

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 70 (1999)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Fortbildungstagung anlässlich der GV der Sektion Graubünden : praktische Erfahrungen mit der Kostenstellenrechnung  
**Autor:** Ritter, Erika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812905>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

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

Fortbildungstagung anlässlich der GV der Sektion Graubünden

# PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN MIT DER KOSTENSTELLENRECHNUNG

Von Erika Ritter

Positiv überrascht wurde der Vorstand der Sektion Graubünden anlässlich der ausgeschriebenen Fortbildungstagung vorgängig zur diesjährigen Generalversammlung: 41 Heimmitglieder hatten sich zur Tagung angemeldet, was einer «gemeldeten» Teilnahme von rund 80 Prozent entsprach. Und es kamen noch mehr! Mit einer so grossen Zuhörerschar hatten weder die Organisatoren noch der kompetente Referent, Dr. oec. HSG Arnold Bachmann, Direktor der Kantonalen Kliniken und Spitäler, gerechnet. Die Thematik versprach aber auch einen spannenden Morgen: «Praktische Erfahrungen mit der Kostenstellenrechnung» waren angesagt.

Bachmann konnte bei seinen Ausführungen aus dem Vollen schöpfen, wurde doch in «seinen» Kliniken und Spitälern die Kostenrechnung bereits eingeführt und erlaubte sowohl einen Vergleich mit den Vorjahren wie mit Institutionen aus anderen Kantonen.

KORE – ein dickes Buch, das der Referent in Zirkulation gab, fast erschreckend in seinem Umfang. Doch die kantonalen Kliniken Graubündens hatten sich vor die Aufgabe gestellt gesehen, die guten und anderen Erfahrungen aufzulisten und eine Bestandesaufnahme zu machen was, wo, wie, wann. Gesetz und Krankenkassen verlangen nach mehr Transparenz, nach Tarifmodellen, nach ausgewiesenen Kosten. «Finanzvorgaben in einem neuen Umfeld. Das gilt künftig auch für die Heime», wie Bachmann feststellte.

Nur was bezweckt die Kostenrechnung? Welche Ziele verfolgt sie?

- «Eine Kostenrechnung darf nie Selbstzweck sein!» So die primäre Feststellung des Referenten angesichts der vorgelegten Papierflut. «Nicht das dicke Buch entscheidet über die Arbeit mit KORE, sondern die Folgearbeit, was daraus nachher gemacht wird.»
- KORE soll die verursachten Kosten ermitteln.
- KORE als Führungs-Instrument.
- KORE als Tarif-Grundlage? Mit Fragezeichen,
- und als Grundlage zu Benchmarking.
- Ist KORE ein Führungs-Instrument?

Bachmann bemerkte: «Das Öffentlichmachen der Betriebsbuchhaltung ist eigentlich charakterfremd.»

Die Arbeit mit der Kostenrechnung erweist sich als mehrdimensionales Problem mit Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern. «Wie macht me das gschiid?» So gilt es, beim Einstieg in die Arbeit die Weichenstellung gut zu über-

legen, um die einmal eingeschlagene Richtung später nicht zu bereuen. Der Referent betonte, dass sich beim Aufschlüsseln der Kostenstellen mit Infrastruktur, Vorkosten, Nebenkosten Hauptkosten usw. der Umlageschüssel in der Regel als Quelle von Ungenauigkeiten und als Schwachstelle erweist.

## Drei KORE-Philosophien

Die Arbeit mit der Kostenrechnung kann auf drei Philosophien beruhen:

- als Nachweis-Ansatz mit genauem Kostenausweis,
- als Führungs-Ansatz mit genauer Zuordnung nach Verantwortung und als
- Anrechnungs-Ansatz mit genauer Differenzierung und Trennung der anrechenbaren und nicht anrechenbaren Kosten.

Für Bachmann spielt vor allem der Führungs-Ansatz eine bedeutende Rolle «und hat viel mit Qualität zu tun». Dabei entwickelt sich ein eigentlicher Kreislauf mit Budgetierung, Auswertung, Massnahmen/Revision und Jahresrechnung. «Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Kommunikation mit den Auswertungs-Meetings», wusste der Referent zu berichten. Denn «Die Kostenrechnung ist als Führungs-Instrument nur so gut, wie sie zu Entscheidungen führt und in der Umsetzung realisiert wird.» Hier zeigt sich die «Fitness» des Betriebes mit seiner Flexibilität. So arbeitet Bachmann vor allem mit Kommentaren, welche auf die entsprechenden Stufen nach unten kommuniziert werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dadurch das Kostenbewusstsein sprunghaft anstieg und zahlreiche Fragen zur Folge hatten: Wie ist das im Vergleich zum Vorjahr? Haben die getroffenen Massnahmen etwas gebracht? Was könnten wir noch anders machen? «Die Auswertungen sollen nicht zu einer



Dr. Arnold Bachmann: «Der Führungsansatz bei der Kostenrechnung hat viel mit Qualität zu tun.»

Demotivation des Personals führen, sondern lesbar sein und damit anregen zum Mitdenken, zu Vorschlägen führen von Seiten des Personals.» Bachman gestaltet die Auswertungs-Meetings bewusst kurz mit straff organisierten Sitzungen, was vom einzelnen Verantwortungsträger eine vorherige Auseinandersetzung mit den Kommentaren verlangt.

Die Auswertung zeigt aber auch, wo der Betrieb im gesamtschweizerischen Vergleich steht. Warum weichen wir ab? Wo können wir spezielle Dienste anbieten mit Stärken gegenüber den andern? Diese Vergleichsmöglichkeiten erlauben wiederum die Erarbeitung von Massnahme-Projekten und können damit beitragen zur Stärkung des Angebotsvorteils und dem ganz eigenen Betriebsprofil.

Wie gross sollte aber ein Betrieb sein, um überhaupt mit KORE zu arbeiten? Welcher Aufwand ist damit verbunden? Fragen über Fragen, die die Anwesenden beschäftigten und weitgehend offen bleiben mussten.

Nicht mehr lange, denn die Sektion Graubünden bietet bereits am 26. Mai in Zusammenarbeit mit dem Heimverband Schweiz einen ganzen Theorietag mit der Kostenrechnung an, gefolgt von einer Anwenderschulung im Juni. Der Heimverband Schweiz hat ein Arbeitsmittel zur Kostenrechnung auf den Markt gebracht (siehe Seite 212, Inserat), welches von der Sektion Zürich ausgearbeitet und erprobt worden ist. Derzeit laufen die entsprechenden Abklärungen für die Anerkennung mit dem BSV, wobei auf eine gültige Verordnung per Ende 1999 gehofft wird.