

AWO

*Kennzahlensystem zur Steuerung
von Einrichtungen und Diensten
der Freien Wohlfahrtspflege*

AWO III-98-586 co

co

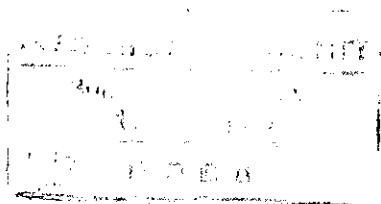
© Oktober 1997

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V.
Oppelner Str. 130
53119 Bonn

Telefon: 0228 / 66 85 189
Telefax: 0228 / 66 85 209
Internet: <http://www.awo.org/>
E-Mail: verlag@awobu.awo.org

Bonn, Januar 1998

Zuständig: Hans-Peter Niemeier
Abteilung: Finanzen



Vorbemerkungen

Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege können insbesondere aufgrund der sich verändernden Strukturen und Rahmenbedingungen in den Vergütungssystemen der von ihnen angebotenen sozialen Leistungen - bei weiter zunehmendem Bedarf - ihr Primärziel, die Nutzenoptimierung für die Hilfebedürftigen, nur durch eine Optimierung auch ihrer wirtschaftlichen Verhaltensweisen erreichen.

Dabei schreiben nicht nur in vielen Leistungsbereichen bereits gesetzlich geregelte Instrumente und Verfahren zur Sicherstellung und Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung hoch differenzierte und spezielle Aufzeichnungs- und Analysewerkzeuge vor, sondern bereits der eigene Handlungs- und Entscheidungsbedarf zwingt im eigenen Interesse zur Anwendung eben solcher Werkzeuge.

In diesem Zusammenhang können Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Teil und Ergebnis des betrieblichen Rechnungswesens sowie ergänzt durch das bereits vorhandene Berichtswesen des Unternehmens nicht nur die aktuelle Unternehmenslage hoch verdichtet oder detailliert darstellen, sondern auch Hinweise zur zukünftigen Entwicklung geben.

Bei einheitlicher Anwendung gleicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme wird darüber hinaus auch ein unternehmensübergreifender Informationsaustausch möglich.

Die Geschäftsführerkonferenz der Landes- und Bezirksverbände der Arbeiterwohlfahrt hat die aktuelle Veränderung durch die BSHG-Novellierung und die Einführung des SGB XI zum Anlaß genommen, nicht nur grundsätzlich die Bedeutung dieser Controllingwerkzeuge hervorzuheben, sondern die Fachleute des Verbandes aufgefordert, ein Kennzahlensystem zur Steuerung von Einrichtungen und Diensten der Freien Wohlfahrtspflege zu entwickeln.

Für diese Aufgabe hat sich eine Arbeitsgruppe beim Bundesverband gebildet, der ein Vertreter der Geschäftsführerkonferenz, 2 Vertreter des Arbeitskreises Finanzen, 1 Vertreter der Arbeitsgruppe Pflegeversicherung, 1 Vertreter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ERGO GmbH und 1 Vertreter des Bundesverbandes angehören.

Als Ergebnis einer ersten fachlichen Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung wurde ein dreistufiges Modell eines Kennzahlensystems entwickelt:

- 1. Stufe Gesamtunternehmensbezogene Kennzahlen**
Kennzahlen, die ausschließlich aus den Daten des Jahresabschlusses bzw. der Finanzbuchhaltung abgeleitet werden.
- 2. Stufe Einrichtungs- oder betriebsbezogene Kennzahlen**
Kennzahlen, zu deren Bildung auch bereits auf Kostenrechnungsinformationen und Informationen aus den Programmen zur Leistungsabrechnung zurückgegriffen werden muß, sowie Informationen aus Personalabrechnungssystemen, Statistiken nach SGB XI/SGB V und auch eigene Datenerhebungen. Z.B. Kennzahlen für stationärer Altenhilfeeinrichtungen, Einrichtungen der Jugendhilfe und Werkstätten für Behinderte.
- 3. Stufe Innerbetriebliche Kennzahlen**
Kennzahlen, die die Struktur und die Leistungsprozesse der Einrichtungen im Detail analysieren und auf alle Daten aus dem Finanz- und Rechnungswesen sowie auf statistische Erhebungen zurückgreifen. Z.B. Kennzahlen zur Belegungsstruktur, zum Ener-

verbrauch, zu den Wäschekosten oder zur Personalstruktur in einer stationären Altenhilfeeinrichtung.

Eine derartige hierarchische Gliederung

- berücksichtigt den unterschiedlichen Informationsbedarf der Entscheidungsträger auf allen Unternehmensebenen,
- erleichtert die Anwendung des Kennzahlensystems in Unternehmen mit unterschiedlicher Größe und Geschäftsausrichtung,
- erleichtert den Datenaustausch zwischen den Unternehmen.

Die Umsetzung setzt unbedingt ein Rechnungswesen voraus, das mindestens die Elemente nach PBV enthält (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung).

Den jeweiligen Kennzahlengruppen ist eine kurze Beschreibung vorangestellt, die durch die Rechenschemata, die zuzuordnenden Jahresabschlußpositionen nach PBV sowie Auswertungshinweisen ergänzt werden.

1. Gesamtunternehmensbezogene Kennzahlen

Ziel der gesamtunternehmensbezogenen Kennzahlen ist, aus dem Jahresabschluß (Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz) und aus den Zwischenrechnungen unternehmensweite Informationen zur Verfügung zu stellen.

1.1 Kennzahlen zur Kostendeckungsstruktur

Diese Kennzahlen beschreiben die Anteile der zu Kategorien zusammengefaßten Ertragsarten am Gesamtaufwand.

- Leistungserlösanteil (Leistungserlöse **-LE-**/Gesamtaufwand **-GA-**)
- Zuschußanteil (Zuschüsse **-ZU-**/Gesamtaufwand **-GA-**)
- Spenden, Bußgelder und Mitgliedsbeiträge (Eigenmittel **-EM-**/Gesamtaufwand **-GA-**)
- Anteil der sonstigen Erträge (sonstige Erträge **-SE-**/Gesamtaufwand **-GA-**)
- Gesamtkostendeckung (Erträge **-E-**/Gesamtaufwand **-GA-**)

1.2 Kennzahlen zur Kostenstruktur

Die Kennzahlen zur Kostenstruktur beschreiben die Anteile der zu Kategorien zusammengefaßten Aufwandsarten am Gesamtaufwand. Diese Information ist insbesondere von Bedeutung, da die Beeinflußbarkeit und Entwicklung der Aufwendungen i.d.R. unterschiedlich ist.

- Personalkostenanteil (Personalaufwand **-PA-**/Gesamtaufwand **-GA-**)
- Sachkostenanteil (Sachkosten **-SK-**/Gesamtaufwand **-GA-**)
- Abschreibungsanteil (Abschreibungen **-AfA-**/Gesamtaufwand **-GA-**)
- Zinskostenanteil (Zinsaufwand **-ZA-**/Gesamtaufwand **-GA-**)

1.3 Kennzahlen zur Vermögensstruktur

Die ermittelten Kennzahlen sollen das Ausmaß der für Verbände der Freien Wohlfahrtspflege typischerweise hohen Anlageintensität beschreiben.

- Anlagenintensität (Anlagevermögen **-AV-**/Bilanzsumme **-B-**)
- Umlaufintensität (Umlaufvermögen **-UV-**/Bilanzsumme **-B-**)

1.4 Kennzahlen zur Kapitalstruktur

Wie das langfristige Vermögen besitzen spiegelbildlich dazu auch die langfristigen Verbindlichkeiten eine große bilanzielle Bedeutung. Die langfristige Kapitalquote, das Verhältnis des Kapitals und der Summe der Passiva wird danach differenziert, ob aus dem Kapital Tilgungsverpflichtungen erwachsen oder nicht. Eine Solche Unterteilung wird als

sinnvoll erachtet, da dadurch der Kapitalanteil sichtbar wird, aus dem Zahlungsverpflichtungen resultieren.

Der langfristige Verschuldungsgrad beschreibt das Verhältnis des langfristigen Kapitals und des Eigenkapitals.

- Eigenkapitalquote (Eigenkapital **-EK-**/Bilanzsumme **-B-**)

- Langfristige Kapitalquote

- ohne Tilgungsverpflichtung (Eigenkapital+Invest.-zusch. **-EKI-**/Bilanzsumme **-B-**)
- mit Tilgungsverpflichtung (langfristige Kredite **-LK-**/Bilanzsumme **-B-**)

- Langfr. Verschuldungsgrad (langfr. Fremdkapital **-LF-**/Eigenkapital **-EK-**)

- Eigenkapitalrendite (Eigenkapital **-EK-**/Jahresergebnis **-JE-**)

1.5 Kennzahlen zur Bilanzliquidität

Liquidität (Zahlungsfähigkeit) stellt eine notwendige Nebenbedingung wirtschaftlichen Handelns dar. Die Barliquidität bestimmt die Fähigkeit des Unternehmens sofort seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Die Forderungsliquidität drückt das Verhältnis der Forderungen und der kurzfristigen Verbindlichkeiten ohne Bankverbindlichkeiten aus. Unterstellt wird, daß die Laufzeit der Forderungen der der kurzfristigen Verbindlichkeiten entspricht. Die Gesamtliquidität erweitert die Betrachtung um die liquiden Mittel und die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten.

Zur Berechnung des Finanzmittelüberschusses (Cash-flow) werden alle nicht zahlungswirksamen Erträge und Aufwendungen aus dem Jahresergebnis herausgerechnet. Hier Beispielhaft AfA und Auflösung Sonderposten.

- Barliquidität (Flüssige Mittel **-FM-**/kurzfrist. Verbindlichkeiten **-KV-**)

- Forderungsliquidität (kurzfr. Forderungen **-KF-**/kurzfr. Verbindlichkeiten **-KV-**)

- Gesamtliquidität (Umlaufvermögen **-UV-**/kurzfr. Verbindlichkeiten **-KV-**)

- Cash-flow

Jahresergebnis **-JE-**

+ AfA **-AfA-**

./. Sonderposten-Auflösung **-ASOPO-**

1.6 Kennzahlen zum langfristigen Deckungsgrad

Das Anlagevermögen sollte durch eine langfristige Finanzierung vollständig abgedeckt werden, da alternativ die Aufnahme kurzfristiger Bankkredite oder die Verminderung der liquiden Mittel anstehen würden. Beide Alternativen wirken sich auf die Bilanzliquidität aus. Bei der Aufnahme kurzfristiger Bankkredite besteht außerdem das Risiko der Anschlußfinanzierung; auf Dauer ist die kurzfristige Finanzierung von langfristig gebundenen Vermögenswerten wegen der in der Regel höheren Zinssätze für kurzfristige Kredite kostengünstiger. Durch die Differenzierung der Anlagendeckung durch langfristige Mitteln in Größen mit und ohne Tilgungsverpflichtung wird deutlich, für welchen Anteil der gesamten Anlagendeckung Zins- und Tilgungsleistungen anfallen.

- Anlagendeckung durch langfr. Mittel (langfr. Mittel **-LM-**/Anlagevermögen **-AV-**)

- Anlagendeckung durch langfr. Mittel

- ohne Tilgungsverpflichtung (Eigenkapital + Invest.-zusch. **-EKI-/Anlagevermögen -AV-**)
- mit Tilgungsverpflichtung (langf. Kredite **-LK-/Anlagevermögen -AV-**)

1.7 Kennzahlen zur langfristigen Finanzierungsperspektive

Neben der betragsmäßigen, aktuellen Übereinstimmung von Anlagevermögen und langfristigen Verbindlichkeiten ist es von Bedeutung, wie sich diese Größen in zukünftigen Perioden entwickeln werden. Die durchschnittliche Restnutzungsdauer der Sachanlagen zeigt auf, wie lange das Anlagevermögen noch als Nutzungspotential verfügbar ist. Die Mindestrückzahlungsdauer der langfristigen Kredite gibt aus heutiger Sicht den Zeitraum an, über den die langfristigen Kredite getilgt werden könnten, wenn man erwirtschaftete Abschreibungen vollständig zur Rückzahlung einsetzen würde. Als kritisch wird eine im Vergleich zur Restnutzungsdauer der Sachanlagen größere Mindestrückzahlungsdauer der langfristigen Kredite erachtet, da nach Ablauf der Restnutzungsdauer keine verdienten Abschreibungen mehr für Kredittilgungen zur Verfügung stehen.

Die Aussagekraft dieser Kennzahl ist abhängig von der Abschreibungsart und von dem ermittelten Wert der Kennzahl Gesamtkostendeckung. Nur bei gegebener Kostendeckung kann man mit verdienten Abschreibungen argumentieren.

- Durchschnittliche Restnutzungsdauer

Tilgungszeitraum Sachanlagen (Buchwert 31.12. Sachanlagen **-SA-/Abschreibungen -AfA-**)

- Mindestrückzahlungsdauer langfr. Kredite (langfr. Kredite 31.12. **-LK-/Abschreibungen -AfA-**)

2. Schematische Übersichten

Aktiva	
SA	A. Ausstehende Einlagen
AV AV AV	AV B. Anlagevermögen
	I. Imm. Vermögensw.
	II. Sachanlagen
	1. Grundst. m. Betriebsb.
	2. Grundst. m. Wohnb.
	3. Grundst. o. Bauten
	4. Techn. Anlagen
	5. Einricht. u. A.
	6. Fahrzeuge
	7. Anzahlungen u. A. i. B.
	III. Finanzanlagen
UV	C. Umlaufvermögen
	I. Vorräte
KF	II. Forderungen
	III. Wertpapiere
FM	IV. Kassenb. u. Guth. b. K.
	D. Ausgleichsposten
	E. Rechnungsabgrenzung
	F. Nicht d. EK gedeckter Fehlbg.
B B	B Bilanzsumme
	Anlageintensität
	Umlaufintensität
	Eigenkapitalquote
	Kapitalquote mit Tilgungsverpflichtung
	Kapitalquote ohne Tilgungsverpflichtung
	Eigenkapitalrendite
	Verschuldungsgrad
	Barliquidität
	Forderungsliquidität
	Gesamtliquidität
	Anlagendeckung
	Anlagendeckung ohne Tilgungsverpflichtung
	Anlagendeckung mit Tilgungsverpflichtung
	Tilgungsspielraum Sachanlagen
	Mindestrückzahlungsdauer

Passiva	
	A. Eigenkapital
	B. Sonderp. a. Zusch. u. Z.
	1. Sonderp. a. öffentl. F.
	2. Sonderp. a. nicht-öffentl. F.
	C. Rückstellungen
	D. Verbindlichkeiten
	1. Verb. a. Liefer. u. Leist.
	2. Verb. gegenüber Kreditinst.
	3. Erhaltene Anzahlungen
	4. Verbindl. gegenü. Gesell. o. Trägern
	5. Verbindl. gegenü. verb. Unternehmen
	6. Verbindl. gegenü. Untern. Beteilig. Verh.
	7. Verbindl. aus öffentl. Förderm.
	8. Verbindl. aus nicht-öffentl. Förderm.
	9. Sonst. Verbindlichkeiten
	10. Verwahrgeldkonto
	11. Umsatzsteuer
	E. Ausgleichsp. aus Darlehensf.
	F. Rechnungsabgrenzungsposten
	Bilanzsumme
	Anlageintensität
	Umlaufintensität
	Eigenkapitalquote
	Kapitalquote ohne Tilgungsverpflichtung
	Kapitalquote mit Tilgungsverpflichtung
	Eigenkapitalrendite
	Verschuldungsgrad
	Barliquidität
	Forderungsliquidität
	Gesamtliquidität
	Anlagendeckung
	Anlagendeckung ohne Tilgungsverpflichtung
	Anlagendeckung mit Tilgungsverpflichtung
	Tilgungsspielraum Sachanlagen
	Mindestrückzahlungsdauer

3. Auswertungshinweise zu den Gesamtunternehmensbezogenen Kennzahlen

3.1 Allgemeine Hinweise

Eine Kennzahl allein besitzt nur einen isolierten beschreibenden Aussagegehalt. Ob z.B. ein Personalkostenanteil von 80 % am Gesamtaufwand eine besorgniserregende Konstellation darstellt, kann nur durch Gegenüberstellung eines Vergleichsmaßstabes analysiert werden. Es bestehen folgende Vergleichsmöglichkeiten:

- Beim Zeitvergleich wird dieselbe Kennzahl für andere Perioden berechnet.
- Beim Betriebsvergleich wird dieselbe Kennzahl verbandsübergreifend analysiert.
- Der innerbetriebliche Vergleich bedeutet die Berechnung derselben Kennzahl für verschiedene Einrichtungen bzw. Geschäftsbereiche.
- Beim Soll-/Ist-Vergleich werden Plandaten den Istdaten gegenübergestellt.

Weiterhin können Kennzahlen Größen gegenübergestellt werden, die anhand von Normen aufgestellt worden sind, die „Allgemeingut der Betriebswirtschaftslehre“ darstellen oder aus Erfahrungen der Verbandsführung resultieren. In diesem Zusammenhang läßt sich als einfaches Beispiel eine unzureichende Kostendeckung anführen.

Häufig müssen bei der Erstellung und Interpretation von Kennzahlen folgende Fehlerquellen berücksichtigt werden:

- a. Fehler bei der Aufstellung
 - aa. Die verwendeten Daten sind falsch oder ungeeignet.
 - bb. Die der Aufstellung zugrundeliegenden Überlegungen sind falsch.
- b. Die Kennzahl ist nicht mehr aktuell.
- c. Die Kennzahl wird falsch interpretiert.
- d. Beim Betriebsvergleich und innerbetrieblichen Vergleich wird die eingeschränkte Vergleichbarkeit verschiedener Verbände bzw. Einrichtungen nicht beachtet.

Den Vergleich erschwerende Faktoren wie z.B. unterschiedlicher Standort, Betriebsgröße, Personalintensität, Leistungspalette etc. müssen bei der Gegenüberstellung berücksichtigt werden.

3.2 Kennzahlen zur Kostendeckung

Durch die Betrachtung des Verhältnisses von Erträgen und Aufwendungen insgesamt läßt sich die Einhaltung des für die Führung nicht gewinnorientierter Unternehmen grundlegenden Kostendeckungsprinzip kontrollieren.

Werte der Kennzahl Gesamtkostendeckung von unter 100 % bedeuten einen höheren Gesamtaufwand als Gesamtertrag und sind stets als kritisch zu erachten, da Jahresfehlbeträge das Eigenkapital vermindern.

Erheblich höhere Erträge als Aufwendungen können in zuwendungsfinanzierten Einrichtungen als Verletzung des Kostendeckungsprinzips gewertet werden und zu Rückforderungen führen. Die entsprechende Obergrenze, die die Kennzahl maximal annehmen kann, ist verbandsintern festzulegen.

Die weiteren Kennzahlen beschreiben, wieviel der einzelne Erlöskategorien zur Gesamtkostendeckung beitragen.

3.3 Kennzahlen zur Kostenstruktur

Der Kennzahlenblock „Kostenstruktur“ beschreibt die Anteile der zu Kategorien zusammengefaßten Aufwandsarten am Gesamtaufwand.

Diese Information ist besonders von Bedeutung, da die Beeinflußbarkeit und Entwicklung der Aufwendungen i.d.R. unterschiedlich ist.

3.4 Kennzahlen zur Vermögensstruktur

Die ermittelten Kennzahlen sollen das Ausmaß der für Verbände der Freien Wohlfahrtspflege typischerweise hohen Anlageintensität beschreiben.

3.5 Kennzahlen zur Kapitalstruktur

Wie das langfristige Vermögen besitzen spiegelbildlich dazu auch die langfristigen Verbindlichkeiten eine große bilanzielle Bedeutung. Die langfristige Kapitalquote, das Verhältnis des Kapital und der Summe der Passiva wird danach differenziert, ob aus dem Kapital Tilgungsverpflichtungen erwachsen oder nicht. Eine solche Unterteilung wird als sinnvoll erachtet, da dadurch der Kapitalanteil sichtbar wird, aus dem Zahlungsverpflichtungen resultieren.

Der langfristige Verschuldungsgrad beschreibt das Verhältnis des langfristigen Kapitals und des Eigenkapitals.

3.6 Kennzahlen zur Bilanzliquidität

Liquidität (Zahlungsfähigkeit) stellt eine notwendige Nebenbedingung wirtschaftlichen Handels dar.

Die Forderungsliquidität drückt das Verhältnis der Forderungen und der kurzfristigen Verbindlichkeiten ohne Bankverbindlichkeiten aus.

Die Gesamtliquidität erweitert die Betrachtung und die liquiden Mittel und die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten.

Beide Kennzahlen sollten jeweils größer 100 % sein. Auch verbandsintern bestimmte höhere Werte sind denkbar, insbesondere wenn liquide Mittel zweckgebunden für bestimmte Vorhaben angesammelt werden.

Der Cash-flow zeigt auf, welche Mittel für Investitionen, Tilgungszahlungen und ggf. Gewinnausschüttung zur Verfügung stehen.

3.7 Kennzahlen zur langfristigen Deckung

Das Anlagevermögen sollte durch eine langfristige Finanzierung abgedeckt werden, da alternativ die Aufnahme kurzfristiger Bankkredite oder die Verminderung der liquiden Mittel anstehen würden.

Beide Alternativen wirken sich auf die Bilanzliquidität aus. Bei der Aufnahme kurzfristiger Bankkredite besteht außerdem das Risiko der Anschlußfinanzierung; auf Dauer ist die kurzfristige Finanzierung von langfristig gebundenen Vermögenswerten wegen der in der Regel höheren Zinssätze für kurzfristige Kredite kostungünstiger.

Durch Differenzierung der Anlagendeckung durch langfristige Mittel in Größen mit und ohne Tilgungsverpflichtung wird deutlich, für welchen Teil der gesamten Anlagendeckung Zins- und Tilgungsleistungen anfallen.

3.8 Kennzahlen zur langfristigen Finanzierungsperspektive

Neben der betragsmäßigen, aktuellen Kongruenz von Anlagevermögen und langfristigen Verbindlichkeiten ist es von Bedeutung, wie sich diese Größen in zukünftigen Perioden entwickeln werden.

Die durchschnittliche Restnutzungsdauer der Sachanlagen bezeichnet die Verweildauer des Anlagevermögens im Verband; sie gibt an, wie lange das Anlagevermögen noch als Nutzungspotential verfügbar ist.

Die Mindestrückzahlungsdauer der langfristigen Kredite gibt aus heutiger Sicht den Zeitraum an, über den die langfristigen Kredite getilgt werden könnten, wenn man erwirtschaftete Abschreibungen vollständig zur Rückzahlung einsetzen würde.

Als kritisch wird eine im Vergleich zur Restnutzungsdauer der Sachanlagen größere Mindestrückzahlungsdauer der langfristigen Kredite erachtet, da nach Ablauf der Restnutzungsdauer keine verdienten Abschreibungen mehr für Kredittilgungen zur Verfügung stehen.

Die Aussagekraft dieser Kennzahl ist abhängig von dem ermittelten Wert der Kennzahl Gesamtkostendeckung. Nur bei gegebener Kostendeckung kann man mit verdienten Abschreibungen argumentieren.