

Projektarbeit zum Lehrstoff
Strategisches und operatives Controlling

**Kalkulationsvergleich der Heimgebühren des
Altersheimes Ebbs nach kameralen und
betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten**

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, 26.2.2003

Inhaltsverzeichnis

1. Projektauswahl	3
2. Ausgangssituation.....	4
3. Kostendeckende Gebühren – ein Gebot der Stunde	5
4. Kalkulationsgrundsätze in öffentlichen Haushalten	6
a. Verursacherprinzip.....	6
b. Lenkungsprinzip	6
c. Bestandssicherung.....	6
d. Information über die Effizienz der Einrichtung.....	7
e. Äquivalenzprinzip.....	7
f. Tiroler Altersheime kennen keine Kostendeckungspflicht	8
g. Prinzip des zeitlichen Durchschnitts.....	8
h. Ausgleich zwischen den Gemeindeeinrichtungen	9
5. Überleitung kamerale Buchführung in betrieblichen Abschluss.....	10
a. Ermittlung Abschreibung.....	11
b. Gewinn- und Verlustrechnung 2002.....	12
c. Bilanz 2002	13
6. Bisherige kamerale Kalkulation nach Tiroler Vorschrift	14
7. Betriebswirtschaftliche Kalkulation	16
8. Vergleich der Kalkulationen.....	18
9. Auswirkungen.....	20
a. Nicht kostendeckende Tarife sind unsozial	20
b. Eigenkapital zehrt sich auf.....	20
c. Fehlende Vergleichbarkeit	20
d. Überhöhte Nachfrage.....	21
e. Fehlender Markt.....	22
10. Ausblick.....	24

1. PROJEKTAUSWAHL

Der Gemeindeverband Altersheim Ebbs mit den Mitgliedsgemeinden Ebbs, Erl, Niederndorf, Niederndorferberg, Rettenschöss und Walchsee führt ein Wohn- und Pflegeheim mit 80 Heimplätzen. Von den 80 Bewohnerinnen und Bewohnern bedürfen 61 der Pflege und beziehen ein Pflegegeld der Stufe 3 oder höher des siebenstufigen Modells.

Das Rechnungswesen wird aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen kameral geführt. Die Kalkulation (Budgetierung) der Heimgebühren erfolgt aufgrund der Vorgaben des Amtes der Tiroler Landesregierung, das nach dem Tiroler Sozialhilfegesetz für den Bereich Pflege zuständig ist.

Da die kamerale Buchführung den Begriff der Abschreibung nicht kennt und auch die Kalkulationsvorschriften keinerlei Möglichkeiten bieten, Abschreibungen gebührenwirksam zu verrechnen, sind die kalkulierten Heimgebühren nur ansatzweise kostendeckend.

Immer mehr öffentliche Einrichtungen werden privatisiert bzw. ausgegliedert oder Outsourcing betrieben. Meines Erachtens wird dies oft deshalb betrieben, weil die Deckungsbeiträge der öffentlichen Hand explosionsartig ansteigen und man in einer Privatisierung bzw. Ausgliederung diesem Umstand begegnen will.

Für etwaige Überlegungen in diesem Sinne ist es zuerst jedoch erforderlich, die tatsächlichen Heimkosten und die sich daraus resultierenden Heimgebühren zu kennen.

Daher vergleiche ich in meiner Arbeit die bestehende Kalkulation mit einer Kalkulation nach betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

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 (zB 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 ihren gesetzlichen Auftrag auf die Gemeinden überhaupt abwälzen darf, ohne dafür einen finanziellen Ausgleich zu leisten).

Abgemindert wird der daraus entstehende Verlust durch eine Auslastung über 95%, weil daraus entstehende Mehreinnahmen nicht zu kalkulieren sind. Dies war beim Altersheim Ebbs zutreffend. Damit kann jedoch nicht jedes Jahr gerechnet werden.

Bei einer Änderung des Sozialhilfegesetzes bzw. des Finanzausgleiches erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Zuständigkeiten (Land bestimmt Regeln, Gemeinden führen aus) zu ändern. Sinnvollerweise soll die stationäre Altenpflege 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, insbesondere in städtischen Gebieten. Ein privater Anbietermarkt entsteht im Gegensatz zu anderen Bundesländern nicht, weil in Tirol nicht kostendeckend kalkuliert werden darf.

In dieser Arbeit soll aufbauend auf einige grundsätzlichen Gedanken (entnommen aus Kalkulation von Gebühren und Entgelten; KDZ, 1997) zu kostendeckenden Tarifen, der bestehende kamerale Jahresabschluss 2002 in eine Bilanz sowie Gewinn- und

Verlustrechnung übergeleitet werden sowie die Kalkulation der Gebühren 2002 in betriebswirtschaftlicher Hinsicht erfolgen.

3. KOSTENDECKENDE GEBÜHREN

– EIN GEBOT DER STUNDE

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

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

Nicht kostendeckende Gebühren und Entgelte können so zu negativen verteilungspolitischen Effekten führen, indem einkommens- und vermögensstarke Bevölkerungsschichten davon überdurchschnittlich profitieren. Der Bewohner mit einem Renteneinkommen von 3.000,-- Euro monatlich zahlt die selben (wie wir später sehen werden) subventionierten Wohnheimgebühren von derzeit 774,-- Euro wie der Pensionist mit 1.300,-- Renteneinkommen.

4. KALKULATIONSGRUNDSÄTZE IN ÖFFENTLICHEN HAUSHALTEN

a. 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 Gemeindevorrichtungen, 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.

b. Lenkungsprinzip

Dadurch kann das Verhalten des Benutzers beeinflusst werden.

Mit diesem Instrument der Nachfragelenkung bzw. -beeinflussung kann beispielsweise bei der Pflegenachfrage der Kunde aus wirtschaftlichen Erwägungen ambulante oder stationäre Pflegemöglichkeiten auswählen bzw. nachfragen.

c. Bestandssicherung

Nur durch eine Kalkulation auf betriebswirtschaftlicher Basis können der verantwortlichen Gemeindeverbandsversammlung "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 im Bereich Abwasser, Wasser und Müll nur mehr

unbedeutende öffentliche Fördergelder zur Verfügung stehen, sondern auch im Kranken- und Pflegebereich. Jene Gemeinden, die jetzt für die Erneuerung dieser Einrichtungen keine entsprechenden Rücklagen bilden, werden im Anlassfall jede größere Investition durch Steuergelder (allgemeine Bedeckungsmittel) 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 negiert wird.

d. Information über die Effizienz der Einrichtung

Wenn ich als Bürger nicht weiß, was die Benützung einer Einrichtung wirklich kostet, werde ich die Leistungen nicht sonderlich schätzen bzw. werden Forderungen nach noch mehr Leistungsausweitungen leichtfertig vorgetragen.

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

Der Kostenvergleich mit den echten Kostensätzen anderer Gemeinden (Kennzahlen) kann auch 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 immer effizient zu sein.

e. 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 AfA 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.

f. Tiroler Altersheime kennen keine Kostendeckungspflicht

In Tirol besteht für die Gemeinden keine Pflicht zur Festlegung kostendeckender Gebühren. Jede Gemeinde kann daher zB bei den Altersheimgebühren im Gegensatz zu den Gemeinden in den Bundesländern Kärnten, Oberösterreich, Salzburg, 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.

g. 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.

h. 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.

5. ÜBERLEITUNG KAMERALE BUCHFÜHRUNG IN EINEN BETRIEBLICHEN ABSCHLUSS

Da in der Kameralistik keine Abschreibung vorgesehen ist, diese aber bei der GuV benötigt wird, ist vorerst diese zu errechnen. Der Gemeindeverband führt eine Vermögensrechnung in Form einer Inventarliste. Diese ist ein ungeeignetes Instrument. Es werden daher alle Investitionen seit Bestehen des neuen Altersheimes seit 1973 aufgrund der Zahlen der Jahresrechnungen erfasst. Der Einfachheit werden die Investitionen für bewegliches Anlagevermögen nicht separat ermittelt sondern als Ausgleich die Abschreibungsdauer für Gebäudeteile von dreiunddreißig auf dreißig Jahre verkürzt. Diese Ungenauigkeit ist für die Berechnung der Abschreibung nicht von erheblicher Bedeutung. Der Einfachheit halber werden auch die verschiedenen Folgeinvestitionen zu den insgesamt drei Baustufen nicht auf deren Restabschreibungsdauer umgelegt, sondern auf die volle Abschreibungsdauer ab der ersten Benutzung der jeweiligen Baustufe. Überschlagsrechnungen bestätigen die Abschreibungsermittlung. Stille Reserven sind jedoch nicht vorhanden.

Die Überleitung der kameralen Daten gliedert sich in:

- a.) Ermittlung Abschreibung
- b.) Gewinn- und Verlustrechnung zum 31.12.2002
- c.) Bilanz zum 31.12.2002

a. Investitionen Altersheim Ebbs; Beträge in Tausend ATS

Jahr	Investition
a.) Bauphase 1974 und Folgeinvestitionen	
1973	2.792
1974	9.069
1975	2.284
1976	1.976
1977	11
1978	0
1979	11
1980	25
1981	0
1982	59
1983	77
1984	62
1985	63
1986	41
1987	33
1988	48
1989	126
Summe	16.677

b.) Bauphase 1992 und Folgeinvestitionen

1990	607
1991	4.284
1992	16.102
1993	308
1994	386
1995	617
1996	1.453
1997	836
1998	1.178
Summe	25.771

c.) Bauphase 2000 und Folgeinvestitionen

1999	7.269
2000	26.027
2001	867
2002	3.193
Summe	37.356

Gesamt	79.804
---------------	---------------

Berechnung der Abschreibungen (30 Jahre) jährlich in Euro

		Rest 1.1.2002	Rest 31.12.2002
Bauphase a.) 1974	40.398,00 bis einschließlich 2003	80.796,00	40.398,00
Bauphase b.) 1992	62.428,00 bis einschließlich 2021	1.248.560,00	1.186.132,00
Bauphase c.) 2000	90.492,00 bis einschließlich 2029	2.533.776,00	2.443.284,00
	193.318,00	3.863.132,00	3.669.814,00

b. 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

c. BILANZ

zum 31.12.2002 Altersheim Ebbs

AKTIVA

Anlagevermögen		
Grundstücke	107.380,00	
<hr/>		
Gebäude		
Bauabschnitt I	40.398,00	
Bauabschnitt II	1.186.132,00	
Bauabschnitt III	2.443.284,00	
Summe		3.777.194,00
<hr/>		
Umlaufvermögen		
Vorräte	30.000,00	30.000,00
<hr/>		
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
<hr/>		
Kundenforderungen		23.448,00
<hr/>		
SUMME AKTIVA		4.078.262,00

PASSIVA

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

6. BISHERIGE KAMERALE KALKULATION (TIROL)

7. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KALKULATION

8. VERGLEICH DER KALKULATIONEN

Tarifhochrechnung

kameraler/betriebswirtschaftlicher Ansatz und Jahr

Berechnung nach kameralen Gesichtspunkten

Kategorie	Anzahl	Tagsatz	Monatstarif	Jahr*95%		Jahr 100%
				Auslastung		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%
					Kameral	./- in %	Auslastung
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 verringert 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 ein jährlicher kalkulierter Verlust beim bisherigen Gebührentarif von jährlich 268.096,-- Euro.

9. AUSWIRKUNGEN

Die Auswirkungen der fehlenden Mittel sollen hier kurz zusammengefasst werden und den Verantwortlichen eine Entscheidungshilfe für eine Abänderung des bisherigen Kalkulationsmodelles bieten:

a. Nicht kostendeckende Tarife sind unsozial

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

b. 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, Kursunterlagen Seite 21 des Lehrganges *Strategisches und operatives Controlling* vom 23.1.2003, *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, dh 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).

Jedem Controller in einem privatwirtschaftlich geführten Betrieb würde die Geschäftsführung bzw. den Eigentümer ob dieses Zustandes alarmieren. Das Ende des Betriebes wäre 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 zunehmend erforderlichen Deckungsbeiträge der beteiligten Gemeinden aus allgemeinen Steuermitteln zur Werterhaltung des Betriebes Altersheim Ebbs werden deren eigenen frei verfügbaren 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.

c. 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 ARGE 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, großzügiger Bereitstellung von Allgemeinräumen, Mehrzweckeinrichtungen, einhüftigen Bauweisen usw. Wenngleich durch die Finanzierung durch Wohnbauförderungsmittel und der sich daraus ergebende Tilgungsbeginn erst im 11. Betriebsjahr mit seinen erst später steigenden Zinssätzen sich dies nicht sofort finanziell in der Kameralistik auswirkt, darf dieser Umstand 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.

d. Überhöhte Nachfrage

Wenngleich sicher zu diskutieren, ist was Luxus ist und was nicht, neigt das bisherige Kalkulationsmodell dazu, dass von Einrichtungen 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 aus 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 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 „großzügige“ Projekte unterstützen und nicht kostenbewußte. Sie werden ja im Regelfall nicht an den finanziellen Auswirkungen gemessen.

e. 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 seine Gemeindeglieder. 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 kann.

Es entsteht daher kein eigentlicher Wettstreit und Vergleich der Heime untereinander. Die bisherige allgemeine gute Wirtschaftslage der Gemeinden (teilweise verursacht durch Verschuldungen in die Zukunft) hat es bisher 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. Die Wirtschaftsgeschichte beweist, dass die „unsichtbare Hand des Marktes“ (vgl. Adam Smith) in der Realität zu besseren

Ergebnissen führt als der fehlende Markt. Man muss auch kein bekennender Anhänger des einflussreichsten Ökonomen des Millenniums („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.

10. AUSBLICK

Die Altenpflege ist eine wichtige Aufgabe der Gesellschaft. Der österr. Dichter Peter Rosegger hat einmal gesagt, dass wenn er sich ein Bild über eine Dorfgemeinschaft machen will, er immer zuerst den Friedhof aufsuche. „Wie die Leute mit ihren Verstorbenen umgehen, so gehen sie auch mit den Lebenden um“. Ich möchte diesen Satz umändern: Wie die Gesellschaft mit ihren Alten umgeht, so geht sich auch mit den sozial Schwachen, den Behinderten und den Ausländern um. Mein Anliegen ist es, durch eine vernünftige Altenarbeit und kostendeckenden Gebühren auch in Zukunft die stationäre Altenpflege zu sichern. Mit großer Sorge beobachte ich die gesellschaftlichen Entwicklungen in Holland und Belgien, wo die aktive Sterbehilfe bereits salonfähig diskutiert und ausgeführt wird. Gerade unsere Erlebnisse im 3. Reich müssen uns wie Göthes Zauberlehrling warnen: „Herr; die Not ist groß, die ich rief, die Geister, werd` ich nun nicht los“. Noch vor 15 Jahren war Holland ein Vorzeigemodell in der stationären Altenpflege. Heute gibt es dort ein Heimbauverbot. Offiziell seien die Heime eine „unsoziale“ Einrichtungen. Meines Erachtens sind sie trotz des Reichtums in Holland bei den dortigen Standards jedoch auch dort unfinanzierbar.

Aus nun 25-jähriger Tätigkeit im Altenwesen und in der kommunalen Verwaltung weiß ich, wie wichtig unsere Heime sind und welch großartige Aufgabe sie für die Gesellschaft übernehmen. Ich bin stolz darauf, dass unsere Gesellschaft jedem eine gute Pflege bis zur letzten Stunde des Lebens hier auf Erden angedeihen lässt.

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