

# Vom Kostenträger zum Leistungsträger

**Nur wer über die Kosten- und Leistungsstruktur der Leistungsbereiche genau Bescheid weiß, kann auch wirtschaftlich arbeiten. Das setzt allerdings eine umfangreiche Transparenz voraus.**

**Gabriele Mönicke erläutert, welche Datengrundlagen dafür notwendig sind und welche konkreten Vorteile das Wissen um Kosten und Leistungen hat.**

**W**irtschaftliches Arbeiten setzt die Kenntnis über die Kosten- und Leistungsstruktur der Leistungsbereiche voraus. Dies ergibt sich bereits aus der Definition des Begriffs der Wirtschaftlichkeit: Wirtschaftlichkeit = Ertrag dividiert durch Aufwand.

Dabei entstehen Aufwendungen durch den Verbrauch bzw. die Nutzung von Gütern und Dienstleistungen, durch Steuern und sonstige Abgaben. Betriebsbedingte Aufwendungen entstehen bei der Leistungserstellung, neutrale Aufwendungen stehen in keinem Zusammenhang mit der eigentlichen Betriebsaufgabe – wie etwa Kosten für die Sanierung einer Wohnung auf dem Einrichtungsgelände.

Erträge entstehen in der Regel durch den Verkauf der betrieblichen Leistungen (Umsatzerlöse). Hinzu kommen aber auch die nichtbetrieblichen Erträge oder



**Text:**  
**Dr. Gabriele Mönicke,**  
Coaching – Beratung – Training,  
bona fide Unternehmensberatung  
GbR, Kassel.  
Kontakt:  
moenicke@bonafide.de

neutralen Erträge (Einnahmen aus der Vermietung der Wohnung).

○ Wenn das Ergebnis von Ertrag zu Aufwand  $> 1$  ist, liegt Wirtschaftlichkeit vor,

○ Ist das Ergebnis = 1 ist, liegt Kostendeckung vor und

○ Wenn das Ergebnis  $< 1$  ist, wird unwirtschaftlich gehandelt.

Wenn die Hauswirtschaft den Auftrag von der Geschäftsführung und dem Träger hat, wirtschaftlich zu arbeiten, dann setzt das voraus, dass sowohl über den Aufwand – d. h. über die anfallenden Kosten, die Erträge – also wieviel Geld dem Bereich Hauswirtschaft in den einzelnen Bereichen überhaupt zur Verfügung steht – und über die tatsächlich erbrachten Leistungen unbedingt Transparenz herrschen sollte.

## **Kostentransparenz ist geboten**

Soll das Ziel „wirtschaftlich arbeiten“ keine leere Worthülse bleiben, müssen tatsächlich Zahlen, Daten, Fakten auf den Tisch. Dann reicht es nicht, wenn der Träger oder die Geschäftsleitung die Parole ausgibt: „Die Kosten müssen reduziert werden“, ohne dass die Bereichsleitung Kenntnis darüber hat, welche Kosten in ihrem Bereich angefallen sind und wie sich die Kosten im Vergleich zu den letzten Geschäftsjahren entwickelt haben.

Stehen die Zahlen zur Verfügung, ist die Bereichsleitung auch in der Verantwortung, sich mit den Zahlen eingehend auseinanderzusetzen, sie zu analysieren, mit den Daten der vorherigen Mona-

te oder Jahren zu vergleichen, um herauszuarbeiten, was die Gründe für einen Anstieg der Kosten waren und was mögliche Stellschrauben sind, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken.

Die Auseinandersetzung mit den Zahlen hilft auch, Argumente zusammenzutragen, warum Kostensenkungen ohne Reduzierung der Qualität der angebotenen Leistungen vielleicht nicht mehr möglich sind. Eine Effizienzsteigerung – also eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit – ist nur dann gegeben, wenn mit reduziertem Mitteleinsatz noch genau dasselbe Ergebnis in genau der gleichen Qualität wie vorher oder mit demselben Mitteleinsatz ein höheres Ergebnis in gleicher Qualität erreicht wird. Daran sieht man sehr schön, dass bei der Wirtschaftlichkeit auch die Leistung in der Art und der Ausführung – und somit in ihrer Qualität – klar definiert sein muss.

Aus Sicht der Autorin ist diese Auseinandersetzung mit dem Thema „Kosten“ eine wesentliche Führungsaufgabe für Hauswirtschafts- und Küchenleitungen. Wenn diese die Zahlen der einzelnen Leistungsbereiche wirklich kennen und mit ihnen „arbeiten“, werden sie zu einem geschätzten Gesprächspartner für die Geschäftsleitung und/oder dem Einrichtungsträger bei der Vorbereitung zu den regelmäßig anstehenden Entgeltverhandlungen. Aber auch für die Kalkulation von marktgerechten Preisen für das Leistungsangebot ist es erfor-



derlich, die Kostenstruktur genau zu kennen. Die Datengrundlagen für das wirtschaftliche Arbeiten bieten diese vier Säulen:

- Finanzbuchführung,
- Kosten- und Leistungsrechnung oder Betriebsbuchhaltung,
- Statistik oder Vergleichsrechnung,
- Planungsrechnung.

### **Kosten- und Leistungsrechnung zur Internen Doku**

Während bei der Finanzbuchhaltung die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung) die Datengrundlage bildet, ist es für die Kosten- und Leistungsrechnung der Betriebsabrechnungsbogen. Sowohl die Gewinn- und Verlustrechnung als auch die Daten des Betriebsabrechnungsbogens finden Eingang in die Statistik und die Planungsrechnung.

Die Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt nach klar festgelegten steuerrechtlichen Rahmenbedingungen und lässt keinen Spielraum offen. Die Kosten- und Leistungsrechnung – oder auch Betriebsbuchhaltung – unterliegt keinen rechtlichen Regelungen. Sie dient der internen Dokumentation der im Leistungsprozess entstehenden Kosten und der Dokumentation der erbrachten Leistungen.

Wichtig ist, dass hier tatsächlich nur genau diese Kosten betrachtet werden. Sie ist somit von den Kostenpositionen nicht so um-

**Die Kosten- und Leistungsrechnung zielt darauf ab, Kosten, die bei einer betrieblichen Leistung entstehen, zu erfassen, zu verteilen und zuzurechnen.**

fangreich wie die Gewinn- und Verlustrechnung, die die gesamte Einrichtung betrachtet und in der auch die Aufwendungen und Erträge aus Bereichen aufgeführt sind, die nicht der unmittelbaren Leistungserbringung dienen, wie zum Beispiel Erträge und Kosten, die durch die Vermietung von Wohnungen z. B. an Mitarbeiter:innen entstehen.

Die Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung sind wie folgt zusammenzufassen:

- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit,
- Schaffung von Grundlagen für Planungsaufgaben.

Die Aufgaben, die die Kosten- und Leistungsrechnung erfüllen muss, ist das Erfassen, Verteilen und Zurechnen derjenigen Kosten, die bei der Erstellung einer betrieblichen Leistung entstehen.

Ein Schema der Kosten- und Leistungsrechnung zeigt die Tabelle auf Seite 38.

### **Kosten nachvollziehen im Betriebsabrechnungsbogen**

Das wichtigste Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung ist der Betriebsabrechnungsbogen (BAB). Der BAB wird von den für das Rechnungswesen Verantwortlichen (z. B. Controlling-Abteilung) erarbeitet und jährlich erstellt. Das finanzfachliche Wissen des Controllings muss aber durch das Fachwissen der Bereichsleitungen ergänzt werden.

Das bedeutet, dass hier ein großer Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf besteht. Der Bereich Controlling muss die Abläufe und die personellen, räumlichen und technischen Rahmenbedingungen der verschiedenen Leistungsbereiche kennen, um eine fundierte und nachvollziehbare Berechnungsgrundlage erstellen zu können. Auf der anderen Seite müssen sich die Fachbereichsleitungen von Hauswirtschaft und Küche mit dem BAB auseinandersetzen. Sie sollten in der Lage sein, die Berechnungen und Zuordnungen von Kosten nachzuvollziehen und – vor allem – müssen sie ihr Fachwissen einbringen, um die Berechnungen so realistisch wie möglich zu gestalten und die Berechnungsgrundlagen hinterfragen zu können.

Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) erfüllt folgende Aufgaben:

- Er zeigt auf, welche Kosten wo entstehen und ermöglicht so die Kosten- und Leistungstransparenz. Er macht es möglich, die Wirtschaftlichkeit des Leistungsbereiches für alle Beteiligten nachvollziehbar zu beurteilen.
- Der BAB dient als wichtiges Führungsinstrument, da er die Grundlage für viele strategische Entscheidungen bildet.
- Er fördert das Kostenbewusstsein, da eine Reflexion über die Kostenentstehung und die Kostenentwicklung erfolgen kann.

Der BAB bietet die Grundlage für die Ermittlung von Kennzahlen, d. h. er macht die Kosten und Leistungen vergleichbar mit anderen Einrichtungen oder externen Dienstleistern.

Da der Betriebsabrechnungsbogen keinen rechtlichen Regelungen unterliegt, kann er so gestaltet werden, wie es für die Steuerung der Einrichtung sinnvoll ist. Im Rahmen der Kostenartenrechnung werden zunächst alle Kosten erfasst.

Ein Beispiel für die Kostenerfassung mittel **Kostenartenrechnung** für den Bereich Hauswirtschaft zeigt die Tabelle auf Seite xx: Auf der Einnahmeseite stehen die mit den Pflegekassen verhandelten, Entgelte für den Bereich Unterkunft und Verpflegung. Die zugrunde liegenden Bewohnertage errechnen sich aus der Anzahl der Pflegeplätze multipliziert mit der Auslastung mal 365 Tagen. In unserem Beispiel handelt es sich um eine Einrichtung mit 80 Pflegeplätzen und einer Auslastung von 97,5 Prozent. Daraus errechnen sich 28 470 Pflege tage.

In der **Kostenstellenrechnung** erfolgt die weitere Aufteilung der Kosten auf die einzelnen Leistungsbereiche. Aber auch bereichsfremder, periodenfremder und außerordentlicher Aufwand und Ertrag wird abgegrenzt, d. h. sie werden nicht von der Finanzbuchhaltung (FiBu) auf den BAB übertragen. In einem weiteren Schritt werden die Kosten auf die verschiedenen Abteilungen einer Einrichtung und dann auf die einzelnen Leistungsbereiche der Abteilungen verteilt.

Das ist im Rahmen der sogenannten **Einzelkosten** auch überhaupt kein Problem, da diese Kosten dem Bereich direkt zu geordnet werden und sich in der Regel aus der Finanzbuchhaltung ergeben. Anders sieht es bei den **Gemeinkosten** aus. Diese sind dem Bereich Hauswirtschaft nicht direkt oder nicht im vollen Um-

### Schema der Kosten- und Leistungsrechnung

Finanzbuchhaltung	Kosten- und Leistungsrechnung		
	Kostenartenrechnung	Kostenstellenrechnung	Kostenträgerrechnung
Erfassung aller Aufwendungen und Erträge zur Ermittlung der Unternehmensergebnisse in der GuV-Rechnung	Erfassung und Gliederung der Kosten	Verteilung der Kosten auf die Betriebsbereiche (Kostenstellen), in denen sie anfallen	Verteilung der Kosten auf die Leistungen
	Welche Kosten sind entstanden	Wo sind die Kosten entstanden?	Weicher Kostenanteil fällt auf die einzelne Leistung?

Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung sind die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und Grundlagen für Planungsaufgaben.

fang zuzurechnen. Anhand der indirekten Personalkosten ist dies gut zu veranschaulichen: Die Geschäftsführung, die Verwaltung und der Technische Dienst arbeiten in einer Einrichtung ja nicht ausschließlich für den Bereich der Hauswirtschaft, sondern – im Beispiel einer Senioreneinrichtung – auch für den Bereich der Pflege sowie für den eigenen Fachbereich. Somit muss ermittelt werden, welcher Anteil der Kosten welcher Abteilung zuzurechnen ist und im nächsten Schritt, wie diese Kosten sich dann auf die Bereiche der Hauswirtschaft (Reinigungs-, Wäsche- und Verpflegungsmanagement) verteilen lassen (siehe Tabelle: Kostenerfassung).

Wichtig ist zu wissen, dass alle Gemeinkosten mittels eines Verteilschlüssels auf die verschiedenen Kostenstellen verteilt werden müssen. Dieser Verteilschlüssel kann – wie z. B. bei den Raumkosten – die Anzahl der von dem Bereich genutzten Quadratmeter sein oder aber prozentuale Schlüssel, die z. B. auf der Grundlage des Arbeitsanfalls für den Bereich ermittelt werden. Ein anderer Verteilschlüssel kann die jeweils für den Bereich aufgewandte Arbeitszeit sein. Hier muss natürlich genau analysiert bzw. gemessen werden, um zu wissen, wieviel Prozent der gesamten Arbeitszeit die Hauswirtschaftsleitung für den Bereich Verpflegung, Rei-

nigung und Wäsche benötigt. Je größer die Kosten einer Position sind, desto sorgfältiger muss der Verteilungsschlüssel erarbeitet werden. Dabei sind neben dem Sachverstand der Controlling-Abteilung natürlich auch das fachliche Wissen der Hauswirtschafts- und/oder Küchenleitung gefragt.

Besondere Aufmerksamkeit sollte dem größten Kostenblock – den Personalkosten – gewidmet werden. Die Personalkosten setzen sich aus Einzelkosten zusammen, die den jeweiligen Gehaltslisten entnommen werden können und aus Gemeinkosten – wie z. B. der Geschäftsführung und der Verwaltung, für die der Anteil der Kosten für den Bereich der Hauswirtschaft ermittelt werden muss.

Für die Berechnung der Gemeinkosten wird der Anteil der Arbeitszeit, der für den Bereich der Hauswirtschaft anfällt, ins Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit gesetzt.

Auf der Grundlage der Kostenverteilung kann eine genaue Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung erfolgen. So kann z. B. die Veränderung einzelner Kostenarten im Vergleich mit den letzten Jahren sichtbar gemacht werden.

#### Transparenz herstellen – Leistungen dokumentieren

Die Kostentransparenz ist aber nur die eine Seite der Medaille „Wirtschaftlichkeit“. Um die etwa im Bereich der Wäscherei anfal-

lenden Kosten bewerten und somit Kennzahlen bilden zu können, muss ebenfalls Transparenz darüber herrschen, welche Leistung dort erbracht wird.

Dass bedeutet nichts anderes, als dass es unabdingbar notwendig ist, zu dokumentieren, welche Leistungen in der Hauswirtschaft tatsächlich erbracht werden. Für das Wäschemanagement bedeutet dies, dass die Menge der Wäsche, die bearbeitet wird, auch kontinuierlich erfasst wird. Zu ermitteln gilt auch, wie viel Zeit für das Einsammeln und das Verteilen der Wäsche oder deren Kennzeichnung anfällt. Für den Bereich der Reinigung bedeutet dies, dass ein Raumkatalog vorhanden ist, in dem nicht nur die Räume mit der jeweiligen Quadratmeterangabe aufgeführt sind, sondern auch die Reinigungsarten und -intervalle, und Richtwerte für die Zeiten, die für die Reinigung der verschiedenen Raum- und Flächenarten erforderlich sind. Und nicht zuletzt sollte auch die Küche dokumentieren, welche Leistungen für die Bewohner erbracht werden und welche Zusatzleistungen – durch Feiern, interne Besprechungen und Tagungen im Jahr zu erbringen sind.

Für die Leistungstransparenz gilt das gleiche wie für die Kostentransparenz – je gewissenhafter die Leistungen dokumentiert werden, um so realistischer sind die Ergebnisse, die ja auch wieder die Planungsgrundlage für die nächste Budgetverhandlung darstellt.

### Den Anteil am Erfolg sichtbar machen

Auch Führungskräfte der mittleren Managementebene – wie Hauswirtschafts- und Küchenleitungen müssen sich mit den Zahlen, Daten, und Fakten Ihrer Leistungsbe- reiche intensiv auseinandersetzen. Für das wirtschaftlich erfolgreiche Handeln ist dies weitaus wichtiger, als sich im Tagesgeschäft zu ver- ausgaben.

In der Kostenartenrechnung sind nur die Kosten erfasst, die bei der Leistungserstellung im hauswirtschaftlichen Bereich angefallen sind.

### Beispiel für die Kostenartenrechnung

	EUR
<b>Einnahmen</b>	
Einnahmen aus U+V	1.032.891,60 EUR
(36,28 EUR) pro Tag/Bewohner	
<b>Summe Einnahmen</b>	<b>1.032.891,60 EUR</b>
<b>Einzelkosten</b>	
Wareneinsatz	176.987,52 EUR
Personalkosten Leistungserbringung	439.158,14 EUR
Dienstleister	64.428,99 EUR
<b>Summe Einzelkosten</b>	<b>680.574,65 EUR</b>
<b>Gemeinkosten</b>	
indirekte Personalkosten	116.944,13 EUR
davon:	
- Hauswirtschaftliche Leitung (100%)	45.358,62 EUR
- Geschäftsführung (40%)	33.063,70 EUR
- tech. Dienst (50%)	22.426,85 EUR
- Verwaltung (35%)	16.094,97 EUR
<b>Raumkosten</b>	<b>18.695,65 EUR</b>
Wasser, Abwasser	28.452,25 EUR
Aufwendungen für Energie	28.452,25 EUR
Instandsetzung/Reparaturen	7.849,60 EUR
sonstige Sachkosten (Telefon, Bürobedarf usw.)	15.896,30 EUR
EDV-Aufwendungen	1.784,16 EUR
Beratungs- und Prüfungskosten	2.689,85 EUR
Personalbeschaffungsaufwand	8.368,00 EUR
Fachliteratur	1.254,87 EUR
Sonstiger Verwaltungsbedarf	24.689,25 EUR
Betriebliche Steuern, Abgaben, Versicherung	23.800,00 EUR
Abschreibungen	21.481,78 EUR
Zinsen	2.878,00 EUR
kalulatorische Wagnisse	5.840,59 EUR
<b>Summe Gemeinkosten</b>	<b>356.316,79 EUR</b>
<b>Summe Kosten</b>	<b>1.036.891,44 EUR</b>
<b>Gewinn/Verlust</b>	<b>- 3.999,84 EUR</b>

Mit Ihrem Wissen über die Kostenstruktur können Sie auch die Bedeutung der Hauswirtschaft für den gesamten Erfolg der Einrichtungen ins rechte Licht setzen. Bei geplanten Kostensenkungen haben Sie so immer die stichhaltigen Argumente (da Sie mit Zahlen argumentieren können), um aufzuzeigen, welche Auswirkungen Kürzungen auf die Qualität der Leistung haben und wo die Grenzen sind, um die Ziele der Einrichtung nicht zu gefährden.

Machen Sie die Leistung der Küche und der Hauswirtschaft sicht-

bar. Zeigen Sie, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden kein „notwendiges Übel“ sind, sondern dass sie einen wesentlichen Anteil am Erfolg der Einrichtung haben. So wird aus dem „Kostenträger“ Hauswirtschaft, der „Leistungsträger“ Hauswirtschaft mit dem gleichen Stellenwert wie die anderen Bereiche. ☉



**Tipp:** Ausführliche Beispielerrechnungen zu diesem Beitrag finden Sie unter „Zum Heft“ auf [www.pro-hauswirtschaft.net/Download](http://www.pro-hauswirtschaft.net/Download)