festzustellen, ob u.a. die Eigentümerstruktur für unterschiedliche Höhen der Ausgabenpositionen verantwortlich zeichnet.

Die Einholung der Primärinformationen war trotz des Bemühens der angefragten Heime nicht immer einfach. So war es dem Verfasser dieser Arbeit nicht möglich, Daten aus dem benachbarten Bayern zu erhalten. Die Ergebnisse des Benchmarking lassen jedoch Rückschlüsse auf die Ursachen zu, warum die einen oder anderen Heime monetär besser abschneiden als andere.

Beim Benchmarking konzentriert man sich für gewöhnlich auf den Vergleich der Kosten. Es wird aber sehr schnell klar, dass es von großer Bedeutung ist, die zugrunde liegenden Prozesse und Methoden zu verstehen.

Die Altenwohnheime in Tirol sind historisch gewachsen. Der Vergleich untereinander ist schwierig, sind doch eine Reihe von Besonderheiten zu berücksichtigen. So ist etwa ein Heim angeführt, bei dem der neue Träger bei der Übernahme verpflichtet wurde, wesentlich überhöhte Gehälter von Mitarbeitern weiter zu bezahlen. Der Vergleich erhärtet den Verdacht, dass Ausgabenzuordnungen nicht immer dem gültigen Kontierungsleitfaden entsprechen. Die Gruppensummen betreffend Sachaufwand und Personalaufwand sind jedoch aussagekräftig. Ein nicht unerheblicher Teil der näher untersuchten Heime nimmt aus verschiedenen Gründen nicht die maximalen Personalressourcen in Anspruch. Dies

² Horvath, Herter, 1992, zitiert in Horvath, Peter: Controlling. München: Verlag Vahlen, 2001, Seite 415

sind vor allem kleinere Heime mit einem größeren Anteil an Wohnheimbewohnern, die in der Betreuung mitarbeiten und so Personal einsparen.

Um einen Vergleich zu ermöglichen, wurde bei allen Heimen ein fiktiver Tagsatz bei voller Personalbeanspruchung herangezogen. Ebenfalls wurden die sprungfixen Kosten der Nachtdienste (je angefangene 30 Pflegebewohner ein Nachtdienst) in einen generellen Nachtdienstanteil von 24 % (Durchschnittswert) des Tagdienstes umgerechnet bzw. bereinigt.

Ausfallszeiten der Mitarbeiter konnten nicht überall erhoben werden und sind daher in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Anzumerken ist, dass die privaten Einrichtungen trotz eines z.B. im Pflegebereich obligaten 6-wöchigen Erholungsurlaubes tendenziell geringere Fehlzeiten aufweisen. Da im nachfolgenden Vergleich hauptsächlich die monetären Unterschiede herausgearbeitet werden, schlagen sich größere Fehlzeiten im Funktionsbereich in höheren Ausgaben nieder. In der Pflege gehen höhere Ausfallszeiten zu Lasten der Bewohner, sprich geringere Nettobetreuungszeit.

Nicht untersucht werden konnte die tatsächlich beim Bewohner verbrachte Pflegezeit. Hierüber werden in den Heimen keine Aufzeichnungen geführt.

Die Erhebung der Bewohnerzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Da dem Verfasser dieser Arbeit die untersuchten Häuser zum größeren Teil bekannt sind, kann jedoch vorausgeschickt werden, dass die Bewohner- und Mitarbeiterzufriedenheit in keinem unmittelbaren Verhältnis zu den Ausgabenpositionen stehen.

Beim privaten Altersheim (mehrere Einrichtungen wurden zusammengefasst und der Durchschnitt gebildet) wurde die Position *Wohnen ohne Pflege* herausgenommen, weil sich in diesen Einrichtungen das Angebot wesentlich von denen öffentlicher Einrichtungen unterscheidet (z.B.: Schwimmbad, Sauna, Wellnessbereich, Kegelbahn, Restaurantbetrieb etc.). Die unterschiedlichen durchschnittlichen Personalkosten in Österreich je Mitarbeiter wurden auf das Tiroler Gehaltsniveau herabgerechnet, damit die Vergleichbarkeit gegeben ist (so liegen z.B. die durchschnittlichen Pflegemitarbeiterkosten in Vorarlberg wesentlich über dem Bundesdurchschnitt).

Min. mit ND	Pflegegeld, Tarif	Ebbs	Heim 2	Heim 3	Heim 4	Heim 5	Heim 6	Privat	Heim 7	maximale Abweich. in %
5,36	0 Wohnheim	10,00						0,00		
31,00	1 Erhöhte Betr. 1	4,00						10,00		
55,80	2 Erhöhte Betr. 2	5,00						21,00		
		19,00							31,00	
94,24	3 Teilpflege 1	12,00						21,00		
132,68	4 Teilpflege 2	18,00						34,00		
168,64	5-7 Vollpflege	31,00						111,00		
Zwischensumme Pflege		61,00						166,00		
Gesamtsumme Bewohner		80,00						197,00		
Pflegepersonalkosten je Mitarbeiter		31.504	31.976	33.304	29.240	33.431	29.452	32.382	31.052	1
das sind je Pflegeminute bei 1600 Stunden		0,33	0,33	0,35	0,30	0,35	0,31	0,34	0,32	1
A. Personalausgaben ohne Pflege										
Heimleitung und Verwaltung		2,53	3,14	2,86	4,82	4,89	3,33	6,36	6,32	15
Reinigung/Zimmerservice		4,72	5,51	4,79	6,05	5,99	6,88	3,15	6,49	11
Wäscherei		1,36	1,75	2,39	2,17	2,31	1,81	1,78	2,50	8
Küche		5,29	5,49	1,35	10,08	6,76	7,22	7,31	6,15	64
Hausmeister		1,16	0,22	1,42	1,69	1,78	0,71	0,64	3,02	1,27
ZwiSu Funktionspersonal		15,06	16,11	12,81	24,81	21,73	19,95	19,24	24,48	9
Pflegepersonalkosten Gesamt		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aus- und Fortbildung		0,39	0,11	0,24	0,30	3,86	0,17	1,75	0,47	3,40
Reisegebühren, Kilometergeld		0,07	0,02	0,11	0,30	2,03	0,07	0,03	0,10	10,05
Summe Personalausgaben		15,52	16,24	13,16	25,41	27,62	20,19	21,02	25,05	11
B. Sachausgaben										
Lebensmittel		3,81	4,17	7,96	6,05	3,12	4,23	4,91	4,93	15
Pflegeartikel		0,78	0,22	0,28	1,20	0,31	0,32	0,31	0,44	44
Sonstiges Verbrauchsmaterial		0,28	0,21	0,00	0,09	0,24	0,14	0,21	0,20	27,90
Inkontinenzartikel TGKK		0,72	0,36	0,49	0,91	0,81	0,85	0,00	0,76	13
Strom, Gas		0,94	0,90	1,25	1,65	1,40	1,18	0,00	1,04	8
Wasser-, Kanal- und Müllgebühr		0,62	0,70	0,89	0,71	0,41	1,44	2,92	0,88	25
Heizung		0,98	1,03	0,59	1,41	1,11	1,18	0,00	1,36	13
Reinigungsmittel		0,39	0,34	0,11	0,64	0,48	0,71	0,00	0,53	54
Instandhaltung Gebäude		0,50	0,25	0,75	0,81	0,38	1,01	0,71	0,40	30
Sonst. Instandhaltung / Reparatur		0,58	0,53	0,32	0,81	0,97	1,18	0,17	0,86	59
Ersatzanschaffungen		0,84	0,39	1,06	1,21	0,22	1,44	0,00	0,37	55
Versicherungen		0,19	0,14	0,28	0,34	0,32	0,35	0,07	0,27	40
Büromaterial		0,00	0,06	0,17	0,20	0,25	0,12	0,16	0,23	24,90
Telefon, Porto		0,11	0,16	0,12	0,26	0,23	0,22	0,60	0,40	44
Geringwertige Wirtschaftsgüter		0,34	0,32	0,39	0,93	0,22	0,25	0,22	0,73	32
Sonst. Abgaben, Beiträge, Gebühren		0,01	0,04	0,10	0,12	0,00	0,74	0,00	0,07	73,90
Fremdleistungen		0,00	0,29	0,11	0,18	0,05	0,61	1,28	0,14	127,90
Sonstiger Betriebsaufwand		0,51	2,48	0,84	0,77	0,43	1,10	0,16	1,03	1,45
Summe Sachausgaben		11,60	12,59	15,71	18,29	10,95	17,07	11,72	14,64	5
Summe Personal/Sachausgaben		27,12	28,83	28,87	43,70	38,57	37,26	32,74	39,69	6
Zinsausgaben Girokonto		0,11	0,03	0,05	3,27	0,73	0,00		0,52	52
Gesamttausgaben ohne Pflegepersonal		27,23	28,86	28,92	46,97	39,30	37,26	32,74	40,21	7
Einnahmen Sonstige										
Essen auf Rädern, sonst. Einn.Küche		0,79	0,99	0,01	3,63	1,07	0,00	4,52	0,14	45,10
Ersatz Inkontinenzartikel		0,72	0,36	0,49	0,91	0,81	0,85		0,76	13
Sonstige Einnahmen		0,90	1,46	0,73	2,72	0,75	1,05	0,65	1,12	27
Zinseinkünfte		0,02	0,10	0,02	0,00	0,98	0,00		0,00	97,90
Summe sonstige Einnahmen		2,43	2,91	1,25	7,26	3,61	1,90	5,17	2,02	48
Nettogesamttausgaben		24,80	25,95	27,67	39,71	35,69	35,36	27,57	38,19	6
fiktive Tagsätze bei maximaler Personalbeanspruchung 100%-Auslastung										

Angaben in Euro

4. MÖGLICHE URSACHEN DER LEISTUNGSLÜCKEN

Wie bereits angeführt, würde eine detaillierte Untersuchung der Ursachen der Leistungslücken z.B. in der Bewohnerzufriedenheit zwischen den Einrichtungen den Rahmen dieser Arbeit sprengen und soll einer allfälligen Diplomarbeit vorbehalten bleiben. Exemplarisch werden einzelne wichtige Positionen monetär betrachtet.

a. Durchschnittliche Personalkosten je Pflegemitarbeiter

Die Abweichung bei den bereinigten Durchschnittswerten ist geringfügig, wobei die höchsten Durchschnittskosten bei einem kleinen öffentlichen Heim zu verzeichnen waren. Dies kann damit begründet werden, dass in diesem Heim überdurchschnittlich qualifiziertes Personal mit einem höheren Durchschnittsalter angestellt ist. Aus dem Vergleich ist ableitbar, dass private Einrichtungen und die ebenfalls im Vergleich angegebene ausgegliederte GmbH keine höheren Durchschnittslöhne und schlussfolgernd auch nicht wesentlich mehr qualifiziertes Personal angestellt haben.

b. Kosten für Heimleitung und Verwaltung

Die Unterschiede von 151% sind beträchtlich. Tendenziell ist erkennbar, dass größere Einrichtungen und zentral verwaltete Einrichtungen einen größeren Verwaltungskostenanteil erfordern. Der Betrag von 6,36 €/tgl. bzw. 190,-- Euro Verwaltungskostenanteil pro Monat und Bewohner erscheint jedoch hinterfragenswert. Wenn Verwaltungspersonal regelmäßig Betreuungsarbeiten miterledigt, sollte dies in der Kostenrechnung dem Pflegeaufwand zugerechnet werden. Die höheren Overheadkosten beim privaten Betreiber sind zu relativieren, weil in vielen öffentlichen Heimen der Betreiber (Organe wie z.B. Obmann, Bürgermeister, Versammlung) keine Kosten verrechnet. Anzunehmen ist auch, dass bei einigen Einrichtungen die tatsächlichen Verwaltungskosten nicht richtig erfasst (bei in Gemeindeämtern stationiertem Verwaltungspersonal) und zugeordnet werden. Eine Erklärung wäre auch darin zu sehen, dass Führungspersonal im Öffentlichen Dienst schlechter als in der Privatwirtschaft bezahlt wird.

Beim Heim 1 (Ebbs) sind jedoch alle Kosten erfasst und die Heimleitung entsprechend entlohnt. Die geringeren Verwaltungskosten sind hier durch eine schlanke Verwaltung und eine weitgehende Automatisierung in der Verrechnung bei einer

völligen Eigenständigkeit (Gemeindeverband) und geringen Softwarekosten zu erklären. Der monetäre Unterschied zur aufwändigsten Verwaltung beträgt hier bei 80 Bewohnern monatlich immerhin 9.192 Euro, jährlich somit 110.304,- Euro.

c. **Kosten von Reinigung – Zimmerservice**

Hier ist der private Anbieter mit Abstand kostenbewusster als alle anderen Heime. Die Zahlen einiger öffentlicher Heime sind jedoch zu hinterfragen, weil offenbar Stockmädchen unter Zimmerservice verrechnet und aus diesem Grunde das Pflegepersonal mancherorts nicht zur Gänze ausgeschöpft wird und dort entsprechende Einsparungen erfolgen. Die Fremdreinigung ist preislich günstiger. Dies umso mehr, als die private Einrichtung durchschnittlich größere Zimmer- und Allgemeinflächen zu reinigen hat als öffentliche Einrichtungen mit doch mehr Zweibettzimmeranteilen.

Anzumerken ist jedoch, dass eigenes Reinigungspersonal nicht nur reinigt, sondern auch Betreuungsmaßnahmen mit erledigt. So ist das Reinigungspersonal insbesondere im Wohnheimbereich „therapeutisch“ tätig (Stichwort: Wie geht's heute Frau Maier, haben sie gut geschlafen?). Der ausschließlich monetäre Vergleich ist hier nicht angebracht.

Erkennbar ist auch, dass Einrichtungen mit vollbeschäftigtem Reinigungspersonal nicht so effizient arbeiten als solche, die nur Teilzeitkräfte mit einem Stundenausmaß von 20 bis 25 Wochenstunden beschäftigen. Der Vergleich der Durchschnittslöhne beim Funktionspersonal zeigt, dass privatwirtschaftliche Kollektivverträge um bis zu 25% niedriger sind als das Vertragsbedienstetengesetz vorsieht. Dem Vernehmen nach sind „teures“ und „ineffizient“ arbeitendes Funktionspersonal und die dafür hauptverantwortlichen unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Bestimmungen und Lohnschemen (Vertragsbedienstetengesetz - Kollektivverträge) häufig Ursache dafür, dass Auslagerungen geschehen.

d. **Funktionspersonalkosten**

Die Zwischensumme bei den Lohnkosten für das Funktionspersonal ergibt Unterschiede von 94%. Der private Anbieter liegt hier trotz höherer Verwaltungskosten und einem größeren Raumangebot im Mittelfeld.

e. **Aus- und Fortbildungskosten**

Hier bestehen sehr krasse Unterschiede. Offenbar erkennen einige Heime nicht,

dass die Fortbildung des Personals die beste Investition für den Unternehmensbestand darstellen. Hier sollte auch ein Umdenken beim Amt der Tiroler Landesregierung einsetzen, dass beantragte Mittel für Fortbildungen nicht gekürzt sondern gefördert werden sollten. Die Ausbildungskosten von Pflegepersonal sollte jedoch nicht über die Heimkosten sondern über Landesförderung finanziert werden. So beteiligt sich auch kein Unternehmer an den Kosten einer Handelsschulsausbildung eines Mitarbeiters.

In einem untersuchten Haus wurde eine kostensparende Variante für Fortbildungen vorgefunden: Kurse, die auf Wunsch des Dienstgebers absolviert werden, werden sowohl bei den Kurskosten als auch durch die Dienstfreistellung subventioniert.

Kurse, die dem Betrieb und dem Mitarbeiter dienlich sind, werden in der Freizeit absolviert, die Kurskosten jedoch vom Betrieb getragen. Dies ist auch in der Privatwirtschaft, insbesondere bei Führungskräften, so üblich.

f. Sachaufwendungen

Beim Sachaufwand bestehen bei den einzelnen Positionen für den Verfasser nicht erklärbare Kostenunterschiede. Unterschiede von 500% sind an der Tagesordnung. Offenbar erfolgt wie bereits erwähnt die Verbuchung von verschiedenen Aufwendungen nicht kontengerecht, bzw. wurde nicht richtig budgetiert.

In der Gesamtsumme bestehen bei den Sachausgaben jedoch immerhin noch Unterschiede von 56 %.

Schlussfolgerung:

Es ist eine lohnende Aufgabe, die einzelnen Heime einer genaueren Überprüfung zu unterziehen. Das Benchmarking ist für alle Altersheime eine hervorragend geeignete Möglichkeit, die eigenen Dispositionen zu hinterfragen und dem „Klassenbesten“ nachzueifern. Wenn auch verschiedene Positionen (z.B. hohe Funktionspersonalkosten im öffentlichen Dienst, praktische Unkündbarkeit von Mitarbeitern auch bei geringem Arbeitserfolg) nicht veränderbar sind, ist ein erhebliches Einsparungspotential gegeben, das von einem ordentlichen Kaufmann zu nützen ist.

5. HEIMGRÖSSEN

Betreffend idealer Heimgröße (Tarife und Wohlbefinden der Bewohner und Mitarbeiter) herrschen unterschiedliche Sichtweisen und Ansätze. So werden in Niederösterreich Pflegeeinrichtungen prinzipiell in einer Größenordnung von 100 bis 120 Betten errichtet, in Vorarlberg hingegen um die 40 Betten. In Tirol gibt es Einrichtungen zwischen 20 und 250 Betten, wobei 74 % der Heime unter 80 Betten aufweisen. Nur 26 % aller Altersheimbewohner wohnen in Häusern über 80 Betten (Quelle: Statistik ARGE Heimleiter Tirol 2002).

53 % der Bewohner von Heimen leben in Einrichtungen unter 50 Betten.

Heimgrößen Bewohnerzahlen	bis 30	31-50	51-80	81-120	120+	Gesamt
Pflegepersonalkosten in €	32.375 €	31.381 €	31.291 €	31.860 €	32.209 €	31.842 €
Funktionspersonal je Verpflegstag €	19,28 €	18,60 €	18,58 €	22,09 €	19,54 €	19,21 €
Sachaufwand (€ je Tag)	13,30 €	12,51 €	13,42 €	16,86 €	15,79 €	14,67 €
Bewohner Wohnheim	39	147	210	147	240	783
Bewohner Betreuung 1	21	33	46	36	68	204
Bewohner Betreuung 2	32	64	48	26	143	313
Bewohner Teilpflege 1	75	123	167	86	450	901
Bewohner Teilpflege 2	48	86	99	76	254	563
Bewohner Pflege	117	225	238	145	796	1521
Bewohner gesamt	332	678	808	516	1951	4285
Wohnheimtarif (je Tag)	28,99 €	30,46 €	31,44 €	35,93 €		
Betreuung 1	38,26 €	39,59 €	40,40 €	45,07 €		
Betreuung 2	46,92 €	47,98 €	48,76 €	53,59 €		
Teilpflege 1	60,34 €	60,98 €	61,73 €	66,79 €		
Teilpflege 2	73,75 €	73,99 €	74,70 €	79,99 €		
Pflege	86,00 €	86,15 €	86,83 €	92,35 €		

günstigster Tarif, teuerster Tarif

Obige Aufstellung (Quelle: Amt der Tiroler Landesregierung; Auswertung aller 74 Heime, Durchschnittswerte 2002 laut Kalkulation) beweist, dass kleinere, überschaubare Einrichtungen mit wenigen Ausnahmen durchschnittlich kostengünstiger geführt werden können als große Einrichtungen.

Betriebswirtschaftlich betrachtet ist daher kleineren Einrichtungen der Vorrang zu geben. Anzumerken ist jedoch, dass kleinere Einrichtungen die Bestimmungen des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes (ständige Anwesenheit einer Diplomkraft) nur schwer, ganz kleine Einrichtungen kaum erfüllen können. Dem steht jedoch gegenüber, dass sich Bewohner in kleineren Einrichtungen heimeliger fühlen und die Qualifikationsnachteile des Personals in Kauf nehmen.

Dass auch „Megaeinrichtungen“ wie das Geriatriezentrum in Lainz/Wien trotz eines hohen Anteiles an Diplompersonal immer wieder Hiobsmeldungen produzieren beweist, dass die Qualifikationsschiene nur einen Teil der Pflegequalität ausmacht (lt. Pressebericht vom 4.9.2003 werden in einer Station in Lainz pflegebedürftige Bewohner monatelang nicht gebadet). In Lainz hat wie bereits beim Insulinskandal schlicht die Pflegeaufsicht und die ärztliche Aufsicht versagt.

Crivelli, Filippino und Lunati beweisen in ihrer wissenschaftlichen Studie "Effizienz der Pflegeheime in der Schweiz" (Universität Lugano, Juni 2001) aufgrund von empirischen Resultaten für die Schweiz, dass die optimale Betriebsgröße für Pflegeheime mit 70-80 Betten erreicht ist, wobei ab einer Kapazität von 50 Betten die Kostenersparnisse nicht mehr beträchtlich sind. Laut Studie weisen 50 % der Schweizer Heime nur eine suboptimale Betriebsgröße auf. In ihrer Studie belegen die Autoren, dass 75 % der Pflegeheime einen Kosteneffizienz-Indikator aufweisen, der den Heimen einen mäßigen Effizienzgrad ausstellt.

Die Autoren konnten bei ihrer flächendeckenden Studie in der Schweiz überdies keine Unterschiede im Effizienzgrad von for-profit, non-profit-privat und non-profit-öffentlich geführten Einrichtungen erkennen.

Die bisher von der Tiroler Landesregierung verfolgte Tarifpolitik, nicht einen Plafond gegen oben zu definieren, wonach verschiedene Einrichtungen ihr Kostenniveau hinaufschrauben könnten, sondern die Regulierung im Sinne eines Benchmarkings an den Besten vorzunehmen, wird auch von den besagten Schweizer Wissenschaftlern empfohlen.

Der Leiter des Amtes für Altenheime der Stadt Zürich, Direktor Schwarzmann, spricht sich ebenfalls für kleinere Einrichtungen aus. So seien Pflege-Wohngruppen in der Schweiz populär. Der Gedanke, der dahinter steht, sei den meisten Menschen auf Anhieb sympathisch: Dank kleinerer, überschaubarer Strukturen könne besser auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Pflegepatienten eingegangen werden. Mehr Nähe und persönliche Beziehung zwischen Pflegenden und Gepflegten sei möglich als bei der herkömmlichen in der Schweiz vorherrschenden Spezialisierung (relativ abgegrenzte Wohnheime, Pflegeheime, Schwerstpflegeeinrichtungen).

6. PERSONALQUALIFIKATION

Die entgeltlich betriebene Pflege ist in Österreich durch das Gesundheits- und Krankenpflegegesetz (GuK) geregelt. Dieses nach dem vorletzten Lainz-Skandal (eine kriminelle Pflegerin ermordete mehrere Pflegebewohner; die ärztliche und pflegerische Aufsicht, aber auch die Mitwirkung der Angehörigen hat hier versagt) entstandene Gesetzeswerk normiert, dass ausschließlich Angehörige der Gesundheitsberufe Dienste in der Pflege und Betreuung übernehmen können. Eine Wiener Pflegedirektorin hat bei einem Vortrag 1999 in Tirol einen 70 %-igen Diplomanteil als erforderlich propagiert. Hingegen sprechen Untersuchungen davon (Aufzeichnungen über die in Pflegeeinrichtungen tatsächlich verrichteten Tätigkeiten und Zuordnung zu den einzelnen Krankenpflegeberufen), dass die dem Diplompersonal vorbehaltenen Tätigkeiten je nach Pflegelastigkeit der Einrichtung zwischen 20 und 30% betragen. Der im Benchmarking angeführte private Heimträger strebt für seine Einrichtungen österreichweit einen Diplomanteil von 40% an.

Laut dem GuK ist es nicht erlaubt, dass in entgeltlich betriebenen Pflegeeinrichtungen Hilfspersonal, auch nicht unter Anleitung von Fachpersonal, eingesetzt wird. Dies hat zur Folge, dass verschiedene in jedem Haus anfallende Hilfstätigkeiten von Fachpersonal mit einem hohen Gehalt ausgeführt werden.

Derzeit konzentriert sich die Altenarbeit/Politik überwiegend auf die Qualifizierung der Mitarbeiter. Es sollte dabei aber nicht außer Acht bleiben, dass in Pflegeeinrichtungen auch viele Tätigkeiten zu verrichten sind, die nicht so sehr die Qualifikation erfordern, sondern einfach nur Menschlichkeit und mehr Zeit. Wenn Pflegedienstleiterinnen berichten, dass es für die Mitarbeiter und natürlich auch für die Bewohner äußerst unbefriedigend sei, wegen fehlender Zeit das Essen Bewohnern, die dazu selbst nicht mehr in der Lage sind, „hudeilig“ einzugeben, wäre es doch mehr als sinnvoll, zusätzliche Arbeitskräfte zu haben. Beispiel: Im Heim 1 besteht ein Pfllegeteam, das bei insgesamt 21 Bewohnern 15 Bewohnern das Essen einzugeben hat. Die vorgesehenen täglichen 136 Minuten in der Vollpflege brutto reichen hier nicht aus und muss dieses Team aus anderen Pfllegeteams „quersubventioniert“ werden. Der bestehende Personalschlüssel ist bei gemischten Altenwohnheimen eher ausreichend als bei stark pflegelastigen Altenwohnheimen. Abhilfe kann hier nur zusätzliches, kostengünstiges Personal schaffen. Warum sollte eine Pflegehilfskraft oder ein Zivildienster nach Einschulung etc. einem alten Menschen nicht das Essen eingeben dürfen? Trauen wir den Mitarbeitern wieder mehr zu! In der nun 5000 Jahre alten nachlesbaren

Schriftdokumentation über menschliches Wissen wird nie berichtet, dass ein Mensch einem anderen Menschen bei Erkrankung oder Pflegebedürftigkeit das Essen in einer stationären Einrichtung nur nach vorheriger zweijähriger Qualifizierung eingeben durfte. Das ist tatsächlich nur eine „Errungenschaft“ weniger Staaten Mitteleuropas der letzten 15 Jahre. Dem Verfasser dieser Arbeit ist bewusst, dass es Heime mit zu wenig Fachpersonal gibt. Solche Missstände sind jedoch von der Aufsichtsbehörde (Amt der Tiroler Landesregierung, Abteilung Vc) mit den betroffenen Einrichtungen abzuklären und einer Lösung zuzuführen.

Es ist jedoch weder wirtschaftlich noch pflegerisch sinnvoll, Altersheime zu kriminalisieren, wenn sie bei einer guten Personalausstattung zum Wohle der Bewohner Zivildienen oder andere Hilfskräfte für wirklich bewältigbare Pflegeleistungen heranziehen und so die Betreuungsleistung für die Bewohner verbessern. Eine vom Verfasser durchgeführte Berechnung brachte das Ergebnis, dass die Personalkosten in einer Mischstruktur (20% Hilfskräfte und Praktikanten, drei Zivildienen, 60% Pflegehelfer und 20% Diplomanteil) bei 100 Beschäftigten einer Monostruktur von 100% Diplomanteil von 70 Mitarbeitern entspricht. Die Bewohnerzufriedenheit und Personalfriedenheit in einer Mischstruktur ist deutlich ausgeprägter als in einer Monostruktur und daher dieser vorzuziehen.

Betriebswirtschaftlich gesehen ist es fatal, wenn Hilfstätigkeiten von teurem Fachpersonal erledigt werden. Ebenso ist es für das Fachpersonal unbefriedigend, wenn es vermehrt zu Hilfstätigkeiten herangezogen wird.

Dem Gesetzgeber ist zu empfehlen, das GuK in diesem Sinne zu hinterfragen und entsprechende Änderungen zu veranlassen.

Ein weiteres Problem im Gehaltsschema des öffentlichen Dienstes sind die großen Differenzen zwischen Anfangs- und Endbezug eines Mitarbeiters. De facto wird jüngeren Mitarbeitern in Aussicht gestellt, dass sie im „Ersitzungsprinzip“ in späteren Jahren für geringere Anfangsbezüge „entschädigt“ werden. Dies führt dazu, dass Lohnbestandteile nicht bei der Leistungserfüllung sondern erst in Jahrzehnten zur Auszahlung gebracht werden. Diese Verschuldung in die Zukunft ist betriebswirtschaftlich in keiner Weise zu rechtfertigen. Diese Vorgangsweise ist leistungsfeindlich und schränkt die Mobilität der Mitarbeiter unnötig ein. Zudem wird es in einer älter werdenden Gesellschaft (das Durchschnittsalter der in der Pflege arbeitenden Mitarbeiter steigt an, daher auch der Gehalt) nicht möglich sein, ältere Mitarbeiter in ihrer Effektivität noch zu steigern. Im körperlich und seelisch

herausfordernden Pflegeberuf nimmt die Leistungsfähigkeit bei älteren Mitarbeitern ab (bei gleichzeitig steigenden Gehältern). Die sich dadurch eröffnende Kostenschere wird sowohl von der Politik als auch von der Standesvertretung bis dato nicht beachtet.

Betriebswirtschaftlich richtig wäre es, Leistung dann zu bezahlen, wenn sie erbracht wird.

7. VOLKSWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die Steuer- und Sozialversicherungslast beträgt in Österreich 45 % von den Einkünften. Trotz rückläufiger Kinderzahlen sind für den Sektor Bildung jährlich über der Inflationsrate liegende Steigerungsraten zu verzeichnen. Ebenso werden für den Bereich Sicherheit jährliche Zuwachsraten über der Inflationsrate prognostiziert. Im Gesundheits-, Sozial- und Rentenbereich werden jedoch Zuwachsraten von jährlich 5% und mehr prognostiziert. Die Ursache dafür liegt in der Alterstruktur der österreichischen Bevölkerung (Angaben in %):

Jahr	Kinder	Jugendliche	Erwerbsalter			Pensionsalter		
	0-14	0-19	15-59	20-59	20-64	60+	65+	75+
1951	22,9	29,3	61,5	55,1	60,2	15,6	10,6	3,2
1960	22,0	29,9	59,8	51,9	57,9	18,2	12,2	4,1
1970	24,4	31,1	55,5	48,8	54,8	20,1	14,1	4,7
1980	20,4	29,1	60,4	51,7	55,5	19,1	15,4	6,0
1990	17,4	24,1	62,5	55,7	60,9	20,1	14,9	6,9
2000	16,7	22,6	62,6	56,6	61,8	20,8	15,6	7,2
2010	14,0	19,9	61,8	55,9	61,6	24,2	18,5	8,3
2020	13,3	18,0	58,5	53,8	60,9	28,2	21,1	10,3
2030	13,3	17,9	52,0	47,3	55,5	34,7	26,5	12,1
2040	12,5	17,3	51,0	46,2	52,0	36,5	30,7	16,3
2050	12,4	17,0	50,6	46,1	52,5	37,0	30,6	18,7

Quelle: Senioren 2001 – Bericht zur Lebenssituation älterer Menschen, Herausgeber: Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen; mittlere Variante (entspricht der Bevölkerungsentwicklung bei der derzeit prognostizierten Entwicklung der Lebenserwartung).

Diese Herausforderung für die öffentliche Hand aber auch für die Betroffenen selbst ist nur durch ein neues Kostenbewusstsein und eine Steigerung der Eigenvorsorge meisterbar. Eine Volkswirtschaft kann nur das verteilen, was erwirtschaftet wird. Die Produktivitätssteigerungen in der Wirtschaft alleine werden den verteilbaren „Kuchen“

jedoch nicht wesentlich vergrößern können. Es ist daher auch volkswirtschaftlich sinnvoll, Heime betriebswirtschaftlich zu führen, weil nur so mit den begrenzt verfügbaren Mitteln der größtmögliche Nutzen erzielt werden kann.

Effizient arbeitende Heime tragen dazu bei, dass auch in Zukunft vermehrt benötigte Heime finanziert werden können und die pflegerische Grundversorgung auf hohem Niveau gewährleistet bleibt.

Ein vermehrter Zuzug von jungen Arbeitskräften aus dem Ausland würde in den dortigen Volkswirtschaften Nachteile mit sich bringen. Erfahrungsgemäß trägt der dann in Österreich erworbene Wohlstand spätestens in der 2. Generation dazu bei, dass auch bei diesen Bürgern die Geburtenrate sinkt. Daher ist eine nachhaltige Änderung der Alterspyramide auch bei einer stärkeren Wanderungsbewegung aus dem Ausland nicht erkennbar. Einer ORF-Sendung im Juni d. J. zufolge (Wissenschaftsprogramm Hörfunk ORF 1) würde sich in Österreich die Alterspyramide erst bei einer Zuwanderung von über 1 Million Menschen wesentliches ändern.

8. KAMERALER UND DOPPISCHER RECHNUNGSSTIL

Die Haushalte der öffentlichen Heime werden kameral geführt. Die Kameralistik schließt eine Kosten- und Leistungsrechnung nicht aus. Tatsache ist aber, dass nur vereinzelt öffentliche Heime diese in der Privatwirtschaft angewandten Instrumente anwenden. Im Grunde genommen produzieren öffentliche Haushalte Ausgaben, die dann durch eine entsprechende Gestaltung der Einnahmen abgedeckt werden. Befürworter des kameralen Rechnungswesens wie Bauer sehen im doppischen Rechnungsstil kein geeignetes Instrument für die Öffentliche Verwaltung:

„Die Frage des Rechnungsstils in den umfassenden Zusammenhang des volkswirtschaftlichen Kreislaufs gestellt, sieht – vereinfacht und schematisiert dargestellt – so aus, daß die Wohlfahrt bzw. das gesamte Volkseinkommen auf zwei voneinander abhängigen und einander ergänzenden Bereichen beruht: Auf dem privaten Bereich, geprägt vom Egoismus und freiem Wettbewerb, und auf dem öffentlichen Sektor, beeinflusst von der Politik und (hoffentlich) vom Altruismus, wobei dazwischen eine fließende, politische determinierte Grenze liegt. Der Rechnungsstil für die Privatwirtschaft ist die Doppik, die gewinnorientiert ist. Die Kameralistik ist finanzwirtschaftlich geprägt und auf öffentliche Ziele und Aufgaben ausgerichtet“ (Bauer, 1996, S. 63)

Die Anhänger der Kameralistik argumentieren, dass dem Leistungsnehmer die Höhe des Leistungsentgeltes bedeutsam sei und nicht eine Gewinnorientierung oder Nichtgewinnorientierung des Anbieters. Sie sprechen der Privatwirtschaft wegen der Gewinnabsicht prinzipiell die Fähigkeit ab, bestimmte von ihnen als öffentlicher Auftrag verstandene Aufgaben wahrzunehmen.

Befürworter des doppischen Rechnungsstiles, insbesondere Volkswirte und Betriebswirte, wenden hingegen ein, dass das betriebliche Rechnungswesen und die unsichtbare Hand des Marktes besser geeignet seien, das Sparsamkeits- und Wirtschaftlichkeitsziel zu erreichen. Ein Hauptargument der Betriebswirte liegt darin, dass die öffentlichen Haushalte infolge Fehlens der Abschreibung und der kalkulatorischen Zinsen und der daraus folgenden nicht kostendeckenden Gebührenfestsetzung Bestände nicht aufrecht erhalten könnten und das Eigenkapital vernichten würden.

Das New Public Management versucht hier ein neues Denken in die öffentliche Verwaltung einzubringen – bisher aber mit wenig Erfolg.

Die Auswirkung des kameralen Buchungsstiles wird im folgenden an Hand des Beispiels Altersheim Ebbs dargestellt.

Da in der Kameralistik keine Abschreibung vorgesehen ist, diese aber bei der Gewinn und Verlustrechnung (GuV) benötigt wird, wurde diese errechnet und folgende

- Gewinn- und Verlustrechnung zum 31.12.2002
- Bilanz zum 31.12.2002

erstellt:

a. Gewinn- und Verlustrechnung

zum 31.12.2002 Altersheim Ebbs

EINNAHMEN

Verkaufs- und Leistungserlöse	1.959.434,00
davon nicht kalkulationswirksam ¹⁾	-63.946,00
Sonstige Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit	33.175,00
Laufende Transferzahlungen	8.255,00
Summe	1.936.918,00

AUSGABEN

Personalaufwand	1.599.683,00
Rücklagenzuführung	8.438,00
Gebrauchs- und Verbrauchsgüter	178.515,00
Laufende Transferzahlung	192,00
Schuldzinsen	19.040,00
Abschreibungen GW-Gebrauchsgüter	13.059,00
Abschreibungen Anlagevermögen	193.318,00
Summe	2.012.245,00
Gewinn/Verlust	-75.327,00

1) Auswärtigenzuschläge, EZ-Zuschläge, Straßenfest

b. BILANZ

zum 31.12.2002 Altersheim Ebbs

AKTIVA

Anlagevermögen		
Grundstücke	107.380,00	
Gebäude		
Bauabschnitt I	40.398,00	
Bauabschnitt II	1.186.132,00	
Bauabschnitt III	2.443.284,00	
Summe		3.777.194,00
Umlaufvermögen		
Vorräte	30.000,00	30.000,00
Kassenbestand		
Taschengeldkasse	1.695,00	
Festgeldkonto/Girokonto	74.763,00	
Betriebsmittelrücklage Sparbuch	27.998,00	
Abfertigungsrücklage Sparbuch	24.117,00	
Erneuerungsrücklage Festgeldkonto	119.047,00	
Summe		247.620,00
Kundenforderungen		23.448,00
SUMME AKTIVA		4.078.262,00

PASSIVA

EIGENKAPITAL		
Eigenkapital	1.601.734,00	
Rücklagen	171.162,00	
Summe		1.772.896,00
Verbindlichkeiten		
Lieferantenverbindlichkeiten		104.445,00
Bankschulden		
Wohnbauförderungsdarlehen		2.200.921,00
SUMME PASSIVA		4.078.262,00

Die Tarife des Altersheimes Ebbs müssten bei einer korrekten betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise wie folgt festgesetzt werden:

c. Tarifhochrechnung kameraler/betriebswirtschaftlicher Ansatz und Jahr

Berechnung nach kameralem Gesichtspunkten

Kategorie	Anzahl	Tagsatz	Monatstarif	Jahr*95% Auslastung		Jahr*100% Auslastung
WH	8,00	25,78	773,40	70.534,08		74246,4
B1	4,00	35,99	1.079,70	49.234,32		51825,6
B2	7,00	44,67	1.340,10	106.939,98		112568,4
TP1	10,00	58,27	1.748,10	199.283,40		209772
TP2	17,00	71,82	2.154,60	417.561,48		439538,4
VP	34,00	84,50	2.535,00	982.566,00		1034280
Summe	80,00			1.826.119,26		1.922.230,80
Wohnheim				226.708,38		238.640,40
Pflege				1.599.410,88		1.683.590,40
				1.826.119,26		1.922.230,80

Berechnung nach betrieblichen Gesichtspunkten

Kategorie	Anzahl	Tagsatz	Monatstarif	Jahr*95%	Vergleich		Jahr 100% Auslastung
					Kameral	./- in %	
WH	8,00	33,06	991,80	90.452,16	773,40	128,24	95212,8
B1	4,00	43,38	1.301,40	59.343,84	1.079,70	120,53	62467,2
B2	7,00	52,21	1.566,30	124.990,74	1.340,10	116,88	131569,2
TP1	10,00	65,47	1.964,10	223.907,40	1.748,10	112,36	235692
TP2	17,00	78,98	2.369,40	459.189,72	2.154,60	109,97	483357,6
VP	34,00	91,62	2.748,60	1.065.357,36	2.535,00	108,43	1121428,8
Summe	80,00			2.023.241,22			2129727,6
Wohnheim				274.786,74			289.249,20
Pflege				1.748.454,48			1.840.478,40
				2.023.241,22			2.129.727,60

Ergibt Differenz

Wohnheim	-48.078,36	-50.608,80
Pflege	-149.043,60	-156.888,00
Summe	-197.121,96	-207.496,80

Der Kalkulationsvergleich ergibt, dass im Jahre 2002 die Gebühren kalkulatorisch um 197.122,-- Euro zu gering angesetzt waren und diese Mittel letztlich aus allgemeinen Deckungsmitteln zu bezahlen gewesen wären.

Tatsächlicher Verlust nach der GuV	75.327,--
<u>Verlust nach Kalkulation (95%-Auslastung).....</u>	<u>197.122,--</u>
Differenz.....	121.795,--

Davon konnten 106.486,-- durch eine 100%-Auslastung bereinigt werden. Der Restbetrag von 15.309,-- erklärt sich aus Minderausgaben gegenüber den Kalkulationsgrundlagen.

Das Eigenkapital des Gemeindeverbandes verringerte sich im Berichtsjahr jedenfalls um den Verlust in Höhe von 75.327,-- Euro.

Der ordentliche Kaufmann würde zudem für das eingesetzte Eigenkapital eine entsprechende Verzinsung der Kalkulation zu Grunde legen. Diese beträgt bei einer sehr bescheidenen Annahme von 4% zusätzlich 70.916,-- Euro.

Somit ergibt sich beim von der Landesregierung festgesetzten Gebührentarif ein jährlicher kalkulierter Verlust von jährlich 268.096,-- Euro.

9. KALKULATIONSGRUNDSÄTZE

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind folgende Kalkulationsgrundsätze auch in öffentlichen Altersheimen zu berücksichtigen:

a. Kostendeckende Gebührensätze

Der vorrangige Zweck der Gebühren- und Entgeltkalkulation ist, dass die Benützer der Einrichtung Altersheim die von ihnen verursachten Kosten selbst tragen sollten.

Die Kalkulation kann finanzwirtschaftlich oder betriebswirtschaftlich betrachtet werden. Bisher konnten in den Kalkulationen als Kosten lediglich die Ausgaben des Voranschlages oder Rechnungsabschlusses berücksichtigt werden. Die Leistungen anderer Abteilungen der Gemeindeverwaltung (Buchhaltung etc.) sowie kalkulatorische Kosten (z.B. Abschreibungen) wurden oft nicht oder nur ungenügend berücksichtigt. Die auf diese Weise ermittelten Gebühren und Entgelte sind somit nicht kostendeckend, die Finanzierungsfunktion wird daher nur teilweise erfüllt.

In Tirol besteht für die Gemeinden keine Pflicht zur Festlegung kostendeckender Gebühren. Jede Gemeinde kann daher z.B. bei den Altersheimgebühren im Gegensatz zu den Gemeinden in den Bundesländern Kärnten, Oberösterreich, Salzburg und Steiermark prinzipiell mit unterschiedlichen Kostendeckungsgraden arbeiten.

Aus den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit lässt sich jedoch ableiten, dass die Kostendeckung als Grundlage für die Gebührenfestsetzung angestrebt werden sollte. So ist zum Beispiel in der Steiermärkischen Gemeindeordnung festgehalten, dass aufgrund eines Gemeinderatsbeschlusses Gebühren erhoben werden (können), die grundsätzlich kostendeckend festzusetzen sind.

b. Negative Verteilungseffekte

Nicht kostendeckende Gebühren und Entgelte führen zu negativen verteilungspolitischen Effekten, indem einkommens- und vermögensstarke Bevölkerungsschichten davon überdurchschnittlich profitieren. Der Bewohner mit einem Renteneinkommen von 3.000,- Euro monatlich zahlt die selben subventionierten Wohnheimgebühren (Ebbs, derzeit

810,-- Euro) wie der Pensionist mit 1.300,-- Renteneinkommen. Das Argument, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen kalkulierte Tarife seien unsozial, geht daher ins Leere.

c. Verursacherprinzip

Um Leistungen der Gemeinde verursachergerecht verrechnen zu können, muss die Zuordnung der Kosten auf einzelne Leistungs- und Nutzergruppen erfolgen.

Auf der anderen Seite gibt es einige Gemeindeeinrichtungen, die auf Wunsch des Gemeinderates bewusst nicht kostendeckend geführt werden. Als Beispiele wäre hier der politische Wille zur Familienförderung durch die stark subventionierten Kindergarten- und Musikschulgebühren anzuführen. Hingegen ist es im Bereich des Alten- und Pflegewesens bereits seit Jahren Usus geworden, annähernd (das Land weigert sich wie bereits oben angeführt, Abschreibung in die Kalkulation einfließen zu lassen) kostendeckende Gebühren vorzuschreiben und nur mehr den Bedürftigen über die Sozialhilfe zu subventionieren.

d. Lenkungsprinzip

Kostendeckende Gebühren lenken die Nachfrage. Beispielsweise wird bei der Pflegenachfrage der Kunde aus wirtschaftlichen Erwägungen ambulante oder stationäre Pflegemöglichkeiten auswählen bzw. nachfragen.

e. Bestandssicherung

Nur durch eine Kalkulation auf betriebswirtschaftlicher Basis können dem verantwortlichen Träger "echte" Daten vorgelegt werden. "Überdimensionierte" Einrichtungen, ungenügend eingeschätztes Nachfragepotential und vieles andere mehr könnten durch die betriebswirtschaftliche Kalkulation frühzeitig erkannt werden.

Jeder Betriebsstandort kann auf Dauer nur gesichert werden, wenn die Erträge werterhaltende Maßnahmen ermöglichen. Die Gemeinden werden sich daran gewöhnen müssen, dass künftig nicht nur in den Bereichen Abwasser, Wasser und Müll nur mehr unbedeutende öffentliche Fördergelder zur Verfügung stehen, sondern auch im Kranken- und Pflegebereich. Jene Gemeinden, die jetzt für die Instandhaltung ihrer Einrichtungen keine ent-

sprechenden Rücklagen bilden, werden im Anlassfall jede größere Investition durch Steuergelder (allgemeine Deckungsmittel) zu finanzieren haben. Der Gestaltungsspielraum dieser Gemeinden wird daher stark eingeschränkt werden bzw. überhaupt nicht mehr gegeben sein.

Jeder Unternehmer ist gut beraten, wenn er größere Investitionen langfristig auf seine Preise "umlegt". Von der öffentlichen Hand wird zu Recht mehr Unternehmergeist verlangt. Es überrascht daher, dass die damit verbundene betriebswirtschaftliche Kalkulation von vielen öffentlichen Stellen und Repräsentanten abgelehnt wird.

f. Information über die Effizienz der Einrichtung

Wenn der Pflegling und seine Angehörigen nicht wissen, was die Benützung der Einrichtung wirklich kostet, werden sie die Leistungen nicht sonderlich schätzen bzw. werden Forderungen nach noch mehr Leistungsausweitung leichtfertig vorgetragen.

Das Wissen z.B. um die echten Kosten eines vollen Reinigungsdienstes im Altersheim auch an Sonn- und Feiertagen würde wohl auch Gegenargumente zur Abwehr von derartigen Forderungen von Teilen der Mitarbeiterschaft aber auch von Angehörigen liefern.

Der Kostenvergleich mit den echten Kostensätzen anderer Anbieter (Benchmarking) kann ein Anreiz sein, die eigenen Dispositionen zu überdenken. Dies umso mehr, als eine Preisbildung am Markt nicht möglich ist. Wer sich im Wettbewerb nicht behaupten muss -so eine alte Regel - läuft Gefahr, nicht effizient zu sein.

g. Äquivalenzprinzip

Das Finanzausgleichsgesetz 1993 würde zwar mehr als kostendeckende Gebühren zulassen, die Rechtsprechung betont jedoch, dass für Gebühren das Gebot der Verhältnismäßigkeit ihrer Höhe gelten müsse. Es muss daher eine Relation von Leistung und Gegenleistung gegeben sein (Äquivalenzprinzip).

Dieses Prinzip impliziert jedoch auf der anderen Seite, dass die Gemeindeeinrichtungen bzw. -anlagen den Benützern zu angemessenen Gebühren zur Verfügung zu stellen sind. Dies setzt bei der Festsetzung der Gebühren voraus, von jenen Kosten auszugehen, die der Gemeinde bei einer sparsamen, wirtschaftlichen und zweckmäßigen Führung tatsächlich

erwachsen. Nach dem aktuell gültigen Finanzausgleichsgesetz können Gemeinden für Gemeindeeinrichtungen Gebühren festsetzen, deren Höhe das doppelte Jahreserfordernis erreichen darf. Dabei wären die Abschreibungen zu berücksichtigen. Dies gilt beispielsweise auch für Abwasserbeseitigung (Kanal) und Wasserversorgung, zu deren Leistungsaufnahme der Bürger gezwungen werden kann (Anschluss- und Benützungszwang). Nach dem Finanzausgleichsgesetz darf der Bürger daher über Gebühr sogar belastet werden, während aufgrund landesrechtlicher Gepflogenheiten für Alten- und Pflegeheime nicht einmal kostendeckende Gebühren wegen der Nichtanerkennung der Abschreibung und der Eigen- und Fremdkapitalzinsen erhoben werden dürfen – und dies für eine Leistung, die dem Bürger zwar angeboten wird, zu deren Annahme er aber im Gegensatz zum Bereich Kanal und Wasser in keiner Weise gezwungen wird.

h. Prinzip des zeitlichen Durchschnitts

Prognosefehler, aber auch das Bemühen, die Gebührenerhöhungen gleichmäßig auf einen längeren Zeitraum zu verteilen, führen dazu, dass in Gebührenhaushalten Ober- oder Unterdeckungen auftreten können. Die Rechtsprechung sieht jedoch einen Ausgleich innerhalb von 10 Jahren als gerechtfertigt an.

Größere Ausgaben, vor allem Investitionen, sind auf die Zeitdauer der Nutzung aufzuteilen.

Dies muss auch vorausschauend berücksichtigt werden. Wenn eine Gemeinde zum Beispiel weiß, dass aufgrund geänderter gesetzlicher Rahmenbedingungen in einigen Jahren beim Klärwerk eine Großinvestition anfällt, kann sie bereits jetzt diese Kosten in der Kalkulation berücksichtigen. Dadurch sind eine längere Abschreibungsperiode und somit gleichmäßiger zu verteilende Kosten erreichbar. Wie bereits angeführt, ist dies bei den Pflegeheimgebühren in Tirol nicht zulässig.

i. Ausgleich zwischen den Gemeindeeinrichtungen

Jede Gemeindeeinrichtung ist separat zu kalkulieren. Es gilt zwar nach wie vor das Gesamtdeckungsprinzip das besagt, dass Überschüsse zur Abdeckung der gesamten Ausgabenerfordernisse der Gemeinde beitragen können. Die Rechtsprechung betont jedoch das

Äquivalenzprinzip, wonach kostendeckende Gebühren anzustreben sind. So wurde vom Verfassungsgerichtshof eine 10 % überhöhte Gebühr nicht toleriert. Der Grundsatz des Gesamtdeckungsprinzips ist daher tote Rechtsmaterie.

Die Rechtsprechung der Gerichte ist vielmehr so zu interpretieren, dass primäres Ziel die Kostenwahrheit und Kostendeckung ist. Demzufolge ist eine Quersubventionierung -wenn überhaupt- nur mit allgemeinen Bedeckungsmitteln und in Einzelfällen möglich. Der Gesetzgeber sieht für die Gemeinden allgemeine Bedeckungsmittel vor und schafft dadurch für die Gemeinden entsprechende Freiräume.

j. Nicht kostendeckende Tarife sind unsozial

Bei der Annahme, dass ein Drittel der Heimbewohner Selbstzahler ist, ergibt die pauschale Subventionierung der Altersheimgebühren einen nicht erforderlichen Zuschuss an Vermögende, der im Berichtsjahr 89.362,- Euro betrug.

k. Eigenkapital zehrt sich auf

Der GuV-Verlust von 75.327,- vermindert das Eigenkapital. Oberstes Unternehmensziel ist nach Aussage von Dkfm. Bernd Kirschner, Management Center Innsbruck ³, *die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Mitwirkung des Controlling zur Erreichung dieses obersten Unternehmenszieles bezieht sich dabei primär auf die Erreichung des generellen Wertzieles der Unternehmung, d.h. nachhaltige Unternehmenswert- bzw. Kapitalrenditenmaximierung [...] unter Beachtung der Liquiditätssicherung*“.

Die bisherige Kalkulationspraxis widerspricht daher dem Handels- und Steuerrecht für Betriebe, die immer auf eine Werterhaltung abzielen müssen. Es ist unverständlich, dass der Gesetzgeber für die Privatwirtschaft zwingende Vorkehrungen zur Bestandssicherung trifft, für sich selbst aber nicht.

Jeder Controller in einem privatwirtschaftlich geführten Betrieb würde die Geschäftsführung bzw. den Eigentümer ob dieses Zustandes alarmieren. Das Ende des Betriebes wäre

³ Kursunterlagen Seite 21 des Lehrganges *Strategisches und operatives Controlling* am MCI vom 23.1.2003

vorhersehbar. Nur durch die Besonderheit, dass die öffentliche Hand (Gemeinden) unbegrenzt für den Betrieb haften, kann so ein Betrieb am Leben erhalten werden.

Durch die ständig zunehmenden erforderlichen Deckungsbeiträge der beteiligten Gemeinden aus allgemeinen Steuermitteln zur Werterhaltung des Betriebes Altersheim Ebbs werden deren eigene frei verfügbare Mittel stets geschmälert. In Tirol gibt es bereits Dutzende Gemeinden mit einem Verschuldungsgrad von 100 %. Ihnen stehen keine frei verfügbaren Mittel zur Gestaltung von Gemeindeaufgaben zur Verfügung.

I. Fehlende Vergleichbarkeit

Da die Abschreibung in die bisherige Gebührenberechnung nicht einfließt, können die verschiedenen Altersheime untereinander nur bedingt verglichen werden. Das in Zusammenarbeit mit dem Amt der Tiroler Landesregierung und der Arbeitsgemeinschaft der HeimleiterInnen Tirol erstellte Kalkulationsmodell, lässt zwar Vergleiche in verschiedenen Aufwandsarten zu, ist aber wegen des Fehlens der Abschreibung nur bedingt aussagekräftig. So werden in Tirol Pflegeplätze mit einem Aufwand von 90.000,-- Euro bis zu 160.000,-- Euro je Bett geschaffen. Die Unterschiede ergeben sich aus verschiedenen Zimmergrößen, großzügigster Bereitstellung von Allgemeinräumen, Mehrzweckeinrichtungen, einhüftigen Bauweisen usw. Wenngleich sich durch die Finanzierung mit Wohnbauförderungsmittel und der sich daraus ergebende Tilgungsbeginn erst im 11. Betriebsjahr mit seinen erst später steigenden Zinssätzen dies nicht sofort finanziell in der Kameralistik auswirkt, dürfen diese künftigen Belastungen nicht verschwiegen werden. Die Gemeinden verschulden so ihre Bürger in die Zukunft. Dieses Prinzip des Schuldenmachens für spätere Generationen wirkt sich wie bereits erkennbar fatal aus (Stichwort: Pensionsreform). Der bisherige Gebührenvergleich lässt keine echten Vergleiche zu.

m. Überhöhte Nachfrage

Wenngleich zu diskutieren ist, was Luxus ist und was nicht, neigt das bisherige Kalkulationsmodell dazu, dass von den Kunden von den Heimen immer mehr Angebote gefordert werden, weil sie in verschiedenen Fällen vom Kunden nicht zu bezahlen sind. Beispielhaft darf hier angeführt werden, dass die fehlende Abschreibungsgröße zu immer größerem Raumwunsch der Bewohner und Angehörigen geführt hat. Zu den Raumkosten treten natürlich auch erhöhte Reinigungskosten, Energiekosten etc.

Ca. 2/3 der Bewohner sind Teilzahler und werden mit Sozialhilfemitteln unterstützt. Der Bewohner zahlt 80 % seiner Rente sowie den überwiegenden Teil des Pflegegeldes an das Heim, der Rest wird durch Sozialhilfemittel abgedeckt. Die Erwartungshaltung des Bürgers, etwas zu fordern, was er nicht selbst zu bezahlen hat, ist verständlich. Überall dort, wo der Bürger seine eigenen Mittel einsetzen muss, geht er vernunftgemäß sparsamer damit um bzw. wird er bestimmte Angebote meiden. So wird er bei einem entsprechend geringen Einkommen im Regelfall keinen Mercedes 500 fahren sondern einen VW-Polo. Mit beidem ist ihm gedient. Niemand stößt sich daran, dass nicht jeder einen Mercedes 500 fahren kann. Nicht wenige Heimträger dürften ihre Bauvorhaben wegen des Fehlens der echten Kostenzahlen überdimensioniert ausführen. Wie gesagt, es gibt Unterschiede in den Errichtungskosten von über 80 % bei Einbettzimmervarianten.

Heimleitungen, Pflegedienstleitungen, Projektanten, Berater etc. werden naturgemäß eher „großzügige“ Projekte unterstützen und nicht kostenbewußte. Sie werden ja im Regelfall nicht an den finanziellen Auswirkungen beurteilt.

n. Fehlender Markt

Die nicht kostendeckenden Tarife führen dazu, dass kein Markt entsteht. Finanzschwache Gemeinden und Städte bauen zu wenig Pflegeeinrichtungen, wenn nicht kostendeckende Tarife verlangt werden können. Jede Gemeinde schafft wegen des Zuschussbedarfes Einrichtungen nur für ihre eigenen Gemeindebürger. Der Ordnung halber sei anzumerken, dass einige Gemeinden überhaupt keine Einrichtungen schaffen und andere Gemeinden auch auswärtige Bürger aufnehmen. Letzteres tut auch das Altersheim Ebbs, weil durch diese zusätzlichen Bewohner erstens eine 100%-Auslastung und zweitens ein positiver Deckungsbeitrag (erheblich höher als die Fixkosten) erreicht werden können.

Es entsteht aufgrund der oben beschriebenen gängigen Praxis kein eigentlicher Wettstreit und Vergleich der Heime untereinander. Die bisherige allgemeine gute Wirtschaftslage der Gemeinden (teilweise verursacht durch Verschuldungen in die Zukunft) hat es in der Vergangenheit erlaubt, mit allgemeinen Deckungsbeiträgen den Verlust auszugleichen. Die angespannte Finanzsituation der öffentlichen Haushalte, verursacht durch sinkende Budgets und steigende Kosten, erfordert aber zunehmend den Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente auch in den öffentlichen Haushalten. Der bisher fehlende Markt führte zwangsläufig zu nicht effizienten Betriebsstrukturen, aber auch zu Mangelerscheinungen wie fehlende Pflegebetten. Die Wirtschaftsgeschichte beweist, dass die „unsichtbare Hand des Marktes“ (vgl. Adam Smith ⁴) zu besseren Ergebnissen führt als der fehlende Markt. Man muss auch kein bekennender Anhänger des „einflussreichsten Ökonomen des Millenniums“ (laut Wall Street Journal) Nationalökonom Friedrich August von Hayek sein um zu erkennen, dass das bisherige Sozialsystem nicht weiterführbar ist.

Wenn der Markt vorhanden ist, kann der Kunde aber auch die Sozialhilfe auswählen, in welchem Heim jemand seinen Pflegeplatz einnimmt. Ich bin sicher, dass dies nicht zu einer Zweiklassen-Pflege führt. Die Personalkosten sind ja in allen Einrichtungen vergleichbar. Durch Rahmenbedingungen und Mindeststandards ist sicherzustellen, dass eine menschenwürdige, warmherzige und fachlich gute Pflege gewährleistet ist.

Auch die künftigen Nutzer unserer Einrichtungen werden bei einem differenzierten Angebot vor Heimeintritt überlegen, ob sie sich wie bisher in einem erheblichem Maße rechtzeitig aller Eigenmittel entledigen, wenn sie dann eben nur ein „Standardzimmer“ vorfinden werden.

Obwohl viele Vorschriften für die Kalkulation für öffentliche Einrichtungen auch denen der Betriebswirtschaft entsprechen, werden diese Grundsätze in der Realität jedoch kaum beachtet. Insbesondere die Werterhaltung der öffentlichen Betriebe liegt durch die nicht in Ansatz gebrachte Abschreibung im Argen und wäre dringend verbindlich vorzuschreiben. In der jetzigen Situation erfolgt eine Verschuldung in die Zukunft.

Es ist ein Gebot der Stunde, dass Altersheime, unabhängig von der Rechtsform, betriebswirtschaftlich errechnete Tarife festsetzen, um den Betriebsbestand aus eigenen Mitteln zu

⁴ Smith Adam, 1776, An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.

sichern. Die bisherige Objektförderung im Gießkannenprinzip ist nicht aufrecht zu erhalten und muss einer Subjektförderung (einzelner Bewohner) weichen.

10. WAHL DER RECHTSFORM

Die Wahl der Rechtsform eines Altersheimes könnte zunächst als rein juristisches Problem angesehen werden, zumal die betriebswirtschaftliche Bedeutung dieser Wahl ist nicht unmittelbar offensichtlich ist. Der Gesetzgeber sieht für verschiedene Rechtsformen unterschiedliche Rechte und Pflichten und einen unterschiedlichen individuellen Gestaltungsspielraum vor. Die Rechtsform beeinflusst aber das unternehmerische Handeln und ist daher auch von hohem betriebswirtschaftlichem Interesse. Unterschieden werden können Rechtsformen des öffentlichen und des privaten Rechts. Die Gemeindealtersheime sind Körperschaften öffentlichen Rechtes. Gemeindealtersheime benötigen keine Satzung, es gelten die Bestimmungen der Tiroler Gemeindeordnung. Wenn sich mehrere Gemeinden zusammenschließen, um gemeinsam ein Altersheim zu betreiben, ist die Gründung eines Gemeindeverbandes mit einer entsprechenden Satzung erforderlich. Die Agenden des Gemeinderates werden in Verbänden von der Gemeindeverbandsversammlung und die Agenden des Bürgermeisters vom Verbandsobmann wahrgenommen.

Privatwirtschaftlich geführte Heime haben meist die Rechtsform einer GmbH (Kapitalgesellschaft) oder die einer Einzelunternehmung (Einzelkaufmann). Im Folgenden werden wichtige Passagen aus der Gemeindeordnung und deren Auswirkungen auf den Betrieb eines Altersheimes dargestellt. In größeren Gemeindealtersheimen wird sich der Bürgermeister einer Außenstelle bedienen und die Agenden des Altersheimes nicht dem Gemeindevorstand übertragen sondern einer kundigen Person im Altersheim. Der Einfachheit halber wird beim nachstehenden Vergleich ein Gemeindealtersheim und eine GmbH mit ihren jeweils geltenden Recht gewählt.

Tiroler Gemeindeordnung	Gemeindealtersheim	GmbH
Oberstes Gremium	Gemeinderat	Gesellschafterversammlung
Personaleinstellung	Gemeinderat	Geschäftsführung
Vertretung nach außen § 55	Bürgermeister	Geschäftsführung
Vorsitz im obersten Gremium	Bürgermeister	
Wer führt die Geschäfte des Altersheimes § 50 (1)	Bürgermeister	Geschäftsführer

Kann der „Geschäftsführer“ einzelne Agenden übertragen und an wen? § 50 (2)	Ja an Mitglieder des Gemeinderates, jedoch weisungsgebunden	Ja, haftet aber
Die Organe der Verbandsversammlung und des Gemeinderates haben sich bei der Besorgung ihrer Aufgaben zu bedienen mit (§ 58)	Gemeindeamt/Stadtamt, bei einem Verband der Geschäftsstelle § 139	
Wer leitet diese Stelle?	Der vom Bürgermeister zu stellende Amtsleiter (= eine Person, Zustimmung des Gemeinderates erforderlich). Dieser ist für alle Belange des Gemeindeamtes zuständig (Leitung des inneren Dienstes) Bei einem Gemeindeverband: Hier verweist die TGO auf die Vorgangsweise bei den Gemeinden. Demnach entspricht nach § 140 TGO die Geschäftsstelle dem Gemeindeamt. In Anlehnung ist hier im Falle des Altersheimes vom Verbandssobmann ein Leiter der Geschäftsstelle zu bestellen. Dies ist dem Namen nach wohl der Heimleiter oder Verwalter.	Geschäftsführer
Wofür hat der Amtsleiter/Geschäftsstellenleiter zu sorgen?	Der Amtsleiter hat unter der unmittelbaren Aufsicht des Bürgermeisters die Aufgaben nach wahrzunehmen und für einen geregelten und einheitlichen Geschäftsgang zu sorgen. (§ 58, Abs. 3 letzter Satz)	Meist regelt bereits der Gesellschaftsvertrag den Aufgabenbereich der Geschäftsführung.

Kann der Amtsleiter/Heimleiter weisungsfrei agieren?	Nein, er untersteht direkt dem Bürgermeister	Der Geschäftsführer handelt im Rahmen seines Aufgabenbereiches weisungsfrei, jedoch im Rahmen der Vorgaben des Gesellschaftsvertrages und der Generalversammlung.
Wer kann über die Verwendung der Gemeinde(verbands)-bediensteten verfügen?	Der Bürgermeister z.B. Mitarbeiter A leitet die Pflege; Mitarbeiter B reinigt das Stockwerk 1, Mitarbeiter C arbeitet im Pflegebereich 3; Mitarbeiter B und C unterbreiten ihm einen Vorschlag zur Personalanstellung	Die Geschäftsführung
Kennt die TGO eine duale Leitung in Gemeindeämtern oder Gemeindeverbänden?	Nein	Die Gesellschafterversammlung kann einen oder mehrere Geschäftsführer bestellen
Kennt die TGO einen autonomen Amtsleiter oder Heimleiter, der den anderen Mitarbeitern selbständig etwas „diktieren“ kann?	Nein, er ist immer weisungsgebunden	Das Gesellschaftsrecht kennt zwingend eine haftbare Geschäftsführung
Wer legt den Jahresabschluss fest?	Gemeinderat	Gesellschafterversammlung
Welche Obsorge betreffend des Personals hat der Bürgermeister /Verbandsobmann?	Er hat für die erforderliche personelle und sachliche Ausstattung des Gemeindeamtes im Rahmen des Dienstposten- und Stellenplanes zu sorgen	Die Geschäftsführung hat für die zur Erfüllung des Geschäftszweckes nach kaufmännischen Grundsätzen erforderlichen Mittel (Personal und Sachmittel) zu sorgen

Was gilt für das übrige Personal?	Dienstverhältnisse dürfen nur nach Maßgabe des Dienstpostenplanes und des Stellenplanes begründet werden. Dienstverhältnisse mit einer Dauer von mehr als 6 Monaten kann nur der Gemeinderat begründen	Die Geschäftsführung ist zuständig
Grundsatz der Haushaltsführung	Das ertragsfähige Gemeindevermögen ist so zu verwalten, dass daraus unter Wahrung der erforderlichen Sicherheit mit dem geringsten Aufwand der größtmögliche Nutzen erzielt wird	Prinzipien des ordentlichen Kaufmannes
Muss die Gemeinde ausgeglichen kalkulieren?	Im Voranschlag hat die Gemeinde im ordentlichen Haushalt zwischen Einnahmen und Ausgaben nach äußerster Möglichkeit einen Ausgleich herzustellen.	Prinzipien des ordentlichen Kaufmannes erfordert zumindest eine „schwarze Null“ und jedenfalls die Bestandssicherung
Wie ist der Voranschlag als Grundlage für den laufenden Haushalt/Betrieb zu erstellen?	Er ist nach den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu erstellen	Prinzipien des ordentlichen Kaufmannes
Haftung	Organhaftung und Gesamthaftung der Gemeinde. Der Bürgermeister haftet nur bei grober Fahrlässigkeit aber nicht bei einem geschäftlichen Misserfolg. Das Einkommen des Bürgermeisters oder eines weisungsgebundenen bestellten Heimleiters wird dadurch nicht geschmälert. Ein Defizit ist vom Steuerzahler abzudecken	Geschäftsführerhaftung, Haftung mit Gesellschaftsvermögen. Der Bestand der Firma ist bei einem geschäftlichen Misserfolg nicht gesichert und so werden daher die Gesellschafter darauf drängen, dass wirtschaftlich gearbeitet wird. Die Gesellschafterversammlung kann die Geschäftsführung abberufen.

Die Darstellung zeigt, dass eine GmbH mit einer verantwortlichen Geschäftsführung rascher auf Veränderungen reagieren kann. Bei den öffentlichen Gemeindealtersheimen spielt mancherorts die Politik im Gemeinderat, insbesondere bei Personalfragen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

In Gemeindeverbandsaltersheimen mit eigener Rechtspersönlichkeit schlägt sich die Tagespolitik in geringerem Ausmaß nieder. Die an Mitgliedern häufig kleine Verbandsver-

sammlung und der Verbandsobmann bedienen sich meist einer von einer Heimleitung geführten Geschäftsstelle im Betrieb Altersheim. Bei großen Gemeindeverbänden besteht neben der Verbandsversammlung auch ein kleinerer Verbandsausschuss. Die Tagesentscheidungen werden dort überwiegend nicht in einem „fernen“ Gemeindeamt sondern von dem vor Ort arbeitenden Personal selbständig geführt.

Da sich Verluste bei öffentlichen Einrichtungen nicht auf die Bezahlung der Gremien und Mitarbeiter auswirken, werden diese zwangsläufig weniger Augenmerk auf die wirtschaftliche Führung der Einrichtung legen. Im innerbetrieblichen Rechtsverhältnis einer GmbH haftet die Geschäftsführung gegenüber der Gesellschaft voll und wird daher alles daran setzen, als ein ordentlicher Kaufmann zu agieren. Zudem haftet die Geschäftsführung z.B. bei fahrlässiger Krida.

Die Gewinnorientierung einer Gesellschaft muss nicht zwangsläufig einem „Ausnutzen“ der Mitarbeiter und Pflegelinge gleichkommen. Doch erscheint die Befürchtung nicht unbegründet, dass ein Geschäftsführer bei eigenem Unvermögen oder bei nicht beeinflussbaren Umweltbedingungen erforderliche Pflegemaßnahmen reduziert, um der Gesellschafterversammlung doch einen Wirtschaftserfolg nachweisen zu können. Der Kontrollfunktion der Pflegeaufsicht käme daher bei privatwirtschaftlich geführten Einrichtungen eine wesentlich größere Bedeutung zu als bei öffentlich geführten Heimen.

11. MARKTSEGMENTIERUNG

Pflegemärkte bestehen wie alle anderen Märkte aus Anbietern und Käufern. Diese unterscheiden sich in einem oder mehreren Aspekten voneinander. Zum Beispiel in ihren Wünschen und finanziellen sowie gesundheitlichen Ressourcen. Anhand jeder dieser Variablen lässt sich ein Markt segmentieren. Die „Käufer“ im Markt stationäre Pflege sind der Pflegling, in vielen Fällen der Angehörige, ambulante Dienste, die mit der häuslichen Pflege überfordert sind und insbesondere Krankenhäuser. Der Pflegling selbst ist wegen seines reduzierten Gesundheitszustandes oft nicht in der Lage, eine eigene Entscheidung zu treffen und ist daher auf seine Bezugsperson angewiesen.

Derzeit erfolgt in den Tiroler Gemeindealtersheimen keine Segmentierung. Im Regelfall wird von den stationären Einrichtungen eine Vormerk- und Warteliste für künftige Bewohner geführt. Je nach Finanzlage der Träger, mehr jedoch nach traditionellem Verhalten der Gemeinde, werden bei entsprechender Bettenknappheit Erweiterungs- bzw. Neubauten in Angriff genommen. So decken manche Gemeinden ihren Bedarf mehr als ab und andere Gemeinden vernachlässigen die stationäre Altenpflege mit dem Hinweis, dass es kein Recht auf eine stationäre Pflege gäbe.

Daraus ergibt sich, dass in verschiedenen Gemeinden die Anzahl stationär Gepflegter gemessen an der Gesamtinwohnerzahl bis zu 50% schwankt.

In der Privatwirtschaft erfolgt sehr wohl eine Marktsegmentierung. Es wäre auch für öffentliche Heime betriebswirtschaftlich sinnvoll, verschiedene Angebote für verschiedene Nachfragesituationen zu schaffen. Die vorhandene Null-Segmentierung und das fehlende Datenmaterial (Einkommenssituation, Kundenwünsche etc.) hat zur Folge, dass derzeit zwar nicht nachgefragte Leistungen erbracht, teilweise aber nachgefragte Leistungen nicht erbracht werden. So bestimmt in den öffentlichen Altersheimen meist der Anbieter, welche Leistungen angeboten werden und nicht der Kunde. Um eine möglichst breite Akzeptanz zu erreichen, erfolgen die Leistungsverabreichungen in den öffentlichen Heimen nach dem Gießkannenprinzip. Von der Privatwirtschaft könnte gelernt werden, dass durch die Positionierung und Anbotsdifferenzierung eine größere Kundenzufriedenheit mit einem geringeren Mitteleinsatz erreicht werden könnte.

Das Positionieren ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt.

Folgende Unterschiede könnten von öffentlichen Anbietern herausgestellt werden:

- Kostengünstiger Baukörper und Zimmergrößen („gemütlich und nicht zu groß“), knappe Allgemeinflächen
- Dadurch günstige Instandhaltungskosten, Energieaufwendungen, Reinigungsaufwendungen
- Nur gewünschte Leistungen werden erbracht (Leistungskatalog gemeinsam erstellt)
- Nur erbrachte Zusatzleistungen sind zu bezahlen
- Fachpersonal sichert Pflegeschwerpunkte rund um die Uhr („unabhängige externe Pflegeaufsicht überprüft laufend die Pflegequalität“)
- Flexibilität im Leistungsangebot (Zusatzleistungen möglich)
- Angehörige betreuen mit, wenn sie es wünschen
- Zimmer ist selbst zu möblieren (auf Wunsch Möbelbereitstellung durch Haus auf Mietbasis)
- Geringe Overheadkosten durch schlanke Verwaltung und wenig „Bürokratie“

12. LEISTUNGSPOLITIK

Wie oben angeführt, differenzieren öffentliche Heime ihre Leistung nicht entsprechend. Prof. (FH) Ing. Dr. Helmuth Leihs geht in seinen Lehrgangsunterlagen zum Operativen Marketing am MCI vom 23./24.5.2003 nach Kottler auf folgende Konzeptionsebenen der Leistung ein, die von den öffentlichen Altersheimen mehr berücksichtigt werden sollten. Dieses in der Privatwirtschaft wahrgenommene Instrument der Aufspaltung der Leistung ermöglicht es, das eigene Angebot kritisch zu hinterfragen:

hat formatiert: Deutsch (Deutschland)

a. Kernnutzen

Der Kernnutzen einer Pflegeeinrichtung besteht im „Rund um die Uhr versorgt sein bei Pflegebedürftigkeit“. Aus der Sicht der Angehörigen, der ambulanten Dienste, der Hausärzte und Krankenhäuser erfolgt überwiegend eine gänzliche Übertragung der erforderlichen Betreuungsmaßnahmen an die Pflegeeinrichtung. Der betroffene Bewohner sieht die stationäre Betreuung vorwiegend als Entlastung für die Angehörigen und anfänglich als „Notlösung“.

b. Basisleistung

Die rund um die Uhr fachlich gesicherte Pflege und häusliche Versorgung mit Nahrung und Getränken sowie die menschliche Betreuung ist die Basisleistung einer Pflegeeinrichtung.

c. Erwartete Leistung

Von der Pflegeeinrichtung wird von den Angehörigen erwartet, dass diese jedenfalls die Grundpflege sicherstellt und ein höflicher Umgang mit den Bewohnern gepflegt wird.

d. Augmentierte Leistung

Der Kunde stellt seine Leistungswünsche an die Einrichtung und bezahlt nur für erbrachte Leistungen (gerne). Angehörige und Bezugspersonen sollen (wenn sie es wünschen) regelmäßige Leistungen erbringen, die sich in einem günstigen Heimtarif widerspiegeln. Eine wichtige augmentierte Leistung ist auch, dass der Bewohner seine Möbel mitbringen

soll/kann und ihm durch die eigene Möblierung das Eingewöhnen in die neue Umgebung wesentlich leichter fällt.

Durch die „Mitarbeit“ der Angehörigen und Bezugspersonen gewinnen diese einen sehr guten Einblick in die herausfordernde Pflegetätigkeit. Dieses Verständnis ist für das gute Miteinander der Systempartner entscheidend. Es ist beobachtbar, dass sich einbringende Angehörige nicht nur um ihren eigenen Schützling bemühen sondern um die ganze Altersheimfamilie.

Es ist festzuhalten, dass diese augmentierten Leistungen für die Einrichtung keinen wesentlichen Kostenfaktor darstellen.

e. Potentielle Leistung

Hier sollen der Familiengedanke, der Zusammenhalt und das gemeinsame Tragen von so manchem Leid, das in einer Pflegeeinrichtung ein wesentlicher Bestandteil ist, das Wir-Gefühl weiter stärken. Die Angehörigen werden angeleitet und bestärkt, das Bestmögliche für ihre Angehörigen zu tun. Insbesondere die Angehörigenarbeit, die Aufarbeitung der Vergangenheit und die Auseinandersetzung mit dem Tod kann bei einem Teil der Bewohner und der Angehörigen (ist im Einzelfall abzuschätzen) sehr erleichternd sein.

Bisher gab es in den meisten öffentlichen Altersheimen keine Leistungs politik, ebenso wie bereits angeführt keine Marktsegmentierung. Der Kernnutzen und die Basisleistung werden vom Kunden vorausgesetzt. Die Nichterfüllung dieser Basisfaktoren wären im privaten Markt ein ko-Kriterium. Wegen der fehlenden Auswahlmöglichkeit im öffentlichen Sektor (die Kunden können das Heim de facto nicht auswählen – sie sind auf eine meist auf den eigenen Ort beschränkte „Zuweisung“ angewiesen) ist dies bei den öffentlichen Heimen nicht der Fall. Naturgemäß sind aber auch die meisten öffentlichen Heime bestrebt, diese Basisfaktoren zu erfüllen. Die „tadellose“ Erfüllung dieser löst jedoch bei den Kunden keine Begeisterung aus. Nach Univ. Prof. Kurt Matzler ist die Berücksichtigung des Zusatznutzens (augmentierte Leistung und potentielle Leistung) von besonderer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit auch in öffentlichen Heimen. Nur durch eine große Kundenzufriedenheit ist der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens Altersheim gesichert. Nur bei einer entsprechenden Kundenzufriedenheit erkennt der Kunde ein für ihn günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis. Der Verfasser dieser Arbeit ist sich bewusst, dass jede Zusatz-

leistung für den Kunden in absehbarer Zeit zur Basisleistung und dadurch selbstverständlich wird. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sichert sich ein Unternehmen jedoch stets Wettbewerbsvorteile.

Der Leistungsentwicklung im Altersheim kommt daher besondere Bedeutung zu. Ein Altersheim mit einem überdurchschnittlichen Leistungsangebot ist erfolgreicher. Ein besseres Leistungsangebot als die Mitbewerber zu haben, muss nicht zwangsläufig höhere Heimgebühren mit sich führen. Oft ist es die Kreativität der Mitarbeiterschaft, die Zusatznutzen ohne Mehrausgaben hervorbringt – zum Nutzen der Kunden und der Einrichtung.

Dem ORF-Mittagsjournal vom 6.9.2003 zufolge –in ihm wurden die private Pflegeeinrichtung Wien-Oberlaa und die öffentliche Einrichtung Wien-Hetzendorf- bietet die private Einrichtung großzügige Einbettzimmer mit entsprechendem Ambiente kostengünstiger an als die öffentliche Hand Dreibettzimmer-Heimplätze.

Wie bereits mehrfach angesprochen, möchte der Autor dieser Arbeit nicht die Privatisierung der Pflege vorantreiben, sondern die Effizienz der öffentlichen Einrichtungen steigern. Der Staat darf seine Verantwortung für den Sozialbereich nicht „privatisieren“. Wenn aber private Einrichtungen eine bessere Leistung zu einem günstigeren Preis anbieten, sollte dies spätestens dann die öffentliche Heimlandschaft zum Nachdenken bewegen.

13. KERNKOMPETENZ UND AUSLAGERUNG

Der Benchmarkvergleich hat gezeigt, dass verschiedene Fremdvergaben wie Reinigung und Küche monetär sinnvoll erscheinen. In einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema Kernkompetenz ist ein solches Outsourcing jedoch nicht ungefragt zu übernehmen.

Wir sprechen von einer Kernkompetenz, wenn ein Unternehmen sich bestimmte Fähigkeiten in einzigartiger Weise zu Eigen gemacht hat, um sie wertschöpfend einzusetzen. Die Idee der Kernkompetenz wurde in der Managementliteratur erstmals von Prahalad und Hamel im Jahre 1990 vorgestellt. Die Idee der Kernkompetenz eigne sich nicht nur dazu, den Fokus auf das Wesentliche zu richten, sondern helfe umgekehrt dabei, Dinge zu identifizieren, die nicht zum Kernbereich gehörten.

Nach Hinterhuber⁵ zwingt der Kostendruck viele Unternehmungen zu immer umfangreicheren Fremdvergaben. Kompetenzbasierte Wettbewerber entscheiden sich aber aus strategischen Überlegungen heraus oftmals für ein Insourcing um sicherzustellen, dass sie selbst und kein Lieferant oder Großhändler das Resultat bei wichtigen Schlüsselprozessen bestimmen.

Es ist nun die Frage zu stellen, ob das Zimmerservice, die Wäsche und die Küche zur Kernkompetenz eines Altersheimes zählen oder nicht. Diese Frage wird in der Heimlandschaft kontroversiell diskutiert. Befürworter kleinerer Einrichtungen wollen das Wohnen im Heim dem Leben in Haushalten angleichen. Der Mittelpunkt jedes Haushaltes sei die Küche, das gemeinsame Essen im „Familienverband“. Frisch zubereitete Speisen, das Eingehen auf kurzfristig geäußerte Sonderwünsche des Bewohners im Krankheitsfalle, der Bezug vom Kochenden und dem Essenden u.v.a.m. seien Kriterien, die auch in Gourmetrestaurants immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Hinterhuber spricht davon, dass diese herausragenden Fähigkeiten in Randgeschäften von Unternehmen von Befürwortern des Outsourcings oft übersehen werden.

Der Verfasser dieser Arbeit hat in seiner Projektarbeit zum Thema Investition und Finanzierung bei Prof (FH) Dr. Pegger, 2003 nachgewiesen, dass eine effizient arbeitende eigene Wäscherei bei Berücksichtigung der Abschreibung und der kalkulatorischen Zinsen geringere Kosten als eine Fremdvergabe verursacht. Das in Pkt. 3 angeführte Benchmarking bestätigt das Ergebnis dieser Projektarbeit uneingeschränkt.

⁵ Hinterhuber, Hans, 1996, Berlin, Strategische Unternehmensführung, Band 1, Seite 124

Die Finanznot der Kommunen ist häufig Anlass für Privatisierungsüberlegungen. Die Privatisierung eines kommunalen Unternehmens ist für die Kommune, die Mitarbeiter und den Bürger mit grundlegenden Veränderungen verbunden. Der Verlust traditioneller Aufgaben und Tätigkeiten darf für die kommunale Seite kein Selbstzweck sein, sondern steht sie in einem Spannungsfeld von Finanzierung und Liberalisierung. Man erwartet daher zu Recht von kommunalen Unternehmen, dass Privatisierungsverfahren und Auslagerungen sachgerecht durchgeführt und die Verhandlungspositionen der öffentlichen Hand nicht zugunsten eines kurzfristigen Profitstrebens aufgegeben werden.

Betrachtet man ein Alters- und Pflegeheim als eine strategische Geschäftseinheit, die größtmöglich autark arbeitet, ist weder eine Privatisierung noch ein Outsourcing betriebswirtschaftlich zwingend erforderlich.

In ineffizienten Einrichtungen erscheint das Outsourcing jedoch die wohl einzige Möglichkeit zu sein, sich von ineffizienten Geschäftsfeldern zu trennen.

In einer weiteren Arbeit des Verfassers zum Thema Strategisches Marketing bei Univ.Prof. Dr. Matzler konnte nachgewiesen werden, dass aber sehr wohl der Markt für private Pflegeeinrichtungen in Tirol gegeben ist und ein Wettstreit beider Einrichtungen volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich sinnvoll wäre.

14. KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Zum Marketing der betriebswirtschaftlich geführten Pflegeeinrichtung gehört neben der Entwicklung eines guten Leistungsangebotes, seiner Einführung auf dem Markt und der Festlegung eines attraktiven Preises auch eine absatzfördernde Kommunikation an seine gegenwärtigen und potentiellen Kunden. Jedes Unternehmen im Pflegebereich ist in ein komplexes Marketingkommunikationssystem eingebunden. Es kommuniziert bewusst oder unbewusst mit seinen Kunden, deren Bezugspersonen, diversen Gruppen der Öffentlichkeit und insbesondere mit vorgelagerten Betreuungseinrichtungen wie ambulanten Diensten, Ärzten und Krankenhäusern.

Öffentliche Altersheime vernachlässigen eine bewusste Kommunikationspolitik, weil wegen des gegebenen Bettenmangels die Nachfrage das Angebot übersteigt. Die fehlende Kommunikationspolitik wirkt sich jedoch nachteilig auf das Image der öffentlichen Heime aus. Eine offensive Kommunikationspolitik würde zu einer positiven Grundhaltung der Bevölkerung gegenüber Alteneinrichtungen führen. Problemfälle in Altersheimen und undifferenzierte mediale Verunglimpfungen würden bei einer grundsätzlich positiven Grundhaltung der Bevölkerung objektiver betrachtet werden.

Da in der Kommunikationspolitik von öffentlichen Altersheimen keine Streuwerbung und keine Inserate in allgemeinen Printmedien erforderlich sind, hält sich das Budget für diese Marketingsäule in Grenzen. Zum Kommunikations- und Absatzförderungsmix gehören nach Peter D. Benett folgende fünf Instrumente. Anhand dieser Einteilung werden Kommunikationsmaßnahmen angeführt, die in der Privatwirtschaft erfolgreich sind und auch von den öffentlichen Heimen übernommen werden können.

a. Werbung

Heimprospekt

mit einer detaillierten Darstellung der Leitsätze und der angebotenen Leistungen. Er ist die Visitenkarte des Hauses - bei seiner Ausgestaltung ist daher Professionalität gefordert. Der Prospekt muss die Qualität der angebotenen Dienstleistungen unterstreichen und Vertrauen erwecken. Der Heimprospekt wird in allen Sozialsprengeln, Gemeindeämtern, bei praktischen Ärzten und in Krankenhäusern zur freien Entnahme aufgelegt. Weiters wird er an die bestehenden stationären Pflegeeinrichtungen gesandt, damit diese bei Fehlen freier Kapazitäten potentielle Kunden an die Einrichtungen weiteremp-

fehlen können. Die bisherige Übung, dass sich der interessierte Kunde der Anbotssuche zu unterziehen hat, spiegelt die fehlende Kommunikationspolitik öffentlicher Heime wieder.

Internetauftritt

Selbstverständlich ist eine ansprechende Homepage zu entwickeln. Die Corporate Website bietet grundlegende Informationen zur Philosophie der Einrichtung, der Leistungen und des Standortes. Darüber hinaus können aktuelle Veranstaltungen und z.B. ein Foto der Woche veröffentlicht werden. Stellenangebote, ein Gästebuch und ein Hinweis auf aktuelle Fragen im Pflegewesen sollen ein Anreiz sein, die Homepage regelmäßig zu besuchen.

b. Verkaufsförderung

Probewohnen

Im Rahmen der vorhersehbaren Übergangspflege, besonders aber der lange vorhersehbaren Urlaubspflege, könnte ein günstiges Probewohnen angeboten werden. Die betriebswirtschaftlich geführten Heime kennen solche „Schnupperangebote“. Sie helfen, Belegungslücken zu überbrücken und bringen jedenfalls Deckungsbeiträge.

Zugaben

Als besondere Leistung könnte das Bemühen der Einrichtung, ehrenamtliche Helferstunden zu gewinnen, hervorgehoben werden. Erfahrungsgemäß gibt es eine Reihe von sozial engagierten jungen Senioren, die gerne zu einfachen Hilfsdiensten wie z.B. Begleitung bei Ausflügen, Spazierfahrten herangezogen werden möchten. Einen Anreiz könnte auch eine vertraglich garantierte viertägige Kostenfreiheit nach dem Auszug darstellen. Es stellt sich insbesondere bei Todesfällen in der Praxis heraus, dass Angehörige keine rasche Zimmerräumung veranlassen wollen bzw. können.

c. Public Relations

Diese Form der Kommunikation ist von besonderer Bedeutung. Eine gute PR-Arbeit bescheinigt dem Unternehmen Altersheim eine hohe Glaubwürdigkeit. Die Informationen über das Unternehmen in Nachrichtenform oder als Pressebericht erscheint dem

Leser authentischer und glaubwürdiger als Werbeanzeigen des Altersheimes selbst, insbesondere im sensiblen Pflegebereich.

Tag der offenen Türe

Die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit kann auch durch einen Tag der offenen Türe gut bewerkstelligt werden. Diese Tage eignen sich besonders zum Kennenlernen. Eine gute Präsentation bringt viel Mundpropaganda aber auch Zugänge zu ehrenamtlichen Helfern.

Vorstellung in Gemeindeblättern

Um eine breiterer Akzeptanz in der Öffentlichkeit zu erreichen soll nicht nur Werbung in den Gemeindeblättern geboten werden, sondern vor allem durch PR-Artikel.

Sponsoring

Die „Zulieferer“ Sozial- und Gesundheitssprengel können mit einem Sponsoring in Form von begrenzten unentgeltlichen Kursbesuchsmöglichkeiten in der Einrichtung angesprochen werden.

d. Persönlicher Verkauf

Verkaufsgespräch

Einen pflegebedürftigen Menschen fremden Hände anzuvertrauen ist für viele Angehörige eine schwere Entscheidung. Regelmäßig sind Gewissenskonflikte abzubauen und auf die Sinnhaftigkeit einer stationären Pflege bei einer hohen Pflegebedürftigkeit hinzuweisen.

Für verschiedene Bewohner ist eine stationäre Alten- und Pflegeeinrichtung eine echte Alternative zur häuslichen Wohnung. Der Heimalltag mit all seinen Aktivitäten hilft gegen Vereinsamung, schenkt neue Beziehungen, sichert eine regelmäßige und ausgeglichene Ernährung (gut ein Drittel der alleinstehenden Senioren ernährt sich einseitig). Das erforderliche Vertrauen der potentiellen Kunden und deren Angehörigen kann am besten durch ein persönliches Verkaufs- und Beratungsgespräch gewonnen werden. Im Verkaufsgespräch erkennt die Einrichtung, ob sie der richtige Aufenthaltsort ist und ob

sie die gewünschten Leistungen auch zur Kundenzufriedenheit erbringen kann. Der Nutzen der Pflegeeinrichtung für den Kunden kann in der direkten Kommunikation am besten vermittelt werden.

Beim Verkaufsgespräch kann durch die Besichtigung der gesamten Einrichtung vor Ort manche unbegründete Hemmschwelle entkräftet werden.

Am Point of Sale, dem Beratungsgespräch für die Leistung Pflege des Altersheimes, ist Professionalität ausschlaggebend. Ein kundenorientiertes Konzept hilft dem Verkäufer, den Kunden bei der Lösung von Problemen zu helfen. Hier kommt es darauf an (Kottler, 2001 Marketing/Management, Seite 1053), dem Kunden sorgfältig zuzuhören, durch gezielte Fragen die Kundenbedürfnisse herauszufinden und Lösungen dafür zu erarbeiten. Ein erfolgreiches „Verkaufsgespräch“, bei dem die Leistung des Heimes klar aufgezeigt und das Bemühen des Heimes, dem Kunden eine Heimat anbieten zu wollen, zum Ausdruck kommt, schafft das notwendige gegenseitige Vertrauen, das im Pflegemarkt unerlässlich ist. Von der Betriebswirtschaft kann gelernt werden, dass nicht das „öffentliche Zuteilen von Pflegeplätzen“ Vertrauen schafft, sondern ein gutes Leistungsangebot.

15 LEADERSHIPANSATZ

Die meisten Tiroler Alten- und Pflegewohnheime sind aus der Tradition der Siechen- und Armenhäuser entstanden. Regelmäßig haben die Heime mehr oder weniger rasch auf Veränderungen in den Anforderungen der Gesellschaft an sie reagiert und nicht agiert. So haben im Laufe der Zeit kostenintensive Pflegesysteme wie Interne Stationen von Krankenhäusern „Patientengut“ in ambulante und stationäre Strukturen entlassen, ohne dass sich diese Systeme rechtzeitig auf die geänderten Situation hätten umstellen können.

Regelmäßig wurden die Heime als Anhängsel der Gemeindeverwaltung im Rahmen des Gemeindehaushaltes geführt. Altersheime wurden verwaltet und nicht geführt. Obwohl sich wegen der hohen Aufwendungen für das Pflegewesen das Interesse der Gemeinden für diesen Aufgabenbereich seit 1990 gesteigert hat, werden Alters- und Pflegeheime auch jetzt in vielen Fällen nicht als eigenständige Betriebe, die einer Führung bedürfen, geführt. In der Privatwirtschaft wird den Führungspersönlichkeiten wesentlich mehr Augenmerk gewidmet. Bei höheren Bezügen werden größere Verantwortlichkeiten eingefordert. Insbesondere bei der Auswahl der Führungspersönlichkeiten in den öffentlichen Altersheimen wird künftig mehr auf die Leadership- und Managementqualitäten geachtet werden müssen.

Nach Hinterhuber⁶ muss jemand der führen will

- a) ein Visionär sein; er muss den Siegeswillen anspornen, indem er eine Vision in die Herzen seiner Mitarbeiter hineinträgt, die eine Richtung angibt und Sinn vermittelt;
- b) ein Vorbild sein und Mut beweisen; wirksam kommunizieren und Mitarbeiter anregen und in positivem Sinn in Bewegung setzen kann nur, wer glaubwürdig ist, selbst ein Beispiel gibt, kalkulierte Risiken einzugehen bereit ist und Begeisterung ausstrahlt;
- c) kurzfristig Ergebnisse erzielen und langfristig die Unternehmung stärker machen

⁶ Siehe Hinterhuber, A.: Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung. 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 118 und Vgl. Hinterhuber, H.H. u. E. Krauthammer: Leadership – mehr als Management. 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S 8 ff.

Es gilt, diesen in erfolgreichen privatwirtschaftlich geführten Betrieben praktizierten Leadership-Ansatz auch in öffentlichen Altersheimen zu etablieren. Tirol war mit seiner vor 15 Jahren ins Leben gerufenen Heimleiterausbildung Vorreiter für Österreich, ja für Europa. Es zeigt sich aber, dass es nicht bei einer einmaligen Ausbildung bleiben darf sondern eine ständige Weiterbildung zu initiieren ist. Dort wo Heimleitungen das Leadership-Prinzip beherzigen und vorleben, gelingt es, die Kernkompetenzen zu entwickeln und daraus den Kernauftrag abzuleiten.

16. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Für Mitarbeiter mit mehr als 30 % Beschäftigungsausmaß und einer Beschäftigungsdauer von mehr als 6 Monaten ist in den öffentlichen Altersheimen in Tirol das Tiroler Gemeindevertragsbedienstetengesetz zwingend anzuwenden. Je nach Qualifikation und Einsatzbereich sowie der entsprechenden Vordienstzeiten erfolgt die Gehaltseinstufung, völlig losgelöst von der tatsächlich erbrachten Leistung. Überdies ist in den Kalkulationsvorgaben des Amtes der Tiroler Landesregierung jegliche Besserstellung eines Mitarbeiters, auch bei exzellenter Arbeitsleistung, nicht möglich (ausgenommen die Trägergemeinde bestreitet den zusätzlichen Gehaltsteil aus Steuermitteln). Ebenso muss ein Mitarbeiter mit einer geringeren Arbeitsleistung nicht mit einer Gehaltskürzung rechnen. Dies hat zur Folge, dass schließlich nach einiger Zeit auch in motivierten Teams die Gesamtleistung sinkt.

Die Besonderheit des öffentlichen Dienstes, dass in jungen Jahren wenig verdient wird und infolge der zweijährlichen automatischen Zeitvorrückungen der Gehalt am Ende des Arbeitslebens stark ansteigt, verursacht, dass junge Spitzenkräfte zu Recht mit dem Gehalt unzufrieden sind. Das Auseinanderklaffen von Anfangs- und Endbezug wurde in den letzten dreißig Jahren durch die fast ausschließlichen prozentualen Gehaltserhöhungen noch verstärkt. Im Gegensatz zu den öffentlichen Gehaltsvorschriften sind die Kollektivlöhne in der Privatwirtschaft niedriger, insbesondere bei den Hilfsdiensten. So gibt es beim Reinigungs-, Küchen- und Wäschereipersonal Unterschiede bis zu 25 %. Dies bewirkt, dass in letzter Zeit in mehreren Heimen Hauswirtschaftsbereiche ausgelagert wurden. Hier wäre die Chancengleichheit im Gehaltsrecht des Öffentlichen Dienstes durch Anpassung an die privatwirtschaftlichen Kollektivverträge herzustellen.

Monetäre Anreize für gute Mitarbeiter sind in den öffentlichen Heimen nicht möglich. Solche Anreizsysteme werden zwar auch in der Privatwirtschaft kritisch hinterfragt (Stichwort: jede Gehaltserhöhung wird in zwei Monaten „vergessen“), ohne jegliche Gehaltsdifferenzierung bei Spitzenleistungen und „Dienst nach Vorschrift“ wird die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung bei den Top 20 % aber auch bei der tragenden Mitarbeiterschicht (70 %) sinken.⁷

⁷ Vergl J. Welch (Mit J.A. Byrne): Jack. Straight from the gut, S 157 ff u. 455 ff trennt sich z.B. General Electric meist einvernehmlich von den +/- 10% Underperformern.

Verbesserungsnotwendig ist auch das Personal-Controlling in den öffentlichen Einrichtungen. Jack Welch betont „Wir bekommen das, was wir messen – wir bekommen das, was wir belohnen!“ (Siehe J. Welch mit J.A. Byrne, *Straight from the gut*, S. 387). Es ist Tradition in öffentlichen Einrichtungen, dass Personalbeurteilungen – wenn sie überhaupt stattfinden - nur alibimäßig durchgeführt werden. Erfolgreiche privatwirtschaftlich geführte Unternehmen wie General Electric verbessern durch die vorgeschriebene Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten die Arbeitszufriedenheit entscheidend. Eine gerechte Leistungsbeurteilung motiviert ungemein.

Nicht unerwähnt bleiben darf auch, dass öffentliche Einrichtungen dazu neigen, Hilfstätigkeiten von qualifiziertem und damit teurem Personal durchführen zu lassen. Untersuchungen über die tatsächlichen Betriebsabläufe in Pflegeeinrichtungen weisen einen ca. 20%igen Anteil an tatsächlich von diplomiertem Personal durchzuführenden Tätigkeiten aus. Dieser Anteil kann in Schwerstpflegeeinrichtungen um einige Prozentpunkte höher sein, liegt jedoch wesentlich unter dem geforderten. Ca. 60 % der anfallenden Pflegearbeit kann von Pflegehelfern und Altenfachbetreuern gut bewerkstelligt werden, für 20 % der Tätigkeiten ist keine spezielle pflegerische Ausbildung erforderlich. Das Anlernen von fähigen und den alten Menschen schätzenden Mitarbeitern würde hier genügen. Durch eine Arbeitsplatzbeschreibung ist festzulegen, welche Tätigkeiten von welchem Personal im Regelfall durchzuführen ist. Sicherlich lässt sich die Tätigkeit von Pflegekräften nicht immer den einzelnen Berufssparten zuordnen. Der Verfasser dieser Arbeit will damit nicht dem „Spezialistentum“ das Wort reden. Selbstverständlich ist der Gedanke der ganzheitlichen Pflege unter Einschluss der Hauswirtschaft in die Stellenbeschreibungen einzuarbeiten. Insbesondere die Gesamtverantwortung der Mitarbeiter aller Bereiche für das Wohlergehen der Bewohner sollte herausgearbeitet werden. Die bisher nur stark funktionale Gliederung in den öffentlichen Heimen sollte auf eine breitere, querschnittbezogene Gliederung hin entwickelt werden.

Selbstverständlich sind Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren. Ein gut qualifizierter Mitarbeiter ist regelmäßig ein motivierter Mitarbeiter. Er ist souverän in der von ihm geforderten Arbeit. Eine souverän geleistete Arbeit stärkt das Selbstbewusstsein und die Arbeitszufriedenheit. Zudem ist er ausgeglichener, leistungsfähiger und weitblickender. Ein qualifizierter Mitarbeiter stößt nicht so leicht an seine Grenzen und hat durchschnittlich weniger Fehlzeiten. Unser Kunde, der Bewohner, wird dadurch insgesamt besser betreut. Dies trifft sowohl für die Funktionsbereiche wie Reinigung, Wäsche, Verwaltung und Kü-

che als auch für die Pflege und Betreuung zu. Das Krankenhaus wird durch eine fachlich gute Pflege entlastet (Stichwort: weniger Krankenhausweinweisungen). Viele Bewohner ziehen ihr neues „Daheim“ im Altersheim Krankenhausaufenthalt vor. Die hauswirtschaftlichen Dienste sollten auch um pflegerische Hilfstätigkeiten erweitert werden. So kann z.B. auch von den Reinigungskräften viel Input für das Wohl der Bewohner geleistet werden. Dieser Umstand ist beim Kostenvergleich mit externen Reinigungskräften zu berücksichtigen. Im Sinne der erforderlichen Kosteneingrenzungen erscheint hier aber eine größere Sorgfalt bei der Auswahl „wer macht was“ unerlässlich.

17. AUSBLICK

Der Lehrgang General Management am Management Center Innsbruck hat dem Verfasser dieser Arbeit eine „Gesamtschau“ für die Gestaltung eines erfolgreichen Betriebes eröffnet. Nicht der kurzfristige Unternehmenserfolg, nicht die „Selbstverwirklichung“ der Führungskräfte, sondern ein hervorragendes Leistungsangebot, das sich am Markt behaupten muss, sind die Messgrößen, an denen man sich zu orientieren hat.

Pflege und Betreuung alter Menschen setzt eine positive Grundeinstellung zum Leben überhaupt, insbesondere aber eine „Berufung“, für Schwächere und der Hilfe Bedürftigen voraus. Die Ökonomie ist wichtig, die herzliche Beziehung der Systempartner in einem Heim aber für das Wohlbefinden entscheidend. Prof. Hinterhubers weise und mit vielen sensiblen Zwischentönen versehene Betrachtungsweise in der strategischen Unternehmensführung hat aufgezeigt, dass die wirtschaftliche Führung eines Betriebes und ein weites Herz für den Kunden kein Gegensatz sein muss. Ja sogar das Gegenteil wurde bewusst: Nur durch eine gute Führungsarbeit kann die Voraussetzung für eine herzliche Betreuung der Pfleglinge geschaffen werden! Erfolgreich wirtschaften ist nicht Selbstzweck sondern der gesellschaftliche Auftrag an Unternehmer als auch an Mitarbeiter, vorhandene „Talente“ zum eigenen und anderer Vorteile einzusetzen. Die paulinische Betrachtungsweise in 1. Korinther 12, in dem die Christenheit als „Leib mit seinen einzelnen Gliedern“ verstanden wird, drängt sich nahezu auf. Die im Judentum und Christentum geforderte Nächstenliebe „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“ (Matth. 22,39) und der erwartete Umgang mit den eigenen Fähigkeiten (Matth. 25,14-30) ist strategisches Management und Unternehmerlehre „pur“.

Weiters konnte der Verfasser dieser Arbeit lernen, dass ein Betrieb ein sensibles Ganzes, ein Organismus vergleichbar mit einem Menschen ist. „Leidet“ ein Bereich (z.B. die Organisation), so ist der ganze Betrieb davon in Mitleidenschaft gezogen.

Diese positive altruistische Betrachtungsweise soll ein Ansporn für die öffentlichen Pflegeeinrichtungen sein, mit den vorhandenen Möglichkeiten, mit größtmöglicher Sorgfalt den größtmöglichen Nutzen für den Bewohner zu erreichen.

Es muss das Anliegen der für die Heime Verantwortlichen sein, durch gutes Wirtschaften die stationäre Altenpflege auch in Zukunft zu sichern. Mit großer Sorge sind die gesellschaftlichen Entwicklungen in Holland und Belgien zu beobachten, wo die aktive Sterbe-

hilfe bereits salonfähig diskutiert und auch ausgeführt wird. Gerade unsere Erlebnisse im 3. Reich müssen uns warnen. Noch vor 15 Jahren war Holland ein Vorzeigemodell in der stationären Altenpflege. Heute gibt es dort keine neuen Heimbauten. Offiziell seien die Heime „unsoziale“ Einrichtungen, die sich überlebt hätten. Die wirklichen Gründe dürften jedoch in den Grenzen der Finanzierbarkeit gelegen sein.

Aus nun 27-jähriger Tätigkeit im Altenwesen und in der kommunalen Verwaltung ist dem Verfasser bewusst, wie wichtig Heime sind und welche großartige Aufgabe sie für die Gesellschaft übernehmen (können). Tirol kann stolz darauf sein, dass die Gesellschaft jedem eine gute Pflege bis zur letzten Stunde des Lebens angedeihen lässt.

Damit es weiterhin so bleibt, gilt es Einsparungspotentiale zu nutzen, die nicht notwendigerweise einen wesentlichen Qualitätsverlust mit sich bringen.

18 DANK

Mein Dank gilt meinem Abschlussarbeitsbetreuer Prof. (FH) Dipl.-Kfm. Bernd Kirschner, dass er mich einerseits nachdrücklich „ermuntert“ hat, strukturiert zu arbeiten, andererseits aber für die wegen der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit teilweise überblicksartige Darstellung (hoffentlich) Verständnis entgegen bringt.

Mein Dank gilt auch dem Gemeindeverband Altersheim Ebbs und seinem Obmann Bgm. Josef Astner, dass sie für die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Altersheimes immer ein offenes Ohr haben. Danken möchte ich auch den über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Hauses, allen voran Pflegedienstleiterin DGKS Theresia Salcher, die mit viel Fachwissen und einem großen Herz für die Anliegen der uns anvertrauten Bewohner ihr Bestes geben.

Sehr erfreulich war die positive Unterstützung dieser Arbeit durch die Führungsriege des privaten Heimträgers.

Zu erwähnen ist auch die sehr korrekte und von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Zusammenarbeit mit der Abteilung Va des Amtes Tiroler Landesregierung (Sozialabteilung). Dass die Altenarbeit in Tirol österreichweit einen guten Ruf besitzt, ist diesem Umstand zu verdanken.

Mein besonderer Dank gilt Gemeindeamtsleiter i.R. Alois Hörfarer, Walchsee, dem wohl umsichtigsten Kenner des kameralen **und** betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens in der öffentlichen Verwaltung.

Besonders prägend für mich war und ist aber die Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgemeinschaft der Heimleiterinnen und Heimleiter Tirols. Hervorheben möchte ich Peter Gohm, Hermann Huber, Helga Stabentheiner und Franz Webhofer, um nur einige zu nennen.

Ganz besonders möchte ich mich bei meinem Freund und Mitstreiter für überschaubare Heimgrößen und heimelige Heime Peter Mehringer, jetziger Obmann der ARGE Heimleiter Tirol, Fulpmes, bedanken. Seine Anregungen sind für die Tiroler Heimlandschaft von nicht abschätzbarem Wert.

Abschließend noch ein Dank an meine Frau Jutta und meine Tochter Tabita, die mein „Amtsdeutsch“ kräftig eingedämmt haben.

19 LITERATURVERZEICHNIS

- Bartel, R. (1995), Budgetpolitik. Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich, Nr. 3-4/1995
- Bauer, H. (1996) Kosten- und leistungsbewußte öffentliche Verwaltung, Wien, Kommunalwissenschaftliches Dokumentationszentrum
- Benett, Peter D (1988), Dictionary of Marketing Terms, Chicago, American Marketing Association
- Crivelli Luca, Filippini Massimo, Lunati Diego (2001) Lugano, Quaderno N. 01-06, Effizienz der Pflegeheime in der Schweiz
- Hinterhuber, Hans (1996), Strategische Unternehmensführung, Band 1, Berlin
- Kottler, P. (2001), Marketing-Management
- Mankiw, G. (2001), Grundzüge der Volkswirtschaftslehre
- Matthäusevangelium der Bibel, Matth. 22,39 und Matth. 25, 14-30
- Matzler, K. (2003), Strategisches Marketing, MCI-Lehrgangsunterlagen
- Schwarzmann, Ueli, 2002, Beitrag am Symposium der Schweizerischen Gesellschaft für Gerontologie, Wahlmöglichkeiten für alte Menschen, differenzierte Wohn- und Pflegeformen in der Stadt Zürich.
- Welch, Jack (mit J.A. Byrne): Straight from the gut

hat formatiert: Deutsch (Deutschland)