

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 54 (1983)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Liegt die Zukunft in der Betriebsbuchhaltung?  
**Autor:** Koch, Markus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811985>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.05.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Liegt die Zukunft in der Betriebsbuchhaltung?

Von Markus Koch, REDI AG, Frauenfeld

## 1. Zum Unterschied zwischen Finanz- und Betriebsbuchhaltung

Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Ausführungen ist es notwendig, zunächst die beiden genannten Begriffe etwas näher zu erläutern:

Die *Finanzbuchhaltung*, allgemein oft als Buchhaltung bezeichnet, beinhaltet im wesentlichen folgende Aufgaben:

- Führen der Grundbücher (Kasse, Postcheck, Bank);
- Kontieren und Verbuchen dieser Vorfälle im Hauptbuch;
- Erstellen der Bilanz und Erfolgsrechnung zu einem bestimmten Zeitpunkt, bzw. nach Ablauf einer bestimmten Periode;
- Verwalten und Planen der Finanzen;
- Budgetieren der Aufwendungen und Erträge für das kommende Geschäftsjahr.

Die Informationen, welche aus den im Rahmen der Führung der Finanzbuchhaltung verarbeiteten Daten resultieren, sind im wesentlichen die folgenden:

*Bilanz*, welche Aufschluss gibt

- auf der Aktivseite über Vermögensbestände, wie Geldmittel, Guthaben aus der Tätigkeit des Betriebes, Vorräte und Bestände, Anlagewerte (Anschaffungs- oder Buchwerte);
- auf der Passivseite über die Finanzierung der Aktiven, das heisst Informationen zu kurz-, mittel- und langfristigen Fremdkapital und über das Eigenkapital.

*Erfolgsrechnung* (Gewinn- und Verlustrechnung), in welcher die erarbeiteten Erträge und der zu deren Erzielung notwendige Aufwand einander für eine bestimmte Zeitperiode gegenübergestellt werden.

Während bei der Finanzbuchhaltung die Buchungen nach Aufwandarten anhand eines mehr oder weniger detaillierten Kontenplanes ohne sachliche und zeitliche Abgrenzungen vorgenommen werden, ist die *Betriebsbuchhaltung* durch den Umstand charakterisiert, dass in ihr Aufwand/Kosten und Erträge/Leistungen sachlich und zeitlich abgegrenzt und einzelnen Kostenstellen entsprechend der organisatorischen Strukturen des Betriebes zugeordnet werden. Dies schliesst selbstverständlich auch kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen mit ein, welche den Kostenstellen (wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Alters- oder Pflegeheim oder Profit-Centers, wie Tea-Room, physikalische Therapie, Landwirtschaft usw.) nach mehr oder weniger komplizierten Zuordnungskriterien bzw. Verteilungsschlüsseln belastet werden.

Im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung nimmt die Betriebsbuchhaltung Rücksicht auf die organisatorische Struktur des Betriebes, indem die Kontierung nach eben diesen Kriterien vorgenommen wird.

Die Arbeitsbereiche einer Betriebsbuchhaltung bestehen in der Kostenrechnung, der Lager-, Anlage-, Patienten- und Lohnbuchhaltung.

Als Ergebnisse können resultieren:

- Betriebsabrechnungen pro Kostenstelle und Kostenträger;
- Lagerbedarfsplan, Einkaufsplan, effektiver Verbrauch;
- Anlagekartei;
- Fakturen;
- Lohnabrechnungen, Lohnartentotale und Unterlagen für Sozialabgaben.

## 2. Vor- und Nachteile der Betriebsbuchhaltung

Die der Finanzbuchhaltung anhaftenden Nachteile, das heisst die ihr innewohnenden sachlichen und zeitlichen Ungenauigkeiten, können mit der Betriebsbuchhaltung in hohem Masse eliminiert werden. Damit wird die Betriebsbuchhaltung zum aussagefähigen Führungsinstrument. Diese zeigt pro Bereich (zum Beispiel Alters- und Pflegeheim) unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlich anerkannter Kriterien die realistische Aufwand- und Ertrags- bzw. Kosten- und Leistungssituation. Dem einzelnen Bereichsleiter werden damit die Geld-, Güter- und Leistungsströme bewusstgemacht. Die entsprechenden Informationen erlauben eine Analyse namentlich im Zusammenhang mit Vergleichszahlen anderer Perioden, vergleichbarer Bereiche bzw. Betriebe und Sollwerten (Budgetzahlen). Eine sorgfältige Analyse gibt Hinweise über Stärken und Schwachstellen, welche ihrerseits wieder Ansatzpunkte für Massnahmen liefern, welche die Betriebsleitung zur Einflussnahme auf die Aufwand- und Ertragssituation ergreifen kann. Schliesslich kann durch Periodenvergleiche die Verfolgung der Auswirkungen der in den Vorperioden allfällig bereits eingeleiteten Verbesserungsmassnahmen sichergestellt werden. Dieser feedback ist für die Motivation der Bereichsleiter insbesondere zur positiven Kostenbeeinflussung eminent wichtig. Die Betriebsbuchhaltung darf daher aus dieser Sicht, namentlich aber dann, wenn sie mit einem gut ausgebauten System der Budgetführung und Budgetkontrolle verbunden ist, als Führungsinstrument par excellence bezeichnet werden.

Die Vorteile einer gut funktionierenden Betriebsbuchhaltung müssen mit einigem Mehraufwand im Finanz- und

Rechnungswesen erkaufte werden. Für kleinere und mittel-grosse, organisatorisch wenig strukturierte Heime bringt eine ausgeklügelte Betriebsabrechnung wenig an zusätzlicher Information. Bei diesen Betriebsgrössen und -organisationen sind die Aufwand- und Ertragsbereiche noch so transparent, dass die zusätzlichen Mehraufwendungen für eine Betriebsabrechnung in keinem Verhältnis zum Erfolg stehen.

Der Fortschritt im Finanz- und Rechnungswesen dieser Heime liegt im Ausbau der Finanzbuchhaltung. Die Möglichkeiten dazu bietet eine verbesserte Strukturierung des Kontenplanes auf Basis des VSA- oder VESKA-Kontenrahmens. Ergänzt mit heimspezifischen Statistiken sowie durch punktuelle Analysen einzelner Bereiche können damit die nötigen Führungsunterlagen zur Verfügung gestellt werden.

Beispiel einer statistisch erstellten Kostenberechnung:

#### Kostenberechnung unserer Küche

|                                                     | 1981  | 1982    |
|-----------------------------------------------------|-------|---------|
| 3400 Löhne                                          |       |         |
| 3700 %-Anteil Sozialaufwand                         |       |         |
| 4100 Lebensmittel                                   |       |         |
| 4150 Getränke                                       |       |         |
| 4210 Geschirr, Besteck                              |       |         |
| 4211 Küchenutensilien                               |       |         |
| 4220 Wasch- und Reinigungsmittel                    |       |         |
| 4452 Unterhalt/Betrieb Einrichtungen                |       |         |
| 4730 %-Anteil übriger Personalaufwand               |       |         |
| 4500 geschätzter Energieaufwand<br>(Anschlusswerte) |       |         |
| 4520 geschätzter Wasserverbrauch                    |       |         |
| kalk. Abschreibungen                                |       |         |
| <b>Total Kosten</b>                                 | _____ | _____   |
| ./. Lieferungen an Cafeteria                        |       |         |
| ./. Naturalbezüge von Personal                      |       |         |
| <b>Total Nettokosten</b>                            | _____ | _____   |
| (für ... Pensionstage)                              | _____ | * _____ |

\* = ohne Raum- und Kapitalkosten

Anders ist es dagegen bei grösseren Alters- und Pflegeheimbetrieben. Sind diese organisatorisch in verschiedene Bereiche oder Profit-Centers aufgegliedert, und haben die Teilbereiche umsatzmässig ein gewisses Volumen, so ist die Erstellung einer zweckmässig ausgestalteten Betriebsbuchhaltung sehr zu empfehlen. Grössere Betriebe verfügen heute oft über leistungsfähige Datenverarbeitungsanlagen, mit deren Hilfe eine Auswertung der Daten im Sinne einer Betriebsbuchhaltung an sich möglich wäre. Vielfach fehlt indessen das know-how, und zudem sind neben den mangelhaften Erfahrungen auch die software-mässigen Voraussetzungen nicht gegeben. Das Bestreben, sich in solchen Fällen eine zweckgerichtete Betriebsbuchhaltung zuzulegen, kann leicht zu einem finanziellen Abenteuer ausarten.

#### Kleines Handbüchlein:

## «Versicherungen im Heim»

Im VSA-Verlag kürzlich erschienen ist als kleines Handbuch die von Dr. iur. Heinrich Sattler verfasste Schrift «Versicherungen im Heim / Anregungen und praktische Hilfen für Kommissionen, Heimleiter und Mitarbeiter». Die Broschüre, die in jedem Heim zu Rate gezogen werden sollte, kann jetzt beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, bestellt werden.

In den Vorbemerkungen schreibt der Verfasser: Das kleine Buch kann weder den Rechts- noch den Versicherungsspezialisten ersetzen noch kann es die Besonderheiten eines jeden Heimes berücksichtigen oder gar fertige Rezepte für die vom einzelnen Heim zu treffenden Entscheide liefern. Es soll jedoch den Verantwortlichen – vor allem Kommissionen und heimleitern – helfen, die ihrem Heim angepassten Lösungen leichter zu finden. Es kann auch den Arbeitnehmern der Heime helfen, ihre Pflichten und Rechte besser kennenzulernen. Die Auswahl der behandelten Themen ist nach praktischen Gesichtspunkten erfolgt: Welche Fragen bereiten dem Heim am ehesten Probleme oder werden übersehen oder sind im Moment von grosser Aktualität?

Die Sicherheitsbedürfnisse des Schweizer ironisierend hat Max Frisch einmal gesagt, die grösste Angst des Schweizer sei es, ohne Lebensversicherung zu sterben. Die Sicherheitsbedürfnisse von vielen Heimverantwortlichen scheinen weniger gross als die des Durchschnittseidgenossen zu sein, zumindest sind sie oft undifferenziert, zeigt es sich doch, dass erhebliche Risiken im Heim oft nicht erkannt und nicht versichert werden, andere durchaus tragbare Risiken hingegen durch Versicherungsschutz abgedeckt sind. Mit andern Worten: Es kann nicht darum gehen, für einen möglichst totalen Versicherungsschutz zu plädieren. Das Ziel wäre hingegen, die unter vernünftigem Aufwand versicherbaren Risiken, die das Heim, seine Bewohner, Organe und Mitarbeiter aus verschiedensten Gründen nicht tragen können, abzudecken».

### Bestellung

Wir bestellen hiermit

.....Exemplar(e) der Schrift «Versicherungen im Heim» zum Preis von Fr. 15.- (exkl. Versandspesen).

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Name des Heims \_\_\_\_\_

PLZ, Ort und Adresse \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Es empfiehlt sich daher, für die Einführung und Erstellung einer Betriebsbuchhaltung die Hilfe eines auf die Beratung von Spital- und Heimbetrieben spezialisierten Treuhandbüros in Anspruch zu nehmen. Die Redi AG (Treuhandbüro für Heime) in Frauenfeld stellt ihren Kunden solche Leistungen zur Verfügung, wobei sie auf Wunsch neben der Beratung beispielsweise für die Einführung einer Betriebsbuchhaltung auch deren Erstellung auf einer modernen Datenverarbeitungsanlage übernimmt. Die Kunden erhalten damit in Sachen Rechnungswesen zu günstigsten Konditionen eine komplette Dienstleistung, für die sie wesentlich mehr auslegen müssten, wenn sie über die

erforderliche personelle und sachliche Infrastruktur im eigenen Betrieb verfügen und damit Unabhängigkeit erlangen wollten.

Bei der heutigen Datenfülle und den verschiedenartigen Bedürfnissen, denen eine moderne Betriebsbuchhaltung zu entsprechen hat, scheint der Einsatz des Computers beinahe unerlässlich. Es ist damit heute möglich, die Daten rasch zu verarbeiten. Der oft verspürte Zeitdruck wird verringert, der Aktualitätswert der Auswertung erhöht und schliesslich steht auch mehr Zeit für die Analyse der Ergebnisse der Betriebsbuchhaltung zur Verfügung.

Beispiel einer Gesamtübersicht des Heims XY als Konzentrat einer EDV-Verarbeitung:

Alters- und Pflegeheim XY

**Betriebsrechnung für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 1982**

(= Erfolgsrechnung)

| Hauptstellen                                     | Kosten | Leistungen | Erfolg | Budget |
|--------------------------------------------------|--------|------------|--------|--------|
| 5711 Pflegeabteilung C                           |        |            |        |        |
| 5712 Pflegeabteilung D                           |        |            |        |        |
| 5713 Pflegeabteilung E                           |        |            |        |        |
| Total Pflege                                     |        |            |        |        |
| 5721 Altersabteilung A                           |        |            |        |        |
| 5722 Altersabteilung B                           |        |            |        |        |
| Total Altersheim                                 |        |            |        |        |
| Total Heimbetrieb                                |        |            |        |        |
| 7000 phys. Therapie                              |        |            |        |        |
| 9600 Cafeteria                                   |        |            |        |        |
| Total andere Betriebe                            |        |            |        |        |
| Total Heim XY                                    |        |            |        |        |
| <b>Erfolg Heim XY gemäss Betriebsbuchhaltung</b> |        |            |        |        |
| +/- zeitliche und sachliche Abgrenzungen         |        |            |        |        |
| <b>Erfolg Heim XY gemäss Finanzbuchhaltung</b>   |        |            |        |        |

### 3. Zielsetzungen und Aufbau einer Betriebsbuchhaltung

Gemäss Handbuch der VESKA über die Kostenrechnung gehört zu diesen Zielsetzungen einer Betriebsbuchhaltung die

- Verbesserung der Kostentransparenz
- Schaffung eines Führungsinstrumentes zugunsten der Heimleitung und der Betriebskommission zum Zwecke der
  - a) Kostenkontrolle inkl. Soll-/Ist-Vergleichen für einzelne Kostenstellen bzw. Verantwortungsbereiche
  - b) Analyse der Kostenentwicklung
  - c) Kalkulation der Leistungen
  - d) Verbesserung der Kosten-Leistungsverhältnisse
  - e) Gewinnung von Planungsunterlagen

- Ermittlung differenzierter Kennziffern
- Beurteilung der Effizienz durch zwischenbetriebliche Vergleiche

Was die Kostentransparenz anbetrifft, so wird diese durch die Aufteilung der Kosten nach Arten auf die verschiedenen Kostenstellen geschaffen. Die Kenntnis der Kostenstruktur ist eine unabdingbare Voraussetzung für das Ergreifen geeigneter Massnahmen zur Kostenbeeinflussung durch die einzelnen Bereichsleiter.

So ist es beispielsweise notwendig, dass der Küchenchef nebst den Löhnen seines Bereiches auch Bescheid weiss über den Sozialkostenanteil oder die durch die Küche verursachten kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen.



Neben der Definition des Kostenstellenplanes gehören zum Aufbaukonzept der Betriebsbuchhaltung noch folgende Punkte:

- Festlegung der Umlageschlüssel
- Einrichten der Buchhaltung auf dem gewählten System
  - a) manuelle Erstellung auf einem Betriebsabrechnungsbogen (BAB)
  - b) mit einem konventionellen Buchungsautomaten
  - c) EDV-Applikation
  - d) Verarbeitung durch ein dafür spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen
- Festlegung der kalkulatorischen Kosten (interne Kosten und Leistungen)
- Anweisungen für die Kontierung
- Weisungen für die Verarbeitungsperioden und Periodenabschlüsse

Was das schwierige Problem der Umlageschlüssel anbelangt, so ist zunächst einmal festzuhalten, dass normalerweise alle Kosten der allgemeinen Kostenstellen direkt den Hauptkostenstellen belastet werden, wobei im Rahmen von komplexeren Betriebsbuchhaltungs-Systemen auch gegenseitige Verrechnungen zwischen Strukturstellen möglich sind.

Nachstehend werden beispielhaft für die gebräuchlichsten allgemeinen Kostenstellen (Strukturkostenstellen) die Zurechnungsmodi der Umlageschlüssel aufgeführt:

| Allgemeine Kostenstelle            | Zurechnungsmodus                                        |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| - Gebäude, Hausdienst              | nach m <sup>2</sup> oder m <sup>3</sup>                 |
| - Verwaltung, allg. Infrastruktur  | in % der Besoldung oder nach Pflegetagen                |
| - Techn. Betriebe, Transportdienst | nach verrechneter Arbeitszeit bzw. gefahrener Kilometer |
| - Oekonomie                        | nach Pflegetagen                                        |
| - Personalrestaurant               | nach Personalbestand                                    |
| - Zentralmagazin, Apotheke         | nach Bezügen                                            |

Bei den Abgrenzungen sachlicher Natur werden beispielsweise in der Betriebsbuchhaltung die in der Finanzbuchhaltung über Aufwand direkt abgeschriebenen Beträge für Neu- und Ersatzanschaffungen in Abschreibungsraten pro Quartal über eine geschätzte Lebensdauer umverteilt und den einzelnen Perioden in dieser Form zugeordnet, was selbstverständlich ein viel realistischeres Bild der Kostensituation vermittelt, als dies aufgrund der Finanzbuchhaltung der Fall ist. Unter die zeitlichen Abgrenzungen fallen zum Beispiel die Versicherungsprämien, die meist für ein Jahr bezahlt werden und so mit einem vollen Jahresbetrag in der Finanzbuchhaltung figurieren. In der Betriebsbuchhaltung werden den Kostenstellen für die einzelnen Perioden logischerweise lediglich entsprechende Teilbeträge belastet.

#### 4. Schlussbemerkungen

Die vorstehenden Darlegungen zeigen die Unterschiede zwischen Finanz- und Betriebsbuchhaltung sowie die Vor- und Nachteile der letzteren Art der Rechnungsführung auf. Aus der in Kurzform dargestellten Zielsetzung und Charakteristik des Aufbaus einer Betriebsbuchhaltung sind deren Vorzüge klar ersichtlich. Die Betriebsbuchhaltung gibt ein erheblich realistischeres Bild der Aufwand- und

Ertragslage einzelner wichtiger Teilbereiche eines Heim- oder Spitalbetriebes. Wird die Führungsverantwortung in diesen Bereichen gleichermassen lokalisiert, so ergibt sich eine Identität von Führungsunterlagen einerseits und den auf einen bestimmten Bereich ausgerichteten Massnahmen andererseits. Wird das System der Betriebsbuchhaltung noch ergänzt durch eine detaillierte Budgetierung und Budgetkontrolle, so wird die Steuerungsfunktion dieses Führungsinstrumentes noch wirkungsvoller.

Besonders wertvoll sind auch die Kennzahlen, welche die Betriebsbuchhaltung zu vermitteln vermag, wie beispielsweise jene über

- die prozentuale Bettenbelegung nach Leistungsträgern (Alters- und Pflegebereich),
- den Lebensmittelverbrauch pro Pflegetag,
- Lohn- und Sozialkosten beispielsweise im Pflegebereich pro Pflegetag
- usw.

Werden unterjährig anormale Entwicklungen festgestellt, so können Schwachstellen verhältnismässig rasch behoben und ungünstigen Tendenzen entgegengewirkt oder es können die zur Einhaltung der budgetierten Werte geeigneten Massnahmen eingeleitet werden.

Insbesondere für grössere Betriebe ist eine gut ausgebaute Betriebsbuchhaltung eine wichtige Voraussetzung einer effizienten Unternehmensführung. Selbstverständlich verursacht die Erstellung einer aussagekräftigen Betriebsbuchhaltung einen nicht zu unterschätzenden Aufwand, der sich indessen lohnt, wenn diese nicht als Alibiübung betrachtet, sondern die daraus resultierenden Ergebnisse analysiert werden und zu Massnahmen führen.

Die in der Überschrift zu diesem Artikel gestellte Frage ist demgemäss je nach Grösse und Art des Heims unterschiedlich zu beantworten. Für kleine bis mittelgrosse Heime empfehle ich die Führung einer gut ausgebauten Finanzbuchhaltung mit gezielten, bereichsspezifischen, periodisch durchgeführten Kostenanalysen. Für Heime ab mittlerer Grösse und für organisatorisch anspruchsvollere Strukturen liegt die Zukunft sicher in einer gut ausgebauten, aussagefähigen Betriebsbuchhaltung, dies um so mehr als sich im verschärfenden Konkurrenzkampf die Qualität der Führung, die Motivation und Effizienz der Mitarbeiter über Sein oder Nichtsein entscheiden wird.

## Fusspflege-Schule

Für Erwachsene zwischen 20 und 60 Jahren abgekürzte, bestens bewährte Spezialausbildung inkl. Praktikum in Fusspflege/Pédicure mit Diplomabschluss in Zürich, Bern, Schaffhausen. Keine Vorkenntnisse erforderlich.

Gratislehrprogramm durch

SANECO-Fachschule, Postfach 9,  
8204 Schaffhausen, Tel. 053 7 78 72