

Der Wirtschaftsprüfer

— Fünftes Heft —

Betriebsführung in caritativen Anstalten

Von

Dr. Heinrich Weber

o. ö. Professor der wirtschaftlichen Staatswissenschaften
an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster



Berlin

Verlag von Julius Springer

1933

**Alle Rechte, insbesondere das
der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten.**
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1933

ISBN-13: 978-3-642-47317-3 e-ISBN-13: 978-3-642-47776-8
DOI: 10.1007/978-3-642-47776-8

Vorwort.

Die vorliegende Schrift ging aus Vorlesungen hervor, die ich im Rahmen eines von meinem Fachkollegen, Prof. Dr. W. F. B r u c k, veranstalteten Fachkursus für Wirtschaftsprüfer über das Thema: „Grundfragen der Betriebsführung caritativer Anstalten“ hielt. Mancherlei Anfragen aus dem Kreise der Kursusteilnehmer und aus den Reihen der Praktiker des caritativen Anstaltswesens verrieten das Bedürfnis, über die Fragen der Betriebsführung in caritativen Anstalten sich an Hand einer Schrift orientieren zu können. Bei diesen Anfragen zeigte sich, daß es mehr auf eine grundsätzliche Behandlung des Fragenkomplexes als auf eine Darstellung der technischen Einzelfragen ankam. Daher entschloß ich mich, die Grundgedanken der Vorlesungen in völlig überarbeiteter und erweiterter Form zu veröffentlichen.

So liefert die Genesis dieser Schrift gleichzeitig die Erklärung für die Art ihres Aufbaues und ihrer Anlage. Namentlich erklären sich dadurch die drei ersten Abschnitte, die vorwiegend grundsätzlicher Natur sind und den Zweck verfolgen, zunächst allgemein das Wesen und die Bedeutung der caritativen Anstaltsbetriebe darzutun und zu zeigen, welche Wandlungstendenzen in der Betriebsführung der caritativen Anstalten zu beobachten sind. Das geschah deshalb, weil die Erfahrung lehrt, daß das Leben und Wirtschaften in den caritativen Anstalten sich der Kenntnis der breiten Öffentlichkeit entzieht und für die meisten eine terra incognita darstellt. Diese Tatsache wurde durch die erwähnten Anfragen auf das deutlichste belegt. In einem besonderen Abschnitt glaubte ich die Notwendigkeit einer geordneten Wirtschafts- und Betriebsführung in unseren caritativen Anstalten eingehender begründen zu müssen. Die Ausführungen wenden sich in erster Linie an diejenigen Kreise, die mehr oder minder unmittelbar in der praktischen Anstaltsarbeit stehen oder doch an ihr interessiert sind. Sie sollen gleichsam ein Appell an die Erkenntnis und den Willen dieser Kreise sein. Das in den Anstalten investierte Kapital ist so erheblich, daß seine rationelle Bewirtschaftung auf Grund einer sorgfältigen Wirtschafts- und Betriebsführung im dringendsten Interesse der Allgemeinheit gelegen ist.

Während so die einleitenden Abschnitte mehr allgemeinen Charakter tragen, befassen sich die folgenden mit den wichtigsten Einzelfragen der Betriebsführung in den caritativen Anstalten. Dabei konnte das Ziel natürlich nicht sein, eine technische Anleitung für die Buchführung zu bieten oder

gar einen allgemein gültigen und zweckmäßigen Einheitstyp für die Anstaltsbuchführung zu schaffen. Das erscheint angesichts der tatsächlichen Verhältnisse und der Eigenart des Anstaltsbetriebes als Unmöglichkeit. Hier muß die Betriebsführung mehr als anderswo den individuellen Verschiedenheiten Rechnung tragen. Der eigentliche Anstaltszweck darf nicht leiden. Daher mußte die Schrift sich begnügen, die Einzelfragen der Betriebsführung so zu behandeln, daß sich bestimmte Richtlinien ergeben, die ohne große Schwierigkeit für die verschiedenen Typen unter den caritativen Anstalten zur Anwendung gebracht werden können; die Darbietung eines fertigen Schemas aber würde geradezu verhängnisvoll sein. Das oberste Gebot für die Betriebsführung dieser Anstalten lautet, möglichst rationell dem vornehmsten Ziel, der wohlfahrtspflegerischen Zwecksetzung, zuzustreben.

Die Veranlassung für das Entstehen dieser Schrift bot ein Fachkursus für Wirtschaftsprüfer, sie erscheint im Rahmen der gleichnamigen Sammlung „Der Wirtschaftsprüfer“. Damit sind schon die engen Beziehungen angedeutet, die auch die Betriebsführung in caritativen Anstalten zur Wirtschaftsprüfung haben soll und muß. Ministerialrat Dr. Frielinghaus schreibt im Vorwort zum ersten Hefte dieser Sammlung mit Recht, daß „die Wirtschaftsprüfung die Wirtschaftsführung in der Richtung der Ausnutzung aller Kenntnisse einer vertieften und der Wirtschaftsnot angepaßten Betriebswirtschaftslehre beeinflußt“. Eine solche Beeinflussung tut, wie die vorliegende Schrift im einzelnen zu zeigen sich bemüht, auch unseren caritativen Anstalten dringend not. Die gesetzlich eingeführte Pflichtrevision kommt wohl nur in Ausnahmefällen für die caritativen Anstalten, soweit sie nämlich die Form von Aktiengesellschaften oder Kommanditgesellschaften auf Aktien haben, in Frage. Doch wir möchten hoffen, daß die caritativen Anstalten, auch ohne gesetzlich dazu verpflichtet zu sein, im vollen Bewußtsein jener Verantwortung, die ihnen die Bewirtschaftung eines für caritative Zwecke bestimmten Sach- und Geldkapitalfonds auferlegt, sich freiwillig bei ihrer Betriebsführung die Überprüfung und Beratung erfahrener Fachleute sichern. Je schwerer die wirtschaftliche Not auf den Anstalten lastet, desto notwendiger wird eine rationelle Betriebsführung, der diese Schrift die Wege ebnen möchte.

M ü n c h e n . W., im Dezember 1932.

Heinrich Weber.

Inhaltsverzeichnis.

	Seite
Einführung	1
I. Eigenart und Bedeutung der caritativen Anstaltsbetriebe	4
1. Die Eigenart des Anstaltsbetriebes	4
a) Das reine Rentabilitätsprinzip	5
b) Das rein caritative Prinzip	5
c) Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	6
2. Die wirtschaftliche Bedeutung des caritativen Anstaltswesens.	8
a) Das investierte Sachkapital	9
b) Die tätigen Kräfte	11
3. Betriebserparnisse in privaten caritativen Anstalten	12
II. Wandlungstendenzen in der Betriebsführung caritativer Anstalten	17
1. Stadium: Das Vorherrschen des caritativen Prinzips in der Anstaltsbetriebsführung	19
2. Stadium: Das Vordringen des caritativ-wirtschaftlichen Prinzips in die Betriebsführung der Anstalten	21
3. Stadium: Das Eindringen einer planmäßigen Betriebsführung in die caritativen Anstalten	22
a) Genossenschaftlicher Wareneinkauf	23
b) Subventionierung und Kreditierung durch öffentliche Stellen	24
c) Beschaffung von Auslandskrediten	24
d) Erhöhung der ordentlichen Einnahmen	25
e) Rationalisierung des inneren Anstaltsbetriebes	25
III. Notwendigkeit einer geordneten Wirtschafts- und Betriebsführung	27
1. Wesen und Zwecksetzung der caritativen Anstalten	28
2. Die Verpflichtung der verantwortlichen Betriebsleitung	29
3. Die Beurteilungsmöglichkeit der Leistungskapazität	30
4. Das Disponieren auf lange Sicht	31
5. Die Unentbehrlichkeit einer Wirtschaftsprüfung und Betriebskontrolle	32
6. Der Zwang zur Selbstverteidigung	33
IV. Buchführung und Kontenrahmen in caritativen Anstalten	34
1. Die Grundfunktionen der Anstaltsbuchführung	34
2. Das Buchführungssystem in caritativen Anstalten	35
3. Der Kontenrahmen für die Anstaltsbuchführung	36
V. Die Bilanzierung in caritativen Anstalten	39
1. Bilanzierungsgrundsätze	39
a) Bilanzklarheit	40
b) Bilanzwahrheit	40
c) Bilanz Einheit	41
d) Bilanzkontinuität	41

	Seite
2. Der Bilanzrahmen	42
a) Der Kontenrahmen für die Aktiva	42
b) Der Kontenrahmen für die Passiva	43
3. Die bilanzmäßige Bewertung	43
a) Generelle Bewertungsrichtlinien	43
b) Die Bewertung der Einzelposten	44
4. Die Zwischenbilanzierung	46
VI. Die Selbstkostenberechnung in caritativen Anstalten.	47
1. Das Wesen der Selbstkostenrechnung	47
2. Das Selbstkostenberechnungsformular des Gutachterausschusses	49
3. Erläuterungen zur Berechnung der Selbstkosten	51
4. Kritische Würdigung des Selbstkosten-Berechnungsformulars	54
VII. Voranschlag und Ergebnisrechnung	56
1. Wesen und Bedeutung des Voranschlages für caritative Anstalten	56
2. Die Ergebnisrechnung und ihr Wert für caritative Anstalten	58
VIII. Die rechtliche Buchführungspflicht caritativer Anstalten.	60
1. Die handelsrechtliche Buchführungspflicht	60
a) Die Begründung der handelsrechtlichen Buchführungspflicht	60
b) Der Inhalt der handelsrechtlichen Buchführungspflicht	61
c) Die Rechtsfolgen der Unterlassung der handelsrechtlichen Buchführungspflicht	62
2. Die steuerrechtliche Buchführungspflicht	62
a) Die Begründung der steuerrechtlichen Buchführungspflicht	62
b) Der Inhalt der steuerrechtlichen Buchführungspflicht	63
c) Die Rechtsfolgen der Unterlassung der steuerrechtlichen Buchführungspflicht	63
Anhang: Bibliographische Hinweise	64
1. Selbständiges Schrifttum	64
2. Beiträge in Sammelwerken, Verhandlungsberichte	68
3. Aufsätze und Abhandlungen in Fachzeitschriften	70

Einführung.

Wenn wir von der Betriebsführung caritativer Anstalten handeln, so wird mancher dieser Themaformulierung die Frage entgegenzustellen geneigt sein, ob denn überhaupt eine caritative Anstalt ein Unternehmen oder ein Betrieb im gewöhnlichen Sinne sei. Vielfach sträubt man sich aus einer gewissen, rein gefühlsmäßig begründeten Einstellung dagegen, die caritativen Anstalten als Unternehmungen und Betriebe im wirtschaftlichen Sinne anzusprechen. Treffen also, so wird die Vorfrage lauten müssen, die Charakteristika der Begriffe „Unternehmung“ und „Betrieb“ auch auf die caritativen Anstalten zu? Dabei gehen wir von der in der theoretischen Volkswirtschaftslehre und auch der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre überwiegend anzutreffenden Auffassung aus, daß zwischen Unternehmung einerseits und Betrieb andererseits ein begrifflicher Unterschied gemacht werden muß.

Als Unternehmung im wirtschaftlichen Sinne bezeichnen wir jene wirtschaftliche Einheit, die unter Übernahme des Risikos die Bereitstellung von Bedarfswerten zum Zwecke der Ertragserzielung besorgt. Ihre wesentlichen Einzelfunktionen bestehen also darin, die für den Unternehmungszweck erforderlichen sachlichen und persönlichen Produktionsfaktoren zu beschaffen, bestimmte Richtungen und Methoden der Erzeugung von Gütern oder Leistungen festzusetzen, durch entgeltliche Leistungen an andere Einzelwirtschaften einen Ertrag zu erzielen, sowie die planmäßige Leistung und das Risiko für das gesamte Unternehmungsgebaren zu übernehmen. Grundsätzlich werden diese Funktionen auch von der caritativen Anstalt übernommen. Nehmen wir z. B. ein Krankenhaus, so haben wir in ihm auch eine solche wirtschaftliche Einheit vor uns, die dem Zweck einer bestimmten Bedarfsdeckung dient und immer wieder auf Ertragserzielung angewiesen ist. Auch hier müssen die notwendigen Sachgüter (Haus, Einrichtung, Instrumentarium, Betriebsmittel) und die erforderlichen persönlichen Kräfte (Ärzte, Pflegepersonal, Personal für die Verwaltung und Wirtschaftsführung) beschafft werden. Auch hier sind bestimmte Richtungen und Methoden der Arbeit (allgemeine Krankenanstalt, Spezialanstalt) festzulegen. Auch hier ist Leistung und Risiko zu übernehmen. Somit ist also grundsätzlich die caritative Anstalt als Unternehmen anzusprechen, wenn gleich das caritative Anstaltsunternehmen natürlich seine Besonderheiten aufweist, genau so gut, wie auch die einzelnen rein wirtschaftlichen Unternehmungen ihre Eigenart haben.

Vom Unternehmen ist begrifflich der Betrieb zu scheiden. Um den Unternehmungszweck zu erreichen, müssen natürlich praktisch-technische und organisatorische Veranstaltungen getroffen werden, da sonst die Leistungen für die Bereitstellung der Bedarfswerte nicht erstellt werden können. Somit ist der Betrieb die technisch-organisatorische Einheit zur fort-dauernden Realisierung des Unternehmungszweckes. Daraus ergibt sich schon, daß wir auch die caritative Anstalt als „Betrieb“ ansprechen müssen. Jedes Krankenhaus stellt selbstverständlich technisch-organisatorisch eine Einheit zur fort-dauernden Realisierung des Anstaltszweckes dar. Im einzelnen ist natürlich die Art der technischen und organisatorischen Einrichtung und Arbeit eine verschiedene, wie das auch bei den verschiedenen wirtschaftlichen Betrieben der Fall ist.

Begrifflich sind also Unternehmung und Betrieb zu scheiden, praktisch können sie jedoch mehr oder minder zusammen fallen. Das ist namentlich dann der Fall, wenn die Unternehmung sich zu ihrer Zweckerreichung auf eine kleine, wenig umfangreiche technisch-organisatorische Einheit beschränkt. Im Wirtschaftsleben ist hierfür der charakteristische Typ der sog. „Alleinbetrieb“, wie er in der handwerksmäßigen Betriebsform noch oft anzutreffen ist. Auch bei einer kleinen caritativen Anstalt, nehmen wir einen kleinen städtischen Kindergarten, decken sich praktisch Unternehmen und Betrieb. Anders schon bei einem Landkrankenhaus, das außer der technisch-organisatorischen Einheit, die dem Zwecke der Krankenbehandlung und Krankenpflege dient, meist auch einen landwirtschaftlichen Betrieb, Bäckereibetrieb u. a. unterhält. Technisch-organisatorisch bildet jeder dieser Betriebe eine Einheit, wirtschaftlich dagegen sind die einzelnen Betriebe nur Zellen und Teile eines größeren Ganzen, der Unternehmung. Räumlich können die Betriebe nahe zusammen aber auch weit voneinander entfernt liegen, sie können mehr oder minder gleichartig aber auch recht verschiedenartig sein. Man denke z. B. an die bekannte „Josephsgesellschaft“ für die Krüppelfürsorge, die wirtschaftlich eine Einheit, also ein Unternehmen, darstellt, deren „Betriebe“ jedoch in verschiedenen Orten liegen. Oder an die „Caritas-Vorsorge“, die auf dem Gebiete der caritativen Kleinlebensversicherung in der „Versicherungszentrale“ als einheitliches „Unternehmen“ sich organisierte, das in allen deutschen Diözesen seine „Betriebe“ unterhält.

Wenn danach also die caritativen Anstalten die Wesenszüge der wirtschaftlichen Betriebe an sich tragen, so müssen sich auch für sie bestimmte Leitsätze und Richtlinien für die Betriebsführung aufstellen lassen. Für die wirtschaftlichen Betriebe hat die allgemeine Betriebswirtschaftslehre die Gesetzmäßigkeiten des Unternehmens und des Betriebes zu erforschen und die Grundsätze für eine möglichst ökonomische Betriebsführung zu entwickeln, während die spezielle Betriebswirtschaftslehre dieselbe Aufgabe für die einzelnen Unternehmungen und Betriebe auf dem Gebiete der gewerblichen und landwirtschaftlichen Produktion, des Handels, Bank-

wesens, Verkehrs usw. zu erfüllen hat. Eigentlich müßte es auch für die caritativen Anstaltsunternehmungen und -betriebe eine solche Betriebswirtschaftslehre geben, wobei auch hier eine allgemeine und eine spezielle (für die einzelnen Anstaltstypen: Kranken-, Erziehungsanstalten u. a.) Betriebswirtschaftslehre unterschieden werden müßte. In der Literatur finden wir auch tatsächlich eine ganze Anzahl von Publikationen, die sich mit der Betriebsführung von Anstalten befassen, wobei aus erklärlichen Gründen der Betriebsführung in den Krankenanstalten die fast ausschließliche Beachtung geschenkt wird. Diese Literatur ist, wie ich immer wieder bestätigt gefunden habe, selbst in den Kreisen der Fachleute ziemlich unbekannt. Daher habe ich (S. 64) eine Zusammenstellung versucht, die wahrscheinlich für die meisten Praktiker wenig Bedeutung haben dürfte, aber doch vielleicht manchem Fachmann, namentlich dem wissenschaftlich interessierten, recht willkommen sein dürfte, da meines Wissens eine solche bibliographische Arbeit bislang noch nicht vorliegt.

Der Zweck der vorliegenden Arbeit kann es natürlich nicht sein, eine eingehende und systematische Anstaltsbetriebslehre zu bieten. Es sollen vielmehr nur einige Grundfragen der Betriebsführung caritativer Anstalten Behandlung finden. Aber weshalb genügt denn für die caritativen Anstalten nicht die Literatur der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre? Sie wäre nur dann ausreichend, wenn die Anstaltsbetriebe keine oder höchstens geringe Eigenarten gegenüber den wirtschaftlichen Betrieben aufweisen würden. Und auch abgesehen davon, liegt es nahe, die Frage aufzuwerfen, ob die caritativen Anstalten überhaupt eine solche Rolle in der Volkswirtschaft spielen, daß eine Behandlung ihrer Betriebsführung überhaupt lohnt. Damit kommen wir zwangsläufig zu dem ersten Fragenkomplex unserer Abhandlung.

I. Eigenart und Bedeutung der caritativen Anstaltsbetriebe.

1. Die Eigenart des Anstaltsbetriebes.

Jeder Betrieb hat, wie wir sahen, eine bestimmte Zwecksetzung. Diese ist verschieden nach dem sachlichen, objektiven und dem persönlichen, subjektiven Betriebsziel.

Das objektive Betriebsziel kann entweder auf materiell-wirtschaftlichem oder auf ideell-geistigem Gebiete liegen, wobei natürlich diese Betriebsziele sich in der Praxis vielfach nahe berühren oder gar ineinander übergreifen. Man wird deswegen zweckmäßig zwischen Betrieben mit vorwiegend materiell-wirtschaftlicher und solchen mit vorwiegend ideell-geistiger Zielsetzung unterscheiden müssen. Zu den ersteren gehören die Betriebe der Landwirtschaft, des Gewerbes, des Handels, Verkehrs usw. Die Anstaltsbetriebe gehören offenbar nicht zu dieser Kategorie, da bei ihnen landwirtschaftliche und gewerbliche Betriebe, soweit solche vorhanden sind, nur Mittel zum Zweck und, angesichts der eigentlichen Zielsetzung der caritativen Anstalten, von untergeordneter Bedeutung sind. Das primäre sachliche Betriebsziel der caritativen Anstalten liegt auf ideell-geistigem Gebiete und zwar entweder auf dem Gebiete der Krankenpflege und Gesundheitsfürsorge (Pflege, Heilung, Genesung) oder auf dem Gebiete der wirtschaftlichen Fürsorge und Unterstützung (Armenhäuser, Hospize usw.) oder endlich auf dem Gebiete der Erziehung (Bewahrung, Ausbildung, Erziehung). Damit erkennen wir bereits als erste charakteristische Eigenart der caritativen Anstaltsbetriebe die Tatsache, daß ihre primäre Zielsetzung auf ideell-kulturellem Gebiete liegt. Dieser Charakterzug der caritativen Anstalten führt vielfach dazu, daß man in ihrem Rahmen allen wirtschaftlichen Fragen von vornherein einen untergeordneten Platz einräumt, ja, daß man vielfach glaubt, zu einer Unterschätzung aller materiell-ökonomischen Belange geradezu verpflichtet zu sein.

Auch nach dem subjektiven Betriebsziel weisen die einzelnen Betriebe ihre Eigenart auf. Bei der Gründung und Durchführung eines Betriebes wird selbstverständlich der Gründer oder Betriebsleiter ein ganz bestimmtes Ziel verfolgen. In der Regel wird sein Trachten und Handeln auf die Erreichung mehrerer, mehr oder weniger zueinander in Beziehung stehender Ziele gerichtet sein. Innerhalb dieses Zielkomplexes jedoch wird ein Ziel vorwiegend und dominierend sein. Nach einem bestimmten, dominierenden

Prinzip wird er sein ganzes betriebliches Handeln gestalten, wird er seinen gesamten Betrieb einrichten und führen. Welches können nun die wichtigsten Prinzipien sein, nach denen der Betrieb geführt wird, und welche Eigenart weisen hierbei die caritativen Anstaltsbetriebe auf? Theoretisch werden wir drei Prinzipien unterscheiden¹ müssen und zwar:

a) Das reine Rentabilitätsprinzip (Absolutes Gewinnprinzip).

Wenn der Unternehmer und Betriebsleiter sich vorwiegend oder ausschließlich nach diesem Prinzip, also nach dem Grundsatz, unter allen Umständen eine möglichst hohe Differenz zwischen Erlös und Kosten (Gewinnspanne) zu erreichen, sich leiten läßt, werden Sachgüter, Leistungsgüter und Dienstleistungen nur bereitgestellt, um einen Gelbertrag, einen geldmäßigen Gewinn zu erzielen. Hier ist alles rein „rechenhaft“ auf die Gewinnerzielung und zwar auf eine möglichst ergiebige Gewinnerzielung abgestellt. Die Entscheidung über die Produktionsart, über die Arbeitsmethoden, über die technische Betriebsausstattung, über die Gestaltung der Unkosten und des Verkaufspreises, über die Betriebsorganisation, über Reklame u. a. wird in einer kühl überlegenden, rein rationellen Grundhaltung, lediglich unter dem Gesichtspunkte höchster Ertragszielung, getroffen. Hier erscheint der Gewinn selbstständig als Selbstzweck, als absoluter Diktator, der unerbittlich im Betriebe sein nüchternes und oft hartes Regiment führt. Alle anderen Gesichtspunkte sind dem gegenüber von untergeordneter Bedeutung. Dabei soll keineswegs verkannt werden, daß die Anwendung dieses reinen Rentabilitätsprinzips in mannigfacher Hinsicht, so für die Vervollkommnung der Arbeitsmethoden, für die Steigerung der Produktivität und der Leistung des Betriebes, sich recht vorteilhaft auswirkt.

Der Eigenart des caritativen Anstaltsbetriebes würde das ausschließliche Beherrschsein vom reinen Ertragsprinzip offenbar widersprechen. Auf eine Begründung hierfür können wir verzichten, da der innere Widerspruch zwischen der charakterisierten rein ichsüchtigen, materialistischen Einstellung und dem altruistischen Wesenszug der Caritas deutlich zutage tritt. Eine caritative Anstalt wird ihrem tiefsten Wesen untreu, wenn sie ihre Betriebsführung unter dieses Prinzip stellen würde.

b) Das rein caritative Prinzip (Verbrauchsprinzip).

Dieses Prinzip, das man auch als das Verbrauchsprinzip bezeichnen könnte, ist dem oben genannten diametral entgegengesetzt. Auch im wirtschaftlichen Leben sind solche Betriebe, die vorwiegend vom Verbrauchsprinzip beherrscht werden, denkbar und möglich. Ein extensiver landwirtschaftlicher Betrieb auf primitiver Kulturstufe, der Raubbau am Boden treibt und den Betriebsinhaber mit dem allernotwendigsten Lebensbedarf

¹ Vgl. meine Abhandlung „Caritas und Wirtschaft“ in: Jahrbuch der Caritaswissenschaft, Caritasverlag Freiburg i. Br. 1930, S. 9—37.

versorgt, könnte als Beispiel dafür dienen. Auf dem Gebiete der caritativen Arbeit waren und sind Betriebe und Einrichtungen, die nach diesem Prinzip verfahren, keineswegs selten. Es sei nur hingewiesen auf caritative Vereine, die nur auf Geldsammlungen, auf Almosenzuwendungen und unentgeltliche, ehrenamtliche Leistungen eingestellt sind. Allerdings sind die grundlegenden Wandlungen unseres modernen sozialökonomischen und kulturellen Lebens der Existenz solcher rein caritativ orientierter Betriebe, namentlich soweit es sich um Anstaltsbetriebe handelt, nicht gerade sehr günstig. In früheren Zeiten hat man in einer staunenswerten wirtschaftlichen Sorglosigkeit einer solchen Betriebsführung vielfach bewußt das Wort geredet. Heute sind im allgemeinen die an eine caritative Anstalt herantretenden Anforderungen zu groß, die notwendigen Investitionen zu kostspielig, der Volkswohlstand, und damit der Wohltätigkeitsfimmel zu arg herabgemindert, als daß man mit einer auf einem uferlosen Optimismus ruhenden planlosen Verbrauchswirtschaft noch durchzukommen vermöchte. Smmemhin sind gewisse Reste dieser früheren Einstellung auch heute noch in vielen caritativen Anstalten vorhanden, man wird angesichts des Wesens der Caritas auch immer mit ihrem Vorhandensein rechnen müssen.

Von einer planmäßigen Betriebsführung kann in solchen Anstalten natürlich überhaupt keine Rede sein. Man verbraucht, was man jeweils zur Verfügung hat. Geordnete Buchführung, Selbstkostenrechnung, Bilanzierung sind völlig fremde Begriffe. Eine Anstaltsbetriebslehre erscheint absolut überflüssig.

c) Das Wirtschaftlichkeitsprinzip (Kapitalerhaltungsprinzip).

Hierunter verstehen wir jene Grundhaltung eines Unternehmens, der es bei der Betriebsführung nicht absolut auf Gewinnerzielung als Selbstzweck ankommt, sondern die Überschüsse erstrebt, um das investierte Kapital leistungsfähig zu erhalten und zum Zwecke der Leistungssteigerung es zu mehren. Tatsächlich beobachten wir im Wirtschaftsleben eine ganze Anzahl von privaten und öffentlichen Unternehmungen, die sich in ihrer Betriebsführung von diesem Kapitalerhaltungsprinzip leiten lassen. Entscheidend ist hier die Bewirtschaftung eines gegebenen Kapitals mit dem Ziel, bei einem Kostenminimum ein Leistungsmaximum zu erzielen, wobei man eine optimale Deckung eines bestimmten Güter- oder Leistungsbedarfs anstrebt. Diese wirtschaftlichen Unternehmungen haben überwiegend gemeinnützigen Charakter, wie wir es vielfach bei Konsumvereinen, Einkaufsgenossenschaften, Baugenossenschaften, Siedlungsgesellschaften usw. sehen.

Die caritativen Anstalten lassen heute durchweg von diesem Wirtschaftlichkeitsprinzip sich leiten. Man bemüht sich, Verfahrensweisen und Maxime, die sich in der Privatwirtschaft bewährt haben, auch in den Dienst der Anstaltswirtschaft zu stellen, man sucht erfreulicherweise den Leistungsgrad zu steigern und innerbetriebliche Rationalisierungen durchzuführen.

Allerdings scheint es mir, als ob innerhalb der caritativen Anstalten und Institutionen sich heute deutlich zwei Gruppen voneinander abheben, die zwar beide die Befolgung des Wirtschaftlichkeitsprinzips gemeinsam haben, bei denen jedoch der Grad der Betonung dieses Wirtschaftlichkeitsprinzips ein verschiedener ist.

Die erste dieser beiden Gruppen möchte ich als caritativ-wirtschaftliche Anstalten bezeichnen. Bei diesen Anstalten ist das leitende Prinzip für die Betriebsführung eine Mischung des caritativen mit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip. Diese Anstalten stellen das caritative Prinzip, wie ich schon äußerlich durch die Bezeichnung „caritativ-wirtschaftlich“ zum Ausdruck bringen möchte, in den Vordergrund, suchen aber bei allem caritativen Handeln das Wirtschaftlichkeitsprinzip streng zu beachten. Sie lassen sich primär vom Gedanken der Caritas leiten, wobei sie aber, wenn auch sekundär, wirtschaftliche Forderungen und Prinzipien stets beachten. Hierher gehört heute der größte Teil unserer caritativen Anstalten, unsere Krankenhäuser, Genesungsheime, Heilstätten, Erziehungsheime, Internate usw. Der primäre Gründungszweck ist ein caritativer, das dominierende Betriebsprinzip ist das caritative. Aber der caritative Zweck kann nicht erreicht werden ohne rein wirtschaftliche Maßnahmen: Kapitalbeschaffung und Kapitalinvestierung, Finanzierung, Geldinvestierung, Reinvestierung und Refinanzierung. Alle diese rein wirtschaftlichen Fragen, die sich stets wieder als die unbedingten Voraussetzungen für die caritative Zweckerreichung erweisen, sollen und müssen in diesen Anstalten nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit erledigt werden. Aber bei einem Konflikt zwischen dem caritativen und dem wirtschaftlichen Prinzip läßt man dem caritativen den Vorrang. Es wäre eine glatte Unmöglichkeit, bei der Einlieferung eines schwer Kranken oder Verunglückten die vom caritativen Standpunkt aus unbedingt erforderliche Aufnahme und Behandlung solange zu verweigern, bis die rein wirtschaftlichen Fragen des Pflugeses usw. geklärt sind. An diesem trassen Beispiel sehen wir besonders deutlich, wie bei der Betriebsführung dieser Anstaltsgruppe das caritative Prinzip dominiert, ohne daß jedoch das wirtschaftliche Prinzip ausgeschaltet wird.

Die zweite Gruppe wird man zweckmäßig als wirtschaftlich-caritative Anstalten und Einrichtungen bezeichnen müssen, um auch hier schon gleich durch die Wortbildung die prinzipielle Grundhaltung zu charakterisieren. Hier liegt eine Mischung des caritativen Prinzips mit dem Ertrags- und Wirtschaftlichkeitsprinzip vor. Dominierend ist jedoch das Wirtschaftlichkeits- und Ertragsprinzip. Es sind Einrichtungen, die nicht unmittelbar auf caritativem Gebiete, sondern auf ursprünglich wirtschaftlichen Gebieten, z. B. auf dem Gebiete der Produktion (Wohnbau- und Siedlungswesen), des Warenhandels (z. B. der Wirtschaftsbund), des Bankwesens (Hilfskasse gemeinnütziger Anstalten), der Kreditvermittlung (Hilfsgemeinschaft für Katholische Wohlfahrts- und Kulturpflege), des Ver-

sicherungswesens (Kleinlebens-, Unfall-, Kinder-, Aussteuer-, Patenschaftsversicherung usw.) und auf anderen wirtschaftlichen Gebieten arbeiten. Sie wollen durch ihre Arbeit die caritativen Bestrebungen direkt oder indirekt fördern. Auf die viel erörterte Frage der Berechtigung und der Zweckmäßigkeit solcher Einrichtungen kann und soll hier nicht weiter eingegangen werden, da dadurch die Gedankenführung gestört würde. In diesem Zusammenhange genügt die Tatsache ihrer Existenz und die Erkenntnis, daß es sich bei ihnen, unter dem Gesichtspunkt des subjektiven Betriebszieles gesehen, um einen neuen Unternehmungs- und Betriebstyp handelt, die von dem Prinzip ausgehen, verdienen zu wollen, um besser und intensiver dienen zu können. Überschüssige Erträge werden mittelbar oder unmittelbar den caritativen Zwecken zugeführt, so daß die wirtschaftliche Tätigkeit als Mittel zum Zwecke der caritativen Zielerreichung erscheint. Bei ihnen müssen natürlich in der Betriebsführung wirtschaftliche Gesichtspunkte im Vordergrunde stehen, denn ein Bankgeschäft, das nicht nach wirtschaftlich-bankmäßigen Gesichtspunkten geleitet wird, ein Versicherungsunternehmen, das die versicherungswissenschaftlichen Grundzüge ignoriert, treibt unfehlbar dem Konkurs entgegen, statt Überschüsse zu erzielen, mit denen es dann caritative Zwecke fördern könnte. Dieser wirtschaftlich-caritative Betriebstyp hat natürlich die Eigenart, daß die Gesichtspunkte wirtschaftlicher und rationeller Betriebsführung bei ihm überwiegen müssen.

Wir sehen also, daß die caritativen Anstalten trotz aller Gemeinsamkeiten mit den rein wirtschaftlichen Betrieben doch ihre starke Eigenart aufweisen. Aber auch innerhalb der caritativen Anstalten erkannten wir mancherlei Differenzierungen, die für die Betriebsführung von entscheidender Bedeutung sind.

2. Die wirtschaftliche Bedeutung des caritativen Anstaltswesens.

Aus den bisherigen Ausführungen dürfte sich zweifellos ergeben, daß eine Behandlung der Betriebsführung caritativer Anstalten oder gar der Ausbau einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für diese Anstalten theoretisch unbedingt berechtigt ist, da wir es hier mit einem besonderen Unternehmungs- und Betriebstyp zu tun haben. Aber ist denn eine solche Behandlung auch praktisch bedeutungsvoll? Lohnt es überhaupt, sich mit der Betriebsführung der caritativen Anstalten eigens zu befassen? Offenbar nur dann, wenn die Anstaltsbetriebe im Rahmen unserer Volkswirtschaft einen solchen Umfang haben und eine solche Rolle spielen, daß der in diesem Unternehmungsstweig investierte und bewirtschaftete Kapitalfonds hinreichend wertvoll und beachtlich ist. Je größer das der Bewirtschaftung dieser caritativen Anstaltsbetriebe unterstehende Sachkapital ist,

je größer der Personenzreis, der in ihnen wirtschaftlich sich betätigt, desto bedeutamer und dringender wird natürlich die Frage einer rationellen Betriebsführung. Das sind die Maßstäbe, die wir ganz allgemein anlegen, um Unterlagen für die Beurteilung der wirtschaftlichen Bedeutung irgendeines Unternehmungs-zweiges in der Volkswirtschaft zu gewinnen. Somit werden wir zweckmäßig diesen Maßstab auch an die caritativen Anstaltsbetriebe anzulegen haben. Unser Ziel wird also auf eine wertmäßige Erfassung der sachlichen und personellen Produktionsfaktoren gerichtet sein müssen, mit denen die caritativen Anstaltsbetriebe wirtschaften.

Hier kann es sich natürlich nicht um eingehende statistische Erfassung einzelner Anstaltsbetriebe handeln, es muß vielmehr an Hand einiger charakteristischer Zahlenangaben ganz allgemein die wirtschaftliche Bedeutung der caritativen Anstaltsbetriebe veranschaulicht werden. Der Umfang des in diesen Anstalten investierten Sachkapitals und die zahlenmäßige Größe der in ihnen tätigen Kräfte werden uns am besten den Einblick in die wirtschaftliche Bedeutung des caritativen Anstaltswesens erschließen.

a) Das investierte Sachkapital.

Im allgemeinen ist der Wert des investierten Sachkapitals ein wesentliches Kriterium für die privatwirtschaftliche Bedeutung eines Unternehmens. Eine genaue statistische Erfassung des gesamten Sachkapitals sämtlicher caritativer Fürsorgeeinrichtungen dürfte nur schwer durchzuführen sein. Die Höhe des investierten Sachkapitals wird ohne Frage im wesentlichen durch den quantitativen Umfang und die qualitative Beschaffenheit der caritativen Einrichtungen bestimmt. Die zahlenmäßige Erfassung des letzteren ist natürlich kaum möglich, während für die Erfassung des ersteren die Statistik immerhin brauchbare Anhaltspunkte und Unterlagen bietet.

Einige Zahlenangaben mögen einen Einblick in den Umfang der caritativen Einrichtungen sowie die Menge der bereitgestellten Betten gewähren, wobei hervorzuheben ist, daß es sich bei den nachfolgenden Angaben nur um caritative Einrichtungen der geschlossenen Fürsorge innerhalb der organisierten freien Wohlfahrtspflege handelt.

Nach der letzten statistischen Erfassung der Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege (Stichtag: 31. Dezember 1928) haben wir ¹:

Fürsorgegebiet	Einrichtungen	Betten
Geschlossene Gesundheitsfürsorge .	4 640	343 257
„ Erziehungsfürsorge .	2 970	156 075
„ wirtschaftl. Fürsorge .	4 008	96 491
	11 618	595 823

¹ Siehe Handwörterbuch der Wohlfahrtspflege, hrsg. von Julia Dünner, 2. Aufl., S. 642—647.

Die Gesehungskosten pro Bett eines Anstaltsbetriebes werden erfahrungsgemäß durchweg zwischen 7—12000 RM. veranschlagt. Setzt man den Gesehungswert pro Bett nur auf 7000 RM. an, so ergibt sich bereits eine Summe von 4,17 Milliarden RM. Wir erhalten also — bei niedrigster Veranschlagung — bereits die stattliche Summe von rund 4,17 Milliarden RM. als investiertes Sachkapital caritativer Anstaltsbetriebe.

Auf die Reichspitzenverbände verteilen sich die Einrichtungen bzw. Betten nach derselben Statistik folgendermaßen¹:

Reichspitzenverband	Gesamtzahl der	
	Einrichtungen	Betten
Zentralauschuß der Inneren Mission . . .	3979	204 796
Deutscher Caritasverband ²	3793	239 448
(Bestand vom 1. Mai 1932)	(4073)	(254 906)
Zentralwohlfahrtsstelle der Deutschen Juden	221	9 313
Deutsches Rotes Kreuz	414	17 037
(Nach dem Stand von 1931) ³	(434)	(19 656)
Fünfter Wohlfahrtsverband	510	42 575
Hauptauschuß für Arbeiterwohlfahrt . . .	989	59 345
Zentralwohlfahrtsauschuß der christlichen Arbeiterchaft	1712	23 309

Legt man wiederum den Gesehungswert pro Bett von 7000 RM. zugrunde, so verteilt sich die berechnete Gesamtsumme von 4,17 Milliarden investierten Sachkapitals auf die einzelnen Hauptrichtungen der organisierten freien Wohlfahrtspflege folgendermaßen:

Zentralauschuß für Innere Mission	1,43 Milliarden;
Deutscher Caritasverband	1,67 „
(Nach neuerem Stand)	(1,78 „)
Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden. . .	65 Millionen;
Deutsches Rotes Kreuz	119 „
(Nach neuerem Stand)	(137 „)
Fünfter Wohlfahrtsverband	298 „
Hauptauschuß für Arbeiterwohlfahrt	415 „
Christliche Arbeiterhilfe	163 „

Dabei ist aber die errechnete Gesamtsumme von 4,17 Milliarden als Mindestsumme anzusprechen. Im allgemeinen werden die Gesehungskosten pro Bett bei manchen Anstaltskategorien, z. B. bei den modernen

¹ Siehe Handwörterbuch der Wohlfahrtspflege, S. 650.

² Die *caritas catholica* weist in der geschlossenen Fürsorge auf: 29 100 Anstalten mit 1 420 600 Betten (s. Kirchliches Handbuch für das katholische Deutschland, begründet von S. Krosigk, 17. Band 1930/31, Köln 1931, S. 118). Die Höhe des investierten Sachkapitals wäre also für die *caritas catholica* nach der Bettenzahl (bei einem Gesehungswert von 7000 RM.) auf rund 9,944 Milliarden RM. zu veranschlagen.

³ Siehe Blätter des Deutschen Roten Kreuzes, 10. Jahrg. 1931, S. 649.

Krankenanstalten, höher als auf 7000 RM zu veranschlagen sein. Außerdem handelt es sich hier nur um die geschlossenen Einrichtungen der organisierten freien Wohlfahrtspflege, unter Außerachtlassung der umfangreichen halboffenen und offenen Fürsorgeeinrichtungen, so daß die Gesamtsumme wesentlich höher liegen würde. Immerhin wirft die Zahl ein drucksvolles Licht auf die Bedeutung des in caritativen Anstaltsbetrieben investierten Sachkapitals.

b) Die tätigen Kräfte.

Außer durch die Größe des Sachkapitals wird die betriebswirtschaftliche Bedeutung eines Unternehmens wesentlich bestimmt durch die Gesamtzahl der im Betriebe tätigen Kräfte. Rein betriebswirtschaftlich kommt die Bedeutung des im Betriebe zur Anwendung gelangenden Produktionsfaktors „Arbeit“ zum Ausdruck in der verausgabten Lohnsumme.

Um die Menge der in caritativen Anstaltsbetrieben tätigen Kräfte zu illustrieren, mögen einige Zahlenangaben gebracht werden.

Nach den letzten statistischen Erhebungen waren in den geschlossenen Einrichtungen der organisierten freien Wohlfahrtspflege tätig¹:

Fürsorgezweig	Kräfte ²
Geschlossene Gesundheitsfürsorge	78 386
„ Erziehungsfürsorge	28 085
„ wirtschaftliche Fürsorge	13 135
insgesamt	119 606

Eine auch nur annähernd genaue Berechnung der Lohnsumme, die für diese tätigen Kräfte verausgabt wird, stößt auf nicht geringe Schwierigkeiten, da die Einzellöhne stark differenziert sind je nach der qualitativen Besonderheit der Kräfte und nach den jeweils örtlich geltenden Lohnregelungen. Hier kann es sich daher nur um den Versuch einer groben Schätzung der Höhe der für diese caritativ tätigen Kräfte verausgabten Lohnsumme handeln.

Unserer Berechnung legen wir den für das Personal der preussischen Universitätskliniken in Anwendung stehenden „Tarifvertrag für die Lohnempfänger bei der Preussischen Staatsverwaltung (Verwaltungsarbeiter)“ — PIV — vom 24. Dezember 1930 zugrunde. Und zwar möge der Lohn, der für die Lohngruppe V (nach dem 5. Dienstjahr im Lohngebiet 2) in Frage kommt, als Durchschnittslohn betrachtet werden³.

¹ Siehe Handwörterbuch der Wohlfahrtspflege, S. 643, 645, 647.

² Als „Kräfte“ sind von der Statistik Pflege- und Wirtschaftspersonal erfasst (s. ebenda S. 641).

³ Diese Lohngruppe dürfte nicht zu hoch gegriffen sein. Zwar umfaßt das Wirtschaftspersonal auch niedriger eingestufte Kräfte, andererseits wird das Pflegepersonal zum Teil höher besoldet (männliche Krankenpfleger teils nach Gruppe I, II und III).

Abgestellt auf eine 48-Stundenwoche ergibt sich nach dem Tarif (Ortsklasse A; Stand vom 3. Januar 1932) ein Jahresgrundlohn von 1522,56 RM. — Für die Gesamtzahl der in den geschlossenen Einrichtungen der organisierten freien Wohlfahrtspflege tätigen Kräfte ergäbe sich demnach eine Jahreslohnsomme (Grundlohn) von rund 182 107 Millionen RM.

Für die in den Einrichtungen der geschlossenen Fürsorge der Inneren Mission tätigen 33 121 Kräfte würde sich auf derselben Basis eine Jahreslohnsomme von rund 50,4 Millionen RM., für die in den Anstalten der geschlossenen Fürsorge des Deutschen Caritasverbandes tätigen Kräfte von rund 94,4 Millionen RM. ergeben.

Aus diesen summarischen Zahlenangaben, die nur blickartig die wirtschaftliche Bedeutung des caritativen Anstaltswesens beleuchten sollten, ergibt sich unbedingt, daß es sich um einen Betriebstyp handelt, den man vom allgemein volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Standpunkte aus sicher nicht ignorieren darf. Es kann nicht gleichgültig sein, ob die Bewirtschaftung dieser sachlichen und persönlichen Elemente nach den Grundsätzen und Methoden einer zweckmäßigen Wirtschafts- und Betriebsführung erfolgt oder nicht. Damit ist die Frage nach der praktischen Bedeutung einer Behandlung der Betriebsführung caritativer Anstalten, die wir eingangs stellten, eindeutig in einem sehr positiven Sinne beantwortet.

Unter den caritativen Anstalten gibt es nun aber eine Anstaltsgruppe, deren Eigenart vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt deshalb bedeutsam erscheint, weil innerhalb dieser Gruppe die Voraussetzungen für eine sparsame Betriebsführung besonders günstig sind. Man trennt gewöhnlich, je nach dem Rechtscharakter des Trägers der Anstalten, die öffentlichen und privaten caritativen Anstalten voneinander. In der letzteren Gruppe sind im allgemeinen die günstigsten Voraussetzungen für die Erzielung von Betriebserparnissen gegeben. Das ist in der Fachliteratur allgemein anerkannt. Wir werden also in einer Untersuchung über die Betriebsführung caritativer Anstalten uns mit dieser Gruppe noch gesondert zu befassen haben.

3. Betriebserparnisse in privaten caritativen Anstalten.

Die Bedeutung caritativer Anstaltsbetriebe wird vom privatwirtschaftlichen Standpunkte aus wesentlich davon abhängen, wie weit es gelingt, in den caritativen Anstaltsbetrieben eine rationelle Betriebsführung zu realisieren. Vom Gesichtspunkt rationeller Betriebsführung muß Ziel jedes Unternehmens sein: Verwirklichung des ökonomischen Prinzips, d. h. Erreichung möglichst hohen Nutzeffektes mit möglichst geringem Aufwand.

Um ein Bild zu geben von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit caritativer Anstalten, werden wir einige Zahlenangaben über die Erfolgsrechnung caritativer Anstaltsbetriebe zum Ausgangspunkt nehmen müssen.

Dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen Anstalten mit behördlichem Träger, die aber mit geistlichen oder caritativen Pflegekräften arbeiten (städtische Krankenhäuser mit Ordenspersonal usw.) und solchen Anstalten, deren Träger caritative Verbände sind.

Für die Vorkriegszeit bringt statistisches Material über die größere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit behördlicher Krankenanstalten mit geistlichem bzw. caritativem Pflegepersonal gegenüber den behördlichen Krankenanstalten mit weltlichem Pflegepersonal eine Denkschrift der Stadt Düsseldorf, die eine Anlage enthält: „Städtische Krankenanstalten im Lichte vergleichender Finanzstatistik“ (bearb. von Dr. Otto Most). Die Anlage bringt das Ergebnis einer Umfrage, die an 19 Krankenanstalten gerichtet war¹. Vergleicht man die Ausgabenposten der Anstalten, die von weltlichem Personal bedient werden, mit den Ausgabenposten der Anstalten, in denen Diaconissen und Ordensschwestern tätig sind, so zeigt sich eine stark absteigende Kurve. Es betragen danach die Gesamtausgaben auf einen Krankenverpflegungstag im Durchschnitt bei 11 Anstalten mit weltlichem Personal 4,70 Mk., bei zwei Anstalten mit Diaconissen 2,84 Mk., bei vier Anstalten mit Ordensschwestern 2,72 Mk. Die städtischen Anstalten mit katholischer Ordenspflege kommen also mit 58% der Ausgaben jener Häuser aus, die ausschließlich mit weltlichem Pflegepersonal arbeiten.

Es fragt sich nun, auf welche Ursachen die rationellere Betriebsführung derjenigen Anstaltsbetriebe, die mit geistlichem Pflegepersonal arbeiten, zurückzuführen ist. Das Schwergewicht liegt auf dem Posten „Löhne und Gehälter“, der vom privatwirtschaftlichen Standpunkt aus als Unkostenfaktor zu buchen ist. Die Entschädigungen, die für die tätigen Diaconissen bzw. Ordensschwestern (als „Mutterhausbeitrag“) entrichtet werden, sind wesentlich geringer als die an weltliches Personal zu zahlende Lohnsumme. In manchen Krankenanstalten ist die Regelung so getroffen, daß die Schwestern keinerlei Vergütung erhalten, sondern an das Mutterhaus für jede Schwester ein Pauschalbetrag entrichtet wird². Außerdem fällt (wie der angeführte Düsseldorfer Bericht betont) ins Gewicht, daß die Arbeitsleistungen neben der eigentlichen Krankenpflege bei den Ordensschwestern und Diaconissen größer sind als bei den weltlichen Pflegerinnen, so daß eine geringere Zahl von Schwestern und untergeordnetem Personal verwendet zu werden braucht. Zu der rationelleren Betriebsführung trägt außerdem bei, daß die geistlichen Schwestern in den wichtigsten Ausgabe-posten des modernen Krankenhauses, Beköstigung und Wäscheverbrauch, weit billiger wirtschaften als weltliches Personal³. Ihren tiefsten

¹ Siehe Artikel: Geistliches oder weltliches Krankenpflegepersonal in den Krankenanstalten, Caritas, 15. Jahrg., 1910, S. 169/170.

² Vgl. dazu Grieser: Besoldungsverhältnisse, in: Das Deutsche Krankenhaus 1925, hrsg. von Alter, Berlin 1927, S. 207/208.

³ Siehe Artikel: Geistliches oder weltliches Krankenpflegepersonal in den Krankenanstalten a. a. O. S. 170.

Grund hat die erfolgreichere wirtschaftliche Tätigkeit des Ordenspersonals in der ethischen Fundierung und Motivierung ihrer Berufsarbeit.

Eine Spezialuntersuchung von Trost¹ über die caritativen Einrichtungen Dortmunds in den Kriegs- und Nachkriegsjahren bis 1920 bringt Belege für die größere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit privater caritativer Anstalten gegenüber den städtischen Anstalten. Auf Grund des von der Stadt Dortmund den städtischen bzw. katholischen Krankenhäusern gewährten Zuschusses berechnet Trost folgende Ersparnisse der katholischen Krankenhäuser zugunsten der Stadt pro Krankenverpflegungstag²:

1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
0,66	0,93	1,27	1,90	3,14	5,92	18,98 Mf.

In neuerer Zeit liegen ähnliche Ergebnisse über die Ersparnisse privater caritativer Krankenanstalten gegenüber den behördlichen Krankenanstalten vor, die veröffentlicht sind im Rahmen der Untersuchung der Deutschen Liga der freien Wohlfahrtspflege: Was erspart die freie Wohlfahrtspflege der öffentlichen Wirtschaft und was könnte sie ihr ersparen?³

So wird die Summe, die die Berliner freien gemeinnützigen Krankenanstalten den städtischen Finanzen ersparen, jährlich auf 8 Millionen RM. geschätzt. — Für Breslau werden die Selbstkosten der städtischen Krankenhäuser mit 9,70 RM. pro Tag und Pflegling angegeben, während die Anstalten der freien Wohlfahrtspflege nur 6 RM. Pflegesatz erhalten. Danach würden also die kommunalen Anstalten um 62% teurer sein. — In Köln berechnet man die durch die katholischen, evangelischen und jüdischen Krankenhäuser erzielten Ersparnisse pro Jahr auf 2,5 Millionen RM.⁴

Die Ersparnismöglichkeiten in den privaten caritativen Anstaltsbetrieben sind im wesentlichen auf die bereits genannten Gründe zurückzuführen. In diesen Betrieben werden die Ersparnisse gegenüber den Ausgaben der städtischen bzw. staatlichen Anstalten noch größer sein, da der größte Teil der hauptamtlich tätigen Kräfte ohne jedes Gehalt arbeitet. Daß es sich dabei um die Ersparung gewichtiger Beiträge handelt, leuchtet ein, wenn man z. B. die Jahreslohnsumme von rund 52,7 Millionen RM. in Betracht zieht, die schätzungsweise (berechnet nach dem angeführten Tariffatz) für die Gesamtzahl der geistlichen Pflegekräfte in den Anstalten der geschlossenen Fürsorge des Deutschen Caritasverbandes zu zahlen wäre. (Nach dem Stande vom 1. Mai 1932 beläuft sich die Zahl der in den Einrichtungen der geschlossenen Fürsorge des Deutschen Caritasverbandes tätigen geistlichen

¹ Trost: Die soziale und wirtschaftliche Bedeutung der katholischen Wohlfahrtspflege. Unter besonderer Berücksichtigung der katholischen Wohlfahrtspflege in Dortmund und ihrer Tätigkeit in den Jahren 1914—1920. Ungedruckte Dissertation, Münster i. Westf.

² Siehe ebenda, S. 121.

³ Siehe Freie Wohlfahrtspflege, 5. Jahrg., S. 385 ff.

⁴ Siehe ebenda, S. 396 ff.

Pflegekräfte auf 34622). Außerdem mag, wie van Aken hervorhebt, begünstigend hinzu kommen, daß die Schwestern in den privaten caritativen Einrichtungen größeren Einfluß auf das Wirtschaftsgebaren des Hauses auszuüben vermögen¹.

Über den Rahmen solcher Spezialuntersuchungen hinaus liegen in neuester Zeit Versuche vor, die Gesamtsparebedeutung der freien Wohlfahrtspflege zugunsten der öffentlichen Wirtschaft zu errechnen.

Nach den Berechnungen der Deutschen Liga der freien Wohlfahrtspflege erspart die freie Wohlfahrtspflege unter den gegenwärtigen Verhältnissen der öffentlichen Wirtschaft jährlich²:

In der Anstaltsfürsorgeerziehung	21 500 000 RM.
In den sonstigen Erziehungsanstalten	22 500 000 "
In den Kindertagesstätten	31 500 000 "
In den allgemeinen Krankenanstalten ³	45 000 000 "
In den Anstalten der Behindertenfürsorge	9 250 000 "
In den Altersheimen	3 500 000 "

zusammen: 133 250 000 RM.

Zu berücksichtigen ist dabei, daß große Zweige der geschlossenen Fürsorge: die Spezialanstalten der Gesundheitsfürsorge, die Heime für Mutter und Kind, die Erholungsheime für Erwachsene und Kinder, die Siechenheime, die Einrichtungen der Wanderer-, Obdachlosen- und Straffälligenfürsorge in der Berechnung fehlen.

Das durch die Untersuchung der Liga erfaßte Gebiet dürfte die größere Hälfte der freien geschlossenen Fürsorge überhaupt sein. Man müßte dementsprechend den effektiven Gesamtersparnisbetrag heraufsetzen. Da den Berechnungen sehr sorgfältig gewählte Zahlen zugrunde liegen, kann man mit vollem Recht die Behauptung aufstellen, daß die Anstaltsarbeit der deutschen freien Wohlfahrtspflege der öffentlichen Wirtschaft jährlich mindestens 250 Millionen RM. erspart.

Van Aken kommt zu einem effektiven Ersparniswert der freien geschlossenen Fürsorge von jährlich 300 Millionen RM. Bei seiner Berechnung sind einerseits die bei der Liga einbezogenen Kindertagesstätten (halboffene Fürsorge) nicht mit enthalten; andererseits sind die Krankenanstalten, die zwar einem behördlichen Träger gehören, aber von geistlichem Personal bedient werden und darum ebenfalls wirtschaftlicher arbeiten als rein be-

¹ Siehe van Aken: Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Ordenskranken Häuser gegenüber den staatlichen und städtischen Anstalten, Tagung der freien Vereinigung der katholischen Krankenhausvorstände Deutschlands am 10. Oktober 1919 zu Essen, Freiburg i. Br., Caritasverlag 1919, S. 17.

² Siehe Freie Wohlfahrtspflege, 5. Jahrg., S. 401. Die folgenden Ausführungen sind inhaltlich dem Aufsatz dieser Zeitschrift entnommen: „Was erspart die freie Wohlfahrtspflege der öffentlichen Wirtschaft?“, a. a. O. S. 385—402.

³ Es sind hier nur die Anstalten berücksichtigt, deren Träger die freie Wohlfahrtspflege ist, nicht auch die, die etwa behördliche Träger haben, aber von geistlichem oder caritativem Personal bedient werden.

hördlich geführte Anstalten, bei van Aken mit berücksichtigt, bei der Liga jedoch nicht¹.

Bis jetzt wurden nur die angesichts des gegenwärtigen Standes tatsächlich erzielten Betriebserparnisse der privaten Wohlfahrtspflege behandelt. Darüber hinaus ergeben sich weitere, äußerst bedeutame, mögliche Erparnisse, die auf Grund einer Umgestaltung der jetzigen Wohlfahrtsarbeit noch erzielt werden könnten. Solche Erparnismöglichkeiten bestehen darin, daß die öffentliche Wohlfahrtspflege in größerem Umfange als gegenwärtig die Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege zur Durchführung der gesetzlich zu leistenden Fürsorge heranziehen könnte. Das Ausmaß dieser „möglichen“ Erparnisse wird naturgemäß davon abhängen, ob die öffentliche Wohlfahrtspflege ihrerseits über eine größere Zahl eigener Einrichtungen verfügt und ob sie in der Lage und gewillt ist, diese ohne Einbuße an fürsorgerischer Nutzleistung in ihrem Umfange einzuschränken.

Bei einigen der behandelten Fürsorgezweige wurden in dem angeführten Aufsatz der „Freien Wohlfahrtspflege“ die Erparnungsmöglichkeiten genauer berechnet: in der Anstaltsfürsorgerziehung mit 5 200 000 RM., in den sonstigen Erziehungsanstalten mit 5 000 000 RM. Neben den „effektiven“ Erparnissen auf diesen beiden Gebieten machen die „möglichen“ also nochmals ein rundes Viertel der Summe aus. Legt man dies Verhältnis für die gesamte geschlossene Fürsorge zugrunde, so bedeutet das: es bestehen für die öffentliche Wirtschaft, ohne daß umstürzende strukturelle Veränderungen im Gesamtsystem der deutschen Wohlfahrtspflege erforderlich wären, auf dem Gebiete der geschlossenen Fürsorge, außer den schon erwähnten, ungeheuren, tatsächlich jetzt schon erzielten Erparnissen, noch weitere Erparnismöglichkeiten in Höhe von jährlich mindestens 60 000 000 RM.²

Welche Konsequenz ergibt sich nun aus dieser Tatsache, daß die privaten Anstalten unter besonders günstigen Voraussetzungen für die Erzielung von Erparnissen arbeiten, für die Betriebsführung dieser Anstalten? Gerade in diesen Anstalten gewinnt dadurch eine geordnete Betriebsführung erhöhte Bedeutung. Die an sich durch die Eigenart dieser Anstalten, namentlich ihres Pflegepersonals, gegebenen günstigen Erparnisbedingungen können nur durch eine rationelle Betriebsführung voll ausgenutzt werden. Es ist sicher keine überspannte Hoffnung, wenn man annimmt, daß die jetzt schon erzielten Betriebserparnisse in den privaten

¹ Siehe van Aken: Das katholische caritative Anstaltswesen der Gegenwart. (Beihefte zur Caritas, Heft 4, Freiburg 1930), S. 119/120.

² Siehe Freie Wohlfahrtspflege, 5. Jahrg. 1931, S. 401/402. — Hier wurde nur das Ergebnis der Untersuchungen des angeführten Artikels gebracht. Der Artikel bringt als Abschluß eine sehr übersichtliche und wirkungsvolle „Zusammenfassung“. Für weitere Einzelheiten muß auf den Gesamthalt des Artikels verwiesen werden.

Anstalten sich noch wesentlich steigern lassen, falls die Anstaltsleitung in die Lage versetzt wird, auf Grund einer möglichst korrekten Erfassung aller Betriebsvorgänge die Anstaltspolitik noch sicherer und zielklarer zu führen als bisher.

Wie ist es nun tatsächlich um die Betriebsführung in den caritativen Anstalten bestellt? Die Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Es ist ähnlich wie mit der technischen Einrichtung der Betriebe in den einzelnen Wirtschaftszweigen. Die einen sind fortschrittlicher und richten sich mit dem Fortschreiten der technischen Errungenschaften entsprechend ein, während andere an den alten Formen der technischen Handhabung länger festhalten. Auch in den caritativen Anstalten wird selbstverständlich die Betriebsführung keineswegs einheitlich gehandhabt. Es gibt Anstalten, die in ihrer Betriebsführung sich der modernsten Mittel bedienen und ständig bemüht sind, diese auf der Höhe zu erhalten, andererseits aber auch solche, bei denen kaum eine primitive Buchführung zu finden ist. Zwischen diesen beiden Extremen liegen vielfache Zwischenstufen. Trotzdem wird man, wenn man nur den großen Durchschnitt ins Auge faßt, gewisse Entwicklungs- und Wandlungstendenzen immerhin mit einiger Sicherheit konstatieren können.

II. Wandlungstendenzen in der Betriebsführung caritativer Anstalten.

Für die Betriebsführung in caritativen Anstalten ist vielfach zunächst entscheidend die Verschiedenheit des Trägers der betreffenden Anstalt. Früher galt es allgemein als Erfahrungstatsache, daß in öffentlichen Anstalten wenigstens die Buchführung durchweg korrekter gehandhabt wurde als in privaten Anstalten. Bei einer Überschau über die Trägerschaft der caritativen Anstalten in Deutschland bietet sich uns ein wenig einheitliches Bild. Die Reichsstatistik zeigt mit ihren Durchschnittsziffern, daß ein nicht unerheblicher Teil der caritativen Anstalten als Rechtsträger öffentliche Körperschaften hat. Das dürfte historisch zu erklären sein. Seit dem Spätmittelalter treten in zunehmendem Maße Stadtgemeinden als Rechtsträger auf, daneben betätigen sich die kirchlichen Gemeinden weiter in der Schaffung von Anstalten. Aber die Entwicklung war nicht einheitlich im Reich. In Süddeutschland befinden sich die Anstalten, namentlich die Krankenanstalten, weit überwiegend in öffentlichem Eigentum, wobei allerdings gewöhnlich die Pflege von kirchlich organisierten Genossenschaften ausgeübt wird. In Norddeutschland überwiegt die Zahl der privaten und kirchlichen Anstalten ganz erheblich, während die öffentlichen Anstalten bei weitem in der Minderzahl sind. In letzteren ist allerdings vielfach weltliches Pflegepersonal anzutreffen. So erklärt sich die Tatsache, daß im westdeutschen Industriegebiet rund $\frac{9}{10}$ aller Krankenanstalten pri-

vaten gemeinnützigen Charakter haben. Von ihnen gehört die Mehrzahl den Kirchengemeinden. Die zahlenmäßige Entwicklung geht durchweg mit der zunehmenden Industrialisierung und dem Bevölkerungswachstum parallel. Besonders zahlreich waren die Neugründungen und Erweiterungsbauten in der Nachkriegszeit. Der allgemeine Zug der Zeit brachte es mit sich, daß auf dem Gebiete der sozialen Fürsorge allenthalben ungeheuer viel geschah. Die Nachfrage nach Pflegeplätzen stieg sehr stark, die Fortschritte der Wissenschaft und Technik wirkten in derselben Richtung. Stillstand galt als bedauerlichster Rückschritt. Das Konkurrenzstreben der einzelnen Orte bewirkte, daß man sich in der Größe und Großzügigkeit der Anstaltsanlage nicht wollte übertreffen lassen. Erst der Rückschlag in der Wirtschaftskrise der letzten Jahre ließ erkennen, daß man zu weit gegangen war, daß man geradezu eine Anstaltsinflation betrieben hatte.

Diese Entwicklungszüge, die hier nur in groben Zügen angedeutet werden konnten, wird man sich vor Augen halten müssen, um die Wandlungstendenzen in der Betriebsführung der caritativen Anstalten verstehen und würdigen zu können. Es ist selbstverständlich, daß in einer Zeit ruhiger Entwicklung und geringer wirtschaftlicher Sorgen die Betriebsführung sich stark in den alten, traditionellen Bahnen halten wird. Sobald die Entwicklung stürmischer, die Konkurrenz größer und die wirtschaftlichen Schwierigkeiten und Nöte drückender werden, wird man naturgemäß den Fragen der Betriebsführung größere Aufmerksamkeit zuwenden, um durch möglichst korrektes wirtschaftliches Vorgehen die Schwierigkeiten meistern zu können. Diese untrennbaren Beziehungen zwischen der allgemeinen Entwicklung auf dem Gebiete des caritativen Anstaltswesens und der Betriebsführung in diesen Anstalten zeigen sich in voller Deutlichkeit im caritativen Anstaltswesen Deutschlands.

Wenn wir die letzten Jahrzehnte, die für uns hier wohl ausschließlich in Betracht kommen, übersehen, so heben sich deutlich drei Epochen hinsichtlich der Betriebsführung in den caritativen Anstalten voneinander ab. Die erste Epoche umfaßt die Jahrzehnte vor dem Kriege, die zweite die Kriegszeit und die dritte das letzte Jahrzehnt. Dabei wird aber zu beachten sein, daß diese zeitliche Grenzziehung keineswegs eine scharfe sein kann. Auch muß betont werden, daß selbstverständlich die Wandlungen in der Betriebsführung nun nicht plötzlich in jeder einzelnen Anstalt sich einheitlich zeigen. Es sind nur gewisse charakteristische Züge, die wir in der Entwicklung der Betriebsführung caritativer Anstalten ganz generell beobachten zu können glauben, aus denen wir die Berechtigung der Abgrenzung der genannten Epochen herleiten.

1. Stadium: Das Vorherrschende des caritativen Prinzips in der Anstaltsbetriebsführung.

In der Vorkriegszeit zeigt das caritative Anstaltswesen eine zwar stetige, aber doch ruhige Aufwärtsentwicklung. Nur einige Zahlen zum Beleg. Von den allgemeinen Krankenanstalten des Ruhrkohlengebietes wurden in einer Statistik 77 Anstalten erfasst, von denen 6 vor 1850, 27 zwischen 1850 und 1870, 37 zwischen 1870 und 1900, 12 nach 1900 erbaut wurden¹. Eine zusammenfassende Übersicht über die Gründungszeit der Krankenanstalten im Bistum Münster ergibt folgendes Bild²:

von 1840—1850	betrug die Zahl der Gründungen	14
„ 1850—1860	„ „ „ „ „	28
„ 1860—1870	„ „ „ „ „	27
„ 1870—1880	„ „ „ „ „	13
„ 1880—1890	„ „ „ „ „	18
„ 1890—1900	„ „ „ „ „	27
„ 1900—1910	„ „ „ „ „	21
„ 1910—1920	„ „ „ „ „	8
„ 1920—1927	„ „ „ „ „	5

Man sieht also, daß in den 40er Jahren des vorigen Jahrhunderts ein beachtlicher Gründungsprozeß der Anstalten einsetzt, um dann in den folgenden Jahrzehnten mit der zunehmenden Industrialisierung, dem Wachstum der Bevölkerung und der rapiden Zunahme chronischer Berufsschädigungen sowie der steigenden Gefahr epidemischer Erkrankungen eine schnellere Gangart anzunehmen. Die Wirtschaftskrise der 70er Jahre bringt einen Rückschlag, dem jedoch bald wieder ein Ansteigen der Ziffern folgt.

Die Mittel für die Errichtung der Anstalten und den Betrieb derselben werden im allgemeinen auf dem Wege der Sammlung beschafft. Als Betriebsmittel spielen in dieser Zeit die Naturalsammlungen, die in jedem Jahre als Kartoffel-, Getreide-, Fleischkollekte veranstaltet werden, eine recht erhebliche Rolle. Die Geldmittel fließen aus Sammlungen, den Erträgen von Stiftungen und natürlich aus den eigenen Pflegeeinnahmen der Anstalt. Über die Mittelbeschaffung urteilt man vielfach recht optimistisch. Ganz typisch hierfür ist ein Passus in einer Rede des bekannten Pater Hypprian Fröhlich: „Nicht immer so viel kapitalisieren und nicht immer so viel in Angst sein, ob denn die Anstalt sich auch rentiert, oder ob sie nicht am Ende zugrunde geht. . . Erwägen Sie zuvor, ob eine Anstalt notwendig und Gott wohlgefällig ist, dann fangen Sie an, nehmen Sie den hl. Josef dazu oder den hl. Antonius, der schickt Ihnen schon die Förderer und Förderinnen, und es geht alles glatt.“ (Caritas, 1. Jahrg. 1896, S. 229.)

¹ Vgl. van Aken: Zum Krankenhauswesen im Ruhrkohlenbezirk. Herausgegeben im Auftrage des Zweckverbandes und Gesamtverbandes der privaten gemeinnützigen Krankenhäuser des Ruhrkohlenbezirkles. Verlag Theben, Gladbeck, 1922, S. 5.

² Vgl. Weber: Die katholische Anstaltsfürsorge im Bistum Münster. Lindner-Verlag, Düsseldorf 1928, S. 350.

Für die Betriebsführung und das Rechnungswesen ist in diesem Stadium eine ziemlich weitgehende Oberflächlichkeit und Planlosigkeit charakteristisch. Die Oberin führt in der Regel eine Kladde als Hausverwaltungsbuch, das bekannte Kontobuch in dem typischen schmalen und hohen Format, die linke Seite für die Einnahmen, und die rechte für die Ausgaben. Auf der linken Seite figurieren als Hauptposten kleine Geschenke, Erträge aus dem Opferkasten, aus Haus- und Kirchenkollekten, der Erlös aus dem Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten und die Einnahmen aus Pflegegeld. Demgegenüber die wichtigsten Ausgabeposten: Lebensmittel, Löhne, Mutterhausbeitrag, Reparaturunkosten. Am Schluß des Jahres wird ein Strich darunter gezogen, addiert, die Differenz zwischen der Gesamtsumme von Einnahmen und Ausgaben errechnet und eine kleine Plusdifferenz mit vollster innerer Befriedigung konstatiert. Nun kann die Abrechnung mit den Rechnungsbelegen an die vorgesezte kirchliche Revisionsstelle gehen, deren Kalkulator mit höchster Akribie jede Rechnung durchaddiert, mit größter Wahrscheinlichkeit jeden Rechenfehler konstatiert und mit absoluter Bestimmtheit die entsprechenden, wohlverdienten „Monita“ erteilt. So löst ein Jahr das andere in ruhigem Fluß der Zeiten ab. — Selbstverständlich haben auch in dieser Zeit einige, namentlich größere Anstalten eine planmäßige Betriebs- und Wirtschaftsführung. Doch diese bilden die Ausnahme von der Regel. Es sind nur relativ wenige Anstaltsgroßbetriebe, die sich dadurch auszeichnen.

Selbstkostenberechnung, kaufmännische Buchführung, Bilanzierung, Rentabilitätsberechnung, Erfolgskontrolle sind während dieser Zeitspanne im caritativen Anstaltswesen völlig unbekannte Begriffe. Die Betriebs- und Rechnungskontrolle bewegt sich auf der gleichen Höhe wie die geschilderte Buchführung. Joh. van Aken, der bekannte führende Fachmann auf dem Gebiete des Krankenhauswesens, läßt in seinem Buch „Das katholische caritative Anstaltswesen in der Gegenwart“¹ den Leser im Geiste teilnehmen an der Kuratoriumssizung eines ländlichen Kranken- und Altershospitals im Jahre 1880. Die interessante, durch phantasiervolle Kleinmalerei sich auszeichnende Darstellung berichtet über den Verlauf dieser Kuratoriumssizung unter weitgehender Inanspruchnahme poetischer Freiheiten seitens des Autors. Aber dennoch, sie trifft das charakteristische Gepräge solcher Kontrollen, wie sie damals, aller Regel nach, sich vollzogen. Das traditionelle, stärkende Frühstück als vorbereitender Akt, die feierliche Führung der Kuratoriumsmitglieder durch Haus, Küche, Hof, Stall und Garten seitens der Oberin als Einleitung. Dann die eigentliche Sizung mit der Entgegennahme des Jahresberichtes, der Rechnungsablage mit den berühmten Stichproben und dem berühmten Punkt „Verschiedenes“ als Hauptteil. Ein Klauerstündchen de quibusdam aliis als

¹ Caritasverlag. Freiburg i. Br. 1930, S. 66.

Überleitung zum Mittagessen als Schlußakt. So vollzieht es sich mit Regelmäßigkeit und am gleichen Tage zur gleichen Stunde in jedem Jahr.

Ein „Abfall aus weitentlegener Zeit“, ein beneidenswerter Zustand, so will es uns heute unter dem Druck schwerster wirtschaftlicher Sorgen zahlreicher caritativer Anstalten erscheinen. Ja, es war wirklich eine glückliche Zeit, und manche Anstalten leben heute noch, erfreulicherweise, finanziell so sorgenlos, aber es sind wenige geworden. Die damalige Regelerrscheinung ist heute die Ausnahme. Die Zeit drängt weiter. Der Wandel der sozialökonomischen Verhältnisse macht auch an den Toren der caritativen Anstalten nicht halt. Das Wirtschaftsgebaren muß andere Formen annehmen.

2. Stadium: Das Vordringen des caritativ-wirtschaftlichen Prinzips in die Betriebsführung der Anstalten.

Für die caritativen Anstalten erwies sich der Weltkrieg, ähnlich wie auf fast allen Gebieten des sozialökonomischen Lebens, als der große Umgestalter. Die positive Wirkung des Krieges auf das caritative Anstaltswesen bestand zunächst in einer stärkeren Inanspruchnahme der Krankenanstalten. Das Personal wurde zum großen Teil für den Sanitätsdienst im Felde benötigt, die vorhandenen Pflegebetten für Lazarettzwecke in Anspruch genommen. Manche caritativen Anstalten, die vorher anderen caritativen Zweigen gedient hatten, wurden nunmehr auf die militärische Kranken- und Verwundetenpflege umgestellt. Schulgebäude, große Räume in gewerblichen Betrieben und Säle in Wirtschaftshäusern wurden provisorisch als Lazarette oder Genesungsstationen für Verwundete hergerichtet. Somit tritt im caritativen Anstaltswesen während des Weltkrieges ein starkes Dominieren der Krankenpflege in die Erscheinung. Außerdem wurden neue Typen caritativer Anstalten, z. B. die Soldatenheime, den besonderen Bedürfnissen der Zeit entsprechend, ins Leben gerufen. Im allgemeinen wird man die positiv-schöpferischen Leistungen der Kriegszeit auf dem Gebiete des caritativen Anstaltswesens — ganz anders war es auf dem Gebiete der offenen Fürsorge — nicht sonderlich hoch veranschlagen dürfen.

Weit bedeutsamer für die Umgestaltung der Betriebsführung waren die negativen Folgeerscheinungen, die der Krieg bei den caritativen Anstalten zeitigte. Je länger der Krieg dauerte, desto größer wurden die Anforderungen, die man an die caritativen Anstalten stellen mußte. Die Fürsorge für Kriegerfrauen und Kriegertwitwen, die Anstalts-erziehung der Kriegerwaisen, Behandlung, Pflege und Umschulung von Kriegskrüppeln, die Unterbringung der Kriegsblinden, die Anstaltsbehandlung nervöser und psychischer Kriegsfolgeerscheinungen, die Gewährung von Genesungs-

und Stärkungskuren gegenüber den zahlreichen Schäden der Unterernährung, namentlich bei Kindern und Frauen, die Notwendigkeit stärkerer Inanspruchnahme der Erziehungsanstalten, angesichts der zunehmenden Jugendverwahrlosung, kurz, der Krieg mit seinen Folgeerscheinungen stellte die Anstalten vor eine ungeheure Fülle neuer Aufgaben, die um so dringender und schwerer wurden, je länger der Krieg sich hinzog. Aufgaben, die naturgemäß riesige Mittel erforderten. Und wie sah es mit der Möglichkeit der Mittelbeschaffung aus? Die allzu häufigen Werbe- und Sammelaktionen führten zu einer Reduzierung der Erträge, die Zeichnung der verschiedenen Kriegsanleihen absorbierte die finanzielle Leistungskraft der Bevölkerung recht stark. Gewiß, die militärischen Stellen, Staat und Gemeinden zahlten den Anstalten Pflegegelder und gaben ihnen Zuschüsse. Doch was nützte dieses Geld, wenn man dafür nicht die notwendigsten Bedarfsgegenstände kaufen konnte? Die Lebensmittelknappheit und die Rationierung des Lebensmittelvorrates versperrte den Anstalten mehr und mehr den Weg der Naturalisammlungen. Aus Mangel an Materialien und Geld unterließ man die dringendsten Reparaturen und Instandsetzungsarbeiten, vor allem kam man nicht zu der unbedingt notwendigen Auffüllung der Bestände an Wäsche und sonstigen Betriebsgegenständen.

Zu welchen Erkenntnissen mußte diese kurz skizzierte Situation zwangsläufig führen? Die Not löst immer den Ruf nach der „ratio“ aus. Auch in den caritativen Anstalten mußte man sich in dieser Lage über eine Rationalisierung der Ausgaben und über die Gestaltung der Einnahmen Gedanken machen. Man mußte erkennen, daß eine Anstalt auf die Dauer betriebsunfähig wurde, wenn sie nicht planmäßig Einnahmen und Ausgaben im Gleichgewicht hielt, wenn sie vor allem auf die Kapitalerhaltung und eine systematische Kapitalinvestierung nicht Bedacht nahm. Mit anderen Worten: Das Kapitalerhaltungsprinzip, das caritativ-wirtschaftliche Prinzip, wie wir es früher charakterisierten, gewinnt an Boden. Die Betriebsführung der caritativen Anstalten wird allmählich unter ein anderes, aus der Notlage der Zeit geborenes und im Interesse der Erhaltung der Anstalten notwendiges Leitprinzip gestellt. Insofern war der Weltkrieg der Wegebereiter einer neuen Einstellung unserer caritativen Anstalten zur Frage der Betriebsführung.

3. Stadium: Das Eindringen einer planmäßigen Betriebsführung in die caritativen Anstalten.

Die Inflationszeit verschlimmerte die Lage der caritativen Anstalten ganz erheblich. Die Naturalisammlungen kamen, abgesehen von ganz kleinen ländlichen Anstalten, überhaupt nicht mehr in Betracht. Soweit sie noch abgehalten wurden, waren die Erträgnisse gering. Für Geldkollekten waren die Verhältnisse noch ungünstiger. Der Mittelstand, der

früher den wesentlichen Anteil der Geldkollektenerträge aufgebracht hatte, war zum Geben nicht mehr in der Lage. Die allgemeine Verarmung des deutschen Volkes macht sich auch hier bemerkbar. Die Stiftungskapitalien entwerteten und damit brach für manche Anstalten einer der bedeutendsten Träger im finanziellen Fundament zusammen. Zwar ließen vorübergehend viele Anstalten durch das Zahlengewirr der Inflation sich noch über ihre wirtschaftlich katastrophale Lage hinwegtäuschen, aber eines Tages mußte doch, wenn der Zahlenschleier der Inflation gefallen war, der wirkliche wirtschaftliche Zustand sich offenbaren. In diesen Fällen war dann die Ernüchterung um so schlimmer.

Auf der andern Seite entstanden den Anstalten ungeheuer gesteigerte Ausgaben. Die Personalunkosten wuchsen riesig. Das war bedingt durch die Vermehrung des weltlichen Personals. Die schon erwähnte Erhebung bei den Krankenanstalten des Ruhrbezirkes ergab im Jahre 1922 das überraschende Ergebnis, daß in den erfaßten Anstalten nur 1915 religiös organisierte (Katholische Schwestern, Diaconissen, Brüder, Diakone und religiös organisierte Hilfskräfte) dagegen 2302 sonstige Kräfte vorhanden waren. Die Vermehrung des weltlichen Personals gegenüber der Vorkriegszeit betrug in zahlreichen Anstalten 50 %, in manchen gar 100% ¹. Dazu kam der Zwang zu riesigen Sachausgaben. Die Anstalten waren während des Krieges und in der ersten Nachkriegszeit außerordentlich stark heruntergewirtschaftet. Der bauliche Zustand war vielfach geradezu trostlos. Die Bestände an Wäsche und sonstigen Borräten mußten aufgefüllt werden. Nicht zuletzt mußten die Anstalten in ihrer technischen Einrichtung und ihrem Instrumentarium wieder auf eine Höhe gebracht werden, die den Anforderungen der fortgeschrittenen Wissenschaft und Technik entsprach. Obendrein noch machte sich allüberall Mangel an Pflegeplätzen bemerkbar, da die Anstaltsbedürftigkeit infolge der Notjahre eine größere geworden war, und außerdem erheblich vermehrte Mittel seitens der öffentlichen Körperschaften für die Anstaltsunterbringung und die gesamte soziale Fürsorge bereitgestellt wurden. Das alles drängte zu Umbauten, Erweiterungsbauten und Neubauten. Woher sollte man die erforderlichen Mittel dazu nehmen? Wie sollte man Ausgaben und Einnahmen ins Gleichgewicht bringen? In der Hauptsache waren es folgende Wege, die von den caritativen Anstalten beschritten wurden:

a) Genossenschaftlicher Wareneinkauf.

Die großen Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, der Zentralausschuß für Innere Mission, der Deutsche Caritasverband, die Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden und der Fünfte Wohlfahrtsverband, gründeten im Jahre 1920 als gemeinnützige Einkaufsgenossenschaft den

¹ Vgl. Zum Krankenhauswesen im Ruhrkohlenbezirk a. a. O. S. 7 u. 11.

„Wirtschaftsbund gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands e. G. m. b. H.“ (Wibu) mit dem Sitz in Berlin. Dadurch suchte man die Warennot der Anstalten zu mildern und eine billigere und qualitativ bessere Belieferung der Anstalten mit den wichtigsten Bedarfsgegenständen zu sichern.

b) Subventionierung und Kreditierung durch öffentliche Stellen.

Die öffentlichen Körperschaften konnten nicht umhin, anzuerkennen, daß die caritativen Anstalten unbedingt zu den „Kriegsgeschädigten“ gehörten, und daß man ihnen in finanzieller Hinsicht helfen müsse, zumal ihre Funktionen wesentlich im öffentlichen Interesse lagen. Das Reichsarbeitsministerium gewährte Beihilfen, Kohlenkredite und verbilligte Darlehen aus Reichsmitteln. Die Reichsversicherungsanstalt für Angestellte stellte jährlich eine bestimmte Darlehenssumme zu günstigen Bedingungen zur Verfügung. Das Reichsfinanzministerium brachte die „soziale Wohlfahrtsrente“ an die Anstalten zur Auszahlung. Angesichts der großen Anzahl der Anstalten erschien es zweckmäßig, eine technische Zentrale zur Vermittlung dieser öffentlichen Gelder zu schaffen. Das geschah durch die Gründung der „Hilfskasse gemeinnütziger Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands e. G. m. b. H.“ (Hika), die seitens der vorhin bereits genannten Reichsspitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege im Mai 1923 erfolgte. Die Subventionen mußten gerechterweise nach einem bestimmten Schlüssel zur Verteilung gelangen. Die Notwendigkeit der Subventionierung mußte ziffernmäßig nachgewiesen werden. Dadurch wurden die Anstalten gezwungen, über ihre Betriebseinrichtungen ihre zahlenmäßigen Belege zur Verfügung zu stellen. Soweit Kredite gewährt wurden, mußten die Anstalten selbstverständlich zuvor genaue Unterlagen über ihren finanziellen Stand einreichen. Ein offener Antrieb zu einer geordneten Buchführung und einer Bilanzierung.

c) Beschaffung von Auslandskrediten.

Durch die erwähnten Inlandgelder konnte das riesige Kreditbedürfnis, dessen mannigfache Ursachen wir darlegten, nicht allein befriedigt werden. Der inländische Kreditmarkt war nicht ergiebig genug. Man mußte den ausländischen Kapitalmarkt, ähnlich wie die deutsche Wirtschaft überhaupt, in Anspruch nehmen, der damals, angesichts der besseren Verzinsung in Deutschland, bereitwilligst sich zur Verfügung stellte. Die wohlfahrtspflegerischen Zentralverbände waren den Anstalten bei der Vermittlung der Auslandsanleihen selbstverständlich gern behilflich. Der Deutsche Caritasverband schuf in Verbindung mit der Katholischen Schulorganisation Deutschlands und dem Reichsverband der Gesellenhäuser, Lehrlings- und Ledigenheime sowie dem Paz-Verein für die Beschaffung und Verwaltung dieser Kredite die „Hilfsgemeinschaft für Katholische Wohl-

fahrts- und Kulturpflege“ als gemeinnützige Aktiengesellschaft in Berlin, die gleichsam als Treuhänder für die Auslandskredite fungiert. Der Zentralausschuß der Inneren Mission gründete eine eigene Abteilung „Auslandshilfe“ für die gleichen Zwecke. Vor Gewährung dieser Kredite mußten selbstverständlich die wirtschaftliche Lage der Anstalt und ihre Rentabilität genauestens geprüft werden. Die Anstalten mußten Vermögensbilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, kurzum, genaue zahlenmäßige Unterlagen bereit stellen. Das setzte sorgfältige Buch- und Betriebsführung voraus.

d) Erhöhung der ordentlichen Einnahmen.

Die Hauptquelle für die ordentlichen Einnahmen der caritativen Anstalten bilden die Pflegefälle. Abgesehen von der immer geringer werdenden Zahl der Privatpatienten kommen in der Hauptsache Kassenpatienten in Frage, soweit nicht auf Grund allgemeiner gesetzlicher Verpflichtungen, insbesondere der Reichs-Sürsorge-Pflichtverordnung, eine öffentliche Körperschaft die Pflegegelder zu zahlen hatte. Früher hatten die Anstalten auf eine genaue Berechnung der Pflegefälle vielfach wenig Wert gelegt. Nunmehr verlangten natürlich die Krankenkassen, Wohlfahrtsämter usw., wenn die Anstalten eine Pflegefallerhöhung beantragten, die Vorlegung einer Selbstkostenberechnung. Nicht mit Unrecht, denn die Anstalten haben gemeinnützigen Charakter und sie dürfen infolgedessen nicht von einem reinen Gewinnprinzip sich leiten lassen. Eine solche Selbstkostenberechnung hat aber zur Voraussetzung, daß die Anstalt einen genauen Überblick über alle einzelnen Unkostenpositionen hat und über eine sorgfältige Buchführung verfügt. Wollte man also angemessene Pflegefälle erzielen, auf die man im Interesse der Anstaltsexistenz und der Anstaltsarbeit nicht verzichten konnte, dann blieb nichts anderes übrig, als eine korrekte Buchführung zu schaffen.

e) Rationalisierung des inneren Anstaltsbetriebes.

Wir sahen, wie dem wachsenden Aufgabenkomplex der caritativen Anstalten eine verminderte Einnahmemöglichkeit gegenüberstand. Eine solche Situation zwingt in jedem Betrieb, welcher Art er auch sein mag, zu einer Rationalisierung. Die Ausgaben müssen auf ein Optimum reduziert und die Einnahmen einer möglichst optimalen Verwendung zugeführt werden. Das ist für einen Betriebsleiter eine einfache Unmöglichkeit, wenn er nicht die gesamte Wirtschaftsgebarung seines Betriebes bis in alle Einzelheiten hinein genau übersehen kann. Um aber dazu in der Lage zu sein, muß er die Wirtschaftsgebarung zahlenmäßig exakt erfassen. Dazu gehört die Aufstellung genauer, der Eigenart des Betriebes angepaßter Kontenpläne, systematische Rechnungsführung und sorgfältige Bilanzierung. So entsteht auch aus dem Zwang einer Rationalisierung des Anstaltsbetriebes

die Notwendigkeit, auf die Betriebsführung größtmögliche Sorgfalt zu verwenden.

Das Beschreiten dieser Wege können wir als den Ausfluß des wirtschaftlichen Selbsthilfswillens der caritativen Anstalten ansehen. Die Notlage der Anstalten ließ dieses Selbsthilfestreben lebendig werden. Dieser Wille nach Eigenhilfe stieß aber allenthalben auf die Notwendigkeit, wie wir sahen, als Voraussetzung für eine erfolgreiche Betätigung eine rationelle Betriebsführung durchzuführen. In dieselbe Richtung wirkte der Zwang zur Verteidigung der Eigeninteressen. Die Finanzbehörden stellten an die Anstalten, soweit sie nicht auf Grund der Gesetzgebung Steuerprivilegien genossen, ihre Forderungen. Die Kommunalverbände forderten ihre Abgaben. Die Anstalten bemühten sich naturgemäß um Befreiung von diesen öffentlichen Zwangsabgaben oder doch um Ermäßigung derselben. Die entsprechenden Eingaben und Gesuche mußten belegt werden. Die Unterlagen dafür ließen sich nur auf Grund einer korrekten Betriebsführung beschaffen.

In jüngster Zeit ist nun noch obendrein von einer andern Seite ein machtvoller Antrieb zu einer gewissenhaften Betriebsführung gekommen. Die Wirtschaftskrise der letzten Jahre hat die caritativen Anstalten außerordentlich stark in Mitleidenschaft gezogen. Fast alle Anstaltskategorien, insbesondere Kinderheime, Waisenhäuser, Fürsorgeerziehungsanstalten, Internate, Genesungsheime, Säuglingsanstalten, Krankenhäuser, haben unter einem ungewöhnlich starken Rückgang der Belegung zu leiden. Die Belegung mit Privatpatienten ist auf ein Minimum zusammengeschrumpft, und selbst, soweit solche die Anstalten aufsuchen müssen, kann der Pflegesatz in sehr vielen Fällen wegen Mittellosigkeit nicht gezahlt werden. Die Kassen und öffentlichen Verbände schränken ihre Leistungen aufs äußerste ein. Freiwillige Spenden an die Anstalten gehören bei der allgemeinen Verarmung zu den Seltenheiten, während Notleidende aller Art die Miltätigkeit der „Anstaltsporte“ in einem ungekannten Maße in Anspruch nehmen. Die meisten Kapitalinvestierungen der letzten Jahre liegen brach. Der Zinsdienst kann nur unter äußerster Anstrengung geleistet und mußte bereits in vielen Fällen eingestellt werden.

So ist ein schwerer Notstand über unsere caritativen Anstalten als Folge der Wirtschaftskrise hereingebrochen. Er ist äußerst bedauerlich und in seinen endgültigen Auswirkungen noch gar nicht zu übersehen. Aber eines steht fest, er wird sich im Sinne eines weiteren Strebens nach geordneter, sparsamster Wirtschafts- und Betriebsführung auswirken. Die Anstalten machen aus sich alle Anstrengungen und versuchen alle Mittel, um sich in dieser Notlage zu behaupten und ihren Verpflichtungen nachzukommen. Es zeigt sich schon jetzt, daß aus eigener Initiative die Anstalten nach der Einrichtung einer zweckmäßigen Buch- und Betriebsführung verlangen und von sich aus eine fachmännische, treuhänderische Beratung und Kon-

trolle wünschen. Selbstverständlich drängen auch die Gläubiger auf eine sorgfältige Geschäftsführung und eine genaue Rechnungslegung. Nicht zuletzt wirken die kirchlichen Behörden und die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege im gleichen Sinne, indem sie eine regelmäßige Wirtschaftsprüfung der Anstalten fordern. Nur beispielsweise sei darauf hingewiesen, daß es in einem bischöflichen Erlaß für das Bistum Münster¹ heißt: „Infolge der heutigen wirtschaftlichen Schwierigkeiten werden an die Leitung der Vereinsthäuser besondere Anforderungen gestellt, so daß sachkundige Beratung bei Bauvorhaben, Bilanzaufstellung und in anderen Einzelfragen der Geschäftsführung kaum entbehrt werden können.“ Es werden dann entsprechende konkrete Anordnungen getroffen. Einen praktischen Schritt zur Verwirklichung dieser Bestrebungen bedeutet die Maßnahme des Deutschen Caritasverbandes, daß er eine eigene Treuhandgesellschaft (Solidaris-Treuhand-AG., Berlin N 24, Dranienburgerstraße 13/14, Vorstand: Dr. Mähringer) für die Wirtschaftsberatung und Wirtschaftsprüfung kirchlicher und caritativer Anstalten und Einrichtungen ins Leben rief, die sich bislang ganz vorzüglich bewährt hat.

Die mannigfachsten Verhältnisse und Ursachen haben zusammengewirkt, daß im letzten Jahrzehnt eine bedeutende Wandlung in der Wirtschafts- und Betriebsführung der caritativen Anstalten sich vollziehen mußte und auch vollzogen hat. Es hat den Anschein, als ob dieser Wandlungsprozeß heute erst in den Anfängen steht. Aller Voraussicht nach dürften für die caritativen Anstalten Jahre ernsten und schweren Ringens um ihre wirtschaftliche Existenz bevorstehen, selbst wenn der Wirtschaftsoptimismus der Gegenwart und der Glaube an eine baldige Konjunkturunwende zum Aufstieg hin sich als berechtigt erweist. Dieser Kampf zwingt nolens volens zur Anwendung gesunder privatwirtschaftlicher Grundsätze und Methoden in der Wirtschafts- und Betriebsführung der Anstalten, wobei selbstverständlich ihre bereits geschilderte Eigenart gezielte Berücksichtigung finden muß.

III. Notwendigkeit einer geordneten Wirtschafts- und Betriebsführung.

Die tatsächlichen Wandlungen, die wir hinsichtlich der Wirtschafts- und Betriebsführung in den caritativen Anstalten während der letzten Jahrzehnte verfolgen konnten, wird man auch, um sie richtig würdigen zu können, vom grundsätzlichen Standpunkt aus betrachten müssen. Sind diese Wandlungen zweckmäßig, waren sie notwendig? An der Beantwortung dieser Frage ist schon um deswillen so außerordentlich viel gelegen,

¹ Vgl. Kirchliches Amtsblatt für die Diözese Münster, Jahrg. 1932, Nr. 13, Art. 104, S. 71.

da erfahrungsgemäß Einrichtungen und Maßnahmen, die nur unter dem Druck äußerer Verhältnisse geboren wurden, nicht länger zu existieren pflegen als der äußere Zwang fortbesteht. Bei den caritativen Anstalten liegt ungewöhnlich viel daran, daß die zuständigen leitenden Organe auf dem Gebiete des Anstaltswesens und in den einzelnen caritativen Anstalten auch innerlich von der Notwendigkeit einer geeigneten Wirtschafts- und Betriebsführung durchdrungen sind. Davon wird es abhängen, ob auf die Dauer eine rationelle und planmäßige Anstaltswirtschaft sich allgemein durchsetzt und eine sorgfältige Betriebsführung bewußt gepflegt wird. Deswegen ist nunmehr zu prüfen, aus welchen rein sachlichen Erwägungen und Gründen sich eine geordnete Wirtschafts- und Betriebsführung als zweckmäßig, ja, als unbedingt notwendig erweist und sogar als moralische Pflicht für die verantwortlichen Stellen bezeichnet werden muß. Es handelt sich wesentlich um folgende Gesichtspunkte:

1. Wesen und Zwecksetzung der caritativen Anstalten.

Es ist eigenartig, daß man gerade in gemeinnützigen Anstalten vielfach einer Mentalität begegnet, die mehr oder minder unbewußt der Forderung eines geordneten Rechnungswesens ablehnend oder gleichgültig gegenübersteht. Man macht sich wenig Sorge um das Aufkommen der notwendigen Gelder. Bislang hat sich immer noch wieder ein Wohltäter gefunden, man muß nur auf Gott vertrauen, weshalb soll man allzu ängstlich besorgt sein? Das gute Herz und der beste Wille herrschen in der Regel, aber die rationelle Rechenhaftigkeit tritt zurück. Man hat das subjektive Bewußtsein, keine Miswirtschaft mit den Anstaltsgeldern zu treiben und unter allen Umständen das Beste für die Anstalt zu wollen. Aus dieser Grundhaltung heraus wird es verständlich, daß man einer genauen Buch- und Betriebsführung weniger Bedeutung beimißt.

Aber ist diese Einstellung, mag sie auch erklärlich und verständlich sein, auch die richtige? Wie liegt denn objektiv der Tatbestand?

Bei den caritativen Anstalten handelt es sich, volkswirtschaftlich gesehen, um die Bewirtschaftung eines Güterfonds mit ganz spezifischer Herkunft und Zwecksetzung. Dieser Güterfonds stammt zum erheblichen Teil aus freiwilligen Gaben, die in ganz bestimmter Gesinnung zur Verfügung gestellt wurden. Vielfach hat die Mildtätigkeit von Jahrhunderten ungezählte kleine Scherflein des armen Mannes zusammentragen müssen, um die Anstalt zu begründen, sie allmählich auszustatten und zu erweitern. Verpflichtet nicht solche Herkunft wirtschaftlicher Güter zu besonders gewissenhafter, ja, pietätvoll sorgsamer Bewirtschaftung derselben? Das gleiche gilt angesichts der Zweckbestimmung der caritativen Anstalten. Letzter und oberster Zweck aller caritativen Anstalten ist der Dienst am hilfsbedürftigen Mitmenschen und damit am bonum commune. Ein solcher Güterfonds sollte außergewöhnlich sorgfältig verwertet und be-

wirtschaftet werden. Das ist nur möglich auf der Grundlage eines geregelten Rechnungswesens und einer geordneten Betriebsführung. Das rapide Sinken der Geschäftsmoral und die bedauerliche Zunahme der geradezu haarsträubenden Fälle schlechter und ungetreuer Bewirtschaftung von Geldern im Wirtschaftsleben zwingen dazu in ganz besonderem Maße. Je mehr Mißwirtschaft an anderen Stellen getrieben wird, desto größeren Wert sollten die caritativen Anstalten auf eine streng geordnete Wirtschaftsführung legen. Das schulden sie ihrem eigenen Wesen und ihrer eigenen Zweckbestimmung, das schulden sie den Hilfsbedürftigen, deren Treuhänder sie gleichsam sind, das schulden sie dem Gesamtwohl. Das erwartet man auch mit vollem Recht von ihnen.

2. Die Verpflichtung der verantwortlichen Betriebsleitung.

Jede planmäßige Leitung setzt die klare Erkenntnis eines Zieles voraus. Ich kann keine Sache dirigieren und planvoll lenken, wenn ich nicht das Ziel kenne und die Wege, die zum Ziele hinführen. So muß auch jede Betriebsleitung zielklar sein. Was ist das wirtschaftliche Ziel des Anstaltsbetriebes? Die möglichst ökonomische Verwendung und Ausnutzung aller Betriebsmittel zur optimalen Erreichung des Anstaltszweckes. Unerläßliche Vorbedingung hierfür ist die genaueste Kenntnis aller einzelnen Betriebsvorgänge. Wie soll ich den Betriebsablauf einheitlich zusammenfassen und planmäßig leiten können, wenn ich nicht die Elemente des Betriebes, die Einzelvorgänge genau kenne? Dazu gehört eine zahlenmäßige Erfassung der Betriebsvorgänge. Das zwingt zu einer Beobachtung und ziffermäßigen Fixierung der Vorgänge im Betriebe. Der Betriebsleiter muß wissen, wieviel er an Sachunkosten für Amortisation und Verzinsung, Gebäudeerhaltung, außerordentliche und regelmäßige Wäscherneuerung, Ersatz und Ergänzung der Betriebsmittel, Arzneien, Verbandstoffe, Instrumentarium, Bibliothek, für Heizung, Licht, Wasser und Kraft, für Lebensmittel, landwirtschaftliche und gewerbliche Abteilungen usw. notwendig braucht. Er muß ebenso die Personalkosten, die Gehälter und Löhne, genau kennen. Bald muß er bei dieser, bald bei jener Position umgestaltend und verbessernd einsetzen. So ergibt sich für jeden Betriebsleiter, der seine wirtschaftliche Funktion wirklich erfüllen will, ganz zwangsläufig die Notwendigkeit, alle Einzeltatsachen im Betrieb möglichst genau zu erfassen, also Statistik, Buchführung, Kassenverwaltung recht sorgsam zu pflegen. Umgekehrt wird dann auch ein geordnetes Buch- und Rechnungswesen den Betriebsleiter mit immanenter Notwendigkeit zum ökonomischen Überlegen und Vorgehen zwingen. Ergibt die Betriebsbeobachtung eine Senkung der Einnahmepositionen oder gar gleichzeitig noch eine steigende Tendenz auf der Ausgabe Seite, so kann es gar nicht anders sein, als daß der Betriebsleiter sich seine Gedanken darüber macht und nach Abhilfe und Besserung strebt. Vor allen Dingen ist es wichtig, derartige

Veränderungen früh genug zu erkennen, um noch zeitig genug die bessernde Hand anlegen zu können. Leider hat es sich in den letzten Jahren allzuhäufig gezeigt, daß Anstalten plötzlich sich vor die Tatsache einer völlig unzureichenden Rentabilität gestellt sahen, und es nun für eine Sanierung zu spät war. In solchen Fällen fehlt es wohl fast immer an einer regelmäßigen Erfassung der Betriebsvorgänge und des Betriebsstatus, sonst müßte das Eintreten eines Defizits früher bemerkt werden.

Die Betriebsleitung kann also, schon mit Rücksicht auf ihre rein wirtschaftliche Funktion, ein geordnetes Buchführungs- und Kassenwesen niemals entbehren. Deshalb wäre es eine moralische Pflichtverletzung, wenn sie darauf nicht größten Wert legen wollte, um so mehr, als ihr ein den Notleidenden und dem Gesamtwohl dienender Güterfonds, wie wir sahen, zu treuhänderischer Verwaltung anvertraut ist.

3. Die Beurteilungsmöglichkeit der Leistungskapazität.

Jeder Anstaltsbetrieb kommt unter unsern heutigen Verhältnissen immer wieder in die Lage, über seine Leistungskraft in pflegerischer und wirtschaftlicher Hinsicht genau zahlenmäßige Unterlagen erbringen zu müssen.

Soweit die pflegerische Leistungskraft in Betracht kommt, sind es zumeist Anfragen caritativ interessierter Stellen, die statistisches Material über die Zahl der Anstaltsinsassen und der Pflegetage, über die Länge der durchschnittlichen Pflegedauer oder die Entsendestellen, über die Anstaltserfolge und andere Dinge benötigen. Dabei darf man nicht vergessen, daß die auf solchen Anfragen fußenden Veröffentlichungen der zentralen Stellen im Interesse der einzelnen Anstalten sehr wesentlich sind, mögen sie auch im Augenblick vom Standpunkt der Anstalt als eine überflüssige Belästigung erscheinen. Die Erfassung der Betriebsvorgänge der Anstalt muß so sein, daß derartiges statistisches Material jederzeit greifbar ist.

Den Nachweis der finanziellen Leistungskraft hat die Anstalt am häufigsten zu erbringen gegenüber den verschiedenen Behörden. Die Finanzbehörden fordern mit Recht den exakten, zahlenmäßigen Nachweis der finanziellen Lage der Anstalt, wenn es sich um Anerkennung des gemeinnützigen Charakters, um Steuerbefreiungen, Steuerherabsetzungen und ähnliche Dinge handelt. Die sozialen Behörden, Krankenkassen und sonstige Stellen, die Pflegesätze zu zahlen haben, erwarten selbstverständlich, daß die Anstaltsleitung ihren Anträgen auf Pflegesatzserhöhung oder Gewährung von Zuschüssen genaueste zahlenmäßige Belege als Begründung hinzufügt.

Die Beurteilung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Anstalt, also der Rentabilität, spielt eine entscheidende Rolle in der Kreditfrage. Die Zeiten, in denen der Durchschnitt der Anstalten ohne Kreditanspruchnahme arbeitete, sind vorüber. Gerade bei neueren, großen Anstalten

überwiegt heute das Leihkapital das Eigenkapital ganz bedeutend. Die Notwendigkeit der Finanzierung mit Fremdkapital wird man unter unseren modernen Verhältnissen nicht bestreiten können, sie ist auch an sich eine völlig einwandfreie Finanzierungsmethode, soweit die Kreditaufnahme im Rahmen der wirtschaftlichen Leistungskapazität der Anstalten sich hält. Um das beurteilen zu können, bedarf es einer äußerst exakten und möglichst vorsichtigen Rentabilitätsberechnung, die auf genauestem Zahlenmaterial aufbauen muß. Die Beibringung solchen Materials ist unabwiesbare Pflicht gegenüber der geldgebenden Stelle, aber nicht minder auch im Interesse der Sicherung der Existenz und der Erhaltung der Arbeitsmöglichkeit der Anstalt gelegen. In diesem Punkte müssen die Anstaltsleitung und alle Instanzen, die ihr wirtschaftlichen Rat erteilen, sich ihrer schweren Verantwortung bewußt bleiben. Die Erfahrungen der letzten Jahre in dieser Hinsicht sind nicht nur betrübend sondern in manchen Einzelheiten geradezu beschämend. Eine Kreditbelastung, die über den Rahmen der wirtschaftlichen Leistungskapazität der Anstalt hinausgeht, bedeutet eine Schädigung der gutgläubigen Geldgeber und den Ruin der Anstalt. Gewiß ist die Rentabilität jedes Unternehmens, auch der Anstalt, eine schwankende Größe. Bedauerlich ist es, wenn trotz gewissenhafter Rentabilitätsberechnung bei der Kreditaufnahme infolge späterer unverschuldeter Veränderungen sich eine Kreditüberlastung ergibt und eine Gläubigerschädigung eintritt. Als völlig unverantwortlich muß es bezeichnet werden, wenn eine Schuldübernahme leichtfertig und ohne eine auf sorgfältigster Berücksichtigung aller Betriebsverhältnisse fußende Rentabilitätsrechnung erfolgt. Die in letzter Zeit bei manchen Anstalten eingetretenen Insolvenzen mit all ihren peinlichen Folgen sollten allen verantwortlichen Stellen Mahnung und Warnung sein. Vestigia terreat!

4. Das Disponieren auf lange Sicht.

Das gesamte sozialökonomische Leben ist konjunkturellen Schwankungen und strukturellen Wandlungen unterworfen. Dadurch wird selbstverständlich auch das Anstaltswesen berührt. Der beste Beweis dafür ist die große Weltwirtschaftskrise der letzten Jahre, durch welche die Anstalten außergewöhnlich scharf in Mitleidenschaft gezogen wurden. Eine Anstalt muß, ähnlich wie ein privatwirtschaftliches Unternehmen, von langer Hand vorsorgen, um für Krisenzeiten gerüstet zu sein. Die Erstellung von Reserven ist für die Anstalt, das hat die Erfahrung der letzten Jahre unzweifelhaft gelehrt, ein Gebot wirtschaftlich vernünftigen Handelns und keineswegs, wie man leider so vielfach glaubt, völlig überflüssig oder gar ein Verstoß gegen den gemeinnützigen Charakter. Den Schlüssel für die Notwendigkeit und das Ausmaß dieser Reservenstellung und Rücklagenbildung bietet aber eine geordnete Betriebsführung.

5. Die Unentbehrlichkeit einer Wirtschaftsprüfung und Betriebskontrolle.

Es ist eine immer wieder zu beobachtende, wenn auch sachlich unerwünschte und bedauerliche Tatsache, daß die Worte „Prüfung“, „Revision“, „Kontrolle“ bei den davon Betroffenen Unbehagen und vielfach Abwehr auslösen. Hat man irgend etwas zu verdecken und nicht in Ordnung, dann ist eine solche Haltung verständlich. Stimmt aber alles, weshalb dann diese Scheu vor der Kontrolle? Bei caritativen Anstalten sollte eine solche negative Einstellung unmöglich und völlig unbekannt sein. Revision heißt doch eigentlich „Rückschau“ und Kontrolle weiter nichts wie „Gegenrechnung“. Eine derartige Rückschau, die Aufstellung einer Gegenrechnung müßte für eine verantwortungsbewußte Anstaltsleitung nicht nur etwas Selbstverständliches sondern geradezu Erwünschtes sein. Der Anstaltsleitung obliegt die Bewirtschaftung eines ihr zu treuen Händen anvertrauten Güterfonds, dessen Herkunft und Zwecksetzung wir bereits charakterisierten. Muß da nicht geradezu ein inneres Bedürfnis vorherrschen, mit Hilfe einer fachkundigen, vertrauenswürdigen Persönlichkeit in bestimmten Zeitabständen über die Wirtschafts- und Betriebsführung Rückschau zu halten, um pro foro externo et interno Rechenschaft geben und sich entlasten zu können? Und gibt nicht gerade eine derartige Rückschau über die Vergangenheit unter kundiger, wohlwollender Beratung die besten sachlichen Direktiven für das Verhalten in der Zukunft? Jede Anstaltsleitung, die von dem notwendigen Pflichtgefühl durchdrungen, ihrer Verantwortung sich bewußt und von ehrlichem, aufrichtigem Interesse für das Wohl der Anstalt beseelt ist, wird eine Wirtschaftsprüfung und Betriebskontrolle nicht nur als unvermeidliche Störung und Unannehmlichkeit hinnehmen, sondern aus freier Initiative mit Regelmäßigkeit und Selbstverständlichkeit veranlassen.

Neuerdings ist durch Notverordnung vom 21. September 1931 (RGBl. I, 493) im Rahmen der sog. Kleinen Aktienrechtsreform unter bestimmten Voraussetzungen eine Pflichtrevision für Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien angeordnet worden. Diese Pflichtrevision soll durch eigens dazu berufene Wirtschaftsprüfer vorgenommen werden und sich nicht nur auf die Feststellung beschränken, ob „der Jahresabluß äußerlich sachgemäß aufgestellt ist und mit der Inventur und den Geschäftsbüchern übereinstimmt“ sondern für eine so klare und übersichtliche Aufstellung des Jahresabchlusses sorgen, daß die Beteiligten einen möglichst sicheren Einblick in die Lage des Unternehmens erhalten. Im übrigen werden ins einzelne gehende Vorschriften für den Ansatß der einzelnen Posten in der Jahresbilanz, für die Aufstellung der Gewinn- und Verlustrechnung u. a. gegeben¹.

¹ Vgl. D. Frielinghaus: Der Beruf des Wirtschaftsprüfers. Heft 1 der Sammlung Der Wirtschaftsprüfer, 2. Aufl. Berlin: Julius Springer, 1932.

Diese Vorschriften der Gesetzgebung sind ein Ausfluß der Erkenntnis, daß eine zuverlässige Wirtschaftsprüfung und Betriebskontrolle notwendig und unentbehrlich sind. Seitens der kirchlichen Behörden und der sozial-caritativen Zentralstellen sollte man nicht mehr abwarten, bis ähnliche gesetzliche Vorschriften auch für die gemeinnützigen Anstalten und Einrichtungen erlassen werden. Man sollte vielmehr prüfen, ob die geltenden Anordnungen über die Rechnungskontrolle wirklich noch ausreichend und zeitgemäß sind oder ob sie nicht doch neugefaßt und ausgedehnt werden müßten. Gewiß trägt in erster Linie die zuständige Instanz in der einzelnen Anstalt, im Verein und in der Kirchengemeinde die primäre Verantwortung für eine geregelte Wirtschaftsführung und Rechnungslegung. Aber es gibt auch eine Pflicht zur Anleitung und Kontrolle der unterstellten Organe, über deren zweckmäßige Erfüllung die vorgesetzten Stellen sich selbst auch Rechenschaft zu geben haben. Vorbeugen ist besser und billiger als heilen. Nach meiner festen Überzeugung hätte mancher wirtschaftliche Mißerfolg oder Zusammenbruch der caritativen oder kirchlichen Einrichtungen sich verhüten oder wenigstens mildern lassen, wenn auf Grund sachgemäßer Kontrolle einem ungesunden Wirtschaftsgebaren vorgebeugt oder der Eintritt finanzieller Schwierigkeiten rechtzeitig erkannt und aufgedeckt wäre. Demgegenüber ist ein entschuldigender Hinweis auf die Kosten der Revisionen nicht stichhaltig; das, was notwendig ist, muß geschehen, auch wenn es Kosten bereitet. Wichtiger aber ist noch die Tatsache, daß eine verständige Wirtschaftsprüfung eine ihrer Hauptaufgaben in einer sachdienlichen Wirtschaftsberatung sieht und dadurch, bestimmt auf lange Sicht, normaler Weise unvergleichlich mehr erspart als sie an augenblicklichen Kosten verursacht.

Wirtschaftsprüfung und Betriebskontrolle setzen aber voraus eine exakte Buch- und Betriebsführung, die „Gegenrechnung“ geht naturgemäß um so leichter und glatter vonstatten, je besser und sorgfältiger die „Rechnung“ geführt wurde. Ja, die Gegenrechnung bereitet Befriedigung und Freude, wenn die Rechnung ordentlich ist. Dann ist die Rückschau ein nochmaliger, letzter, erfreulicher Überblick über ein vielleicht mühevolleres, aber dafür auch gut gelungenes Werk. Deshalb sollten die caritativen Anstalten auch im Hinblick auf die Wirtschaftsprüfung und Betriebskontrolle, die wir als absolut unentbehrlich erkannten, sich einer möglichst korrekten Wirtschafts- und Betriebsführung befleißigen.

6. Der Zwang zur Selbstverteidigung.

In der Nachkriegszeit sind die gemeinnützigen Anstalten in zunehmendem Maße die Zielscheibe mannigfacher Angriffe geworden, die zumeist aus weltanschaulichen und politischen Motiven entspringen. Es sei nur daran erinnert, wie in den Versammlungen der Parlamente, in der

Tagespresse und gar in besonderen Flugschriften schwerste Angriffe gegen das Finanzgebaren gemeinnütziger Anstalten erhoben wurden. Bald taucht die Behauptung auf, die Anstaltsleitungen führten die Gelder nicht dem bestimmungsmäßigen Zweck zu, bald hört man den Vorwurf, die Anstalten seien von erwerbökonomischem Erwerbs- und Profitstreben beherrscht und häuften Reichtümer an. Gewiß, in den Kreisen derer, die den Geist und das Streben kennen, die mit seltener Ausnahme in diesen Anstalten walten, vermögen solche Anwürfe nur begründete Entrüstung auszulösen. Aber wie ist es bei den Außenstehenden? Wird hier nicht die häufige Wiederholung solcher Angriffe doch auf die Dauer Zweifel wachrufen oder gar gläubige Aufnahme finden? Die Anstalten brauchen wirklich durchweg die Kritik der Öffentlichkeit nicht zu scheuen. Es gibt kein besseres Abwehrmittel als die genaue zahlenmäßige Belegung der einzelnen wirtschaftlichen Vorgänge in der Anstalt auf Grund einer korrekten Buchführung.

Dieser Fall der Notwendigkeit der Selbstverteidigung wird auch gelegentlich praktisch gegenüber Schuldnern, die an die Anstalten Pflegesätze zu entrichten haben, z. B. Kassen oder auch Privatpatienten, wenn sie durch die vermeintlich zu große Höhe des Pflegesatzes sich beschwert fühlen. Die gemeinnützige Anstalt ist kein privates Erwerbsunternehmen, dem die innere Einstellung der Patienten und der Öffentlichkeit mehr oder minder gleichgültig sein kann und das leichten Herzens unter Umständen die Forderungen zwangsweise beitreibt. Für die Anstalt ist es wünschenswert, wenn sie dem unzufriedenen Schuldner an Hand ihrer buchmäßigen Belege die Angemessenheit der Pflegesätze dartun kann.

Keiner, der nach möglichst objektivem Urteil über die Frage der sachlichen Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit einer geordneten Betriebsführung in caritativen Anstalten strebt, wird dem Gewicht der angegebenen Gründe sich entziehen können. Es wird eine vordringliche, wenn auch nicht immer leichte Aufgabe der caritativen Anstaltspolitik der nächsten Zukunft sein müssen, dafür zu sorgen, daß die Überzeugung von der unbedingten Notwendigkeit geregelter Wirtschafts- und Betriebsführung sich mehr und mehr durchsetzt. Gerade im Hinblick auf die Schwierigkeit dieser Aufgabe wurde diese Notwendigkeit in den vorhergehenden Ausführungen mit einer, dem Außenstehenden vielleicht reichlich eingehend erscheinenden Ausführlichkeit behandelt.

IV. Buchführung und Kontenrahmen in caritativen Anstalten.

1. Die Grundfunktionen der Anstaltsbuchführung.

Es kann nicht Aufgabe dieser Schrift sein, über die Technik der Konten- und Buchführung zu handeln, wie es in einem „Buchführungskursus“ oder einer „Anleitung zur praktischen Buchführung“ geschieht. Wir dürfen,

entsprechend dem Titel des Buches, alle Fragen nur unter dem Aspekt der Besonderheit des Anstaltsbetriebes behandeln.

Die Buchführung in jedem Betrieb, auch im caritativen Anstaltsbetrieb, ist Mittel zum Zweck, nämlich die Unterlagen zu liefern für die Rechnungslegung und für eine planvolle Betriebsführung. Im einzelnen hat die Anstaltsbuchführung drei Aufgabenkomplexe zu dienen:

a) sie soll den klaren und übersichtlichen Nachweis über alle finanziellen Betriebsvorgänge liefern;

b) sie soll alle in der Anstalt investierten Vermögensobjekte, sowohl die wichtigsten Einzelbestandteile als auch die Gesamtheit des Vermögens, überwachen und die Aufstellung einer Übersicht über die Vermögenslage ermöglichen;

c) sie soll die Anfertigung einer Ergebnisrechnung zulassen, auf Grund derer die Selbstkosten, die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität ermittelt werden können.

2. Das Buchführungssystem in caritativen Anstalten.

Die Frage, mit welcher Art der Buchführung der Anstaltsbetrieb die genannten Zwecke am besten erreiche, ist recht umstritten. Ist es die kameralistische oder kaufmännische Buchführung? Ist die einfache oder doppelte Buchführung am zweckmäßigsten? Empfiehlt sich bei der doppelten Buchführung die amerikanische, deutsche oder italienische Form am meisten? Kann man bei der doppelten Buchführung das Durchschreibesystem befürworten oder nicht? Auf alle diese Fragen kann es für die caritativen Anstalten nur die eine Antwort geben: Eines schickt sich nicht für alle! Gerade in caritativen Anstalten wird man bei der Einrichtung einer Buchführung sich stark den besonderen Verhältnissen der Anstalt anpassen müssen. Ausschlaggebend sollte der Gesichtspunkt sein, die Buchführung so zu wählen, daß sie einen möglichst leichten und klaren Durchblick durch alle Betriebsvorgänge gestattet. Der Stand des Betriebes muß sich in ihr leicht erkennbar widerspiegeln. Durch welche Methode dieses allgemein festzuhaltende Ziel am besten erreicht wird, ist keine grundsätzliche Frage sondern eine reine Tatfrage, die nur im Einzelfalle konkret beantwortet werden kann.

Über die tatsächlichen Verhältnisse der Geschäfts- und Buchführung in den caritativen Anstalten haben wir, abgesehen von den Krankenanstalten, wenig konkretes Material. Der „Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen“, der 1922 unter dem Vorsitz von Geheimrat Dr. Alter, Düsseldorf, ins Leben gerufen wurde, hat im Einvernehmen mit den kommunalen Spitzenverbänden im Jahre 1925 durch Fragebogen, die an 1029 Krankenhäuser versandt wurden (Antworten gingen von 517 Krankenanstalten ein), eine Betriebserforschung der Krankenanstalten durchgeführt. Die Anfrage über die Geschäfts- und Buchführung brachte

das Ergebnis, daß bis zu 80% der Anstalten kameralistische, rd. 15% kaufmännische Buchführung und etwa 5% ein gemischtes Buchführungssystem hatten¹.

3. Der Kontenrahmen für die Anstaltsbuchführung.

Um praktische Vorschläge machen zu können, müssen wir also von der Tatsache unseren Ausgangspunkt nehmen, daß in der überwiegenden Mehrzahl der caritativen Anstalten die kameralistische Einnahmen- und Ausgabenrechnung gepflegt wird. Die Grundfrage, die sich dabei jede Anstalt stellen muß, ist die Frage nach einer zweckdienlichen Zusammenfassung der Buchungsmaterien. Es ist klar, daß je nach der Eigenart des Betriebes die Buchungen in ein bestimmtes System gebracht werden müssen. Zunächst muß also ein zweckmäßiger Kontenrahmen oder Kontenplan aufgestellt werden. Der einzig mögliche Leitgedanke hierfür ist der Gesichtspunkt, welche gleichartigen Betriebs- und Buchungsvorgänge durchweg in caritativen Anstalten in Betracht kommen. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Aufstellung des folgenden Kontenrahmens erfolgt, der mit vielen Anstaltspraktikern² von mir besprochen wurde, damit er der Mannigfaltigkeit der Anstaltsverhältnisse in der Praxis möglichst gerecht zu werden vermag.

Der Kontenrahmen für die Ausgaben- und Einnahmenrechnung.

A = Ausgaben.

- A 1 Betriebsausgaben (Kosten).**
 A 11 Verpflegungskosten:
 A 111 Fleisch-, Fett- und Wurstwaren
 A 112 Milch, Butter, Käse, Eier
 A 113 Kolonialwaren
 A 114 Gemüse und sonstige Gartenprodukte
 A 115 Getränke
 A 116 Sonstige
 A 12 Heizkosten:
 A 121 Arztkosten
 A 122 Apothekerkosten
 A 123 Operationsabteilungskosten
 A 124 Röntgenabteilungskosten
 A 125 Bäderkosten
 A 126 Sonstige

E = Einnahmen.

- E 1 Betriebseinnahmen**
 E 11 Einnahmen des Anstaltsbetriebes:
 E 111 Pflegegelder
 E 1111 der I.-Klasse-Ansassen
 E 1112 der II.-Klasse-Ansassen
 E 1113 der III.-Klasse-Ansassen
 E 1114 der Krankenkassen- und Versicherungsinnsassen
 E 1115 der Wohlfahrtsämterinnsassen
 E 112 Besondere Einnahmen
 E 1121 Operationsabteilung
 E 1122 Apotheke
 E 1123 Röntgenabteilung
 E 1124 Höhensonne

¹ Vgl. Das deutsche Krankenhaus 1925. Im Auftrage des Gutachterausschusses für das öffentliche Krankenhauswesen, hrsg. von Ullrich, S. 183. Berlin: Julius Springer, 1927.

² Besonders wertvolle Hinweise gab Herr Dr. Mahringer, der als Vorstand der Solidaris-Treuhand-AG., Berlin N 24, Dramienburgerstr. 13/14, die sich speziell mit der Wirtschaftsprüfung und Beratung caritativer Anstalten befaßt, über reiche Erfahrungen auf dem Spezialgebiete des caritativen Anstaltswesens verfügt.

- A 13 Hausbetriebskosten:
- A 131 Heizung
 - A 132 Gas
 - A 133 Elektr. Licht und Kraft
 - A 134 Wasser
 - A 135 Reinigungsmittel (Seifen und Sejen usw.)
 - A 136 Kleiner Wirtschaftsbedarf
 - A 137 Besondere Hausbetriebskosten
 - A 1371 Küchengebrauchsartikel
 - A 1372 Wäschküchengebrauchsartikel
 - A 1373 Ökonomiegebrauchsartikel
 - A 138 Kultuskosten
 - A 14 Instandhaltungskosten:
 - A 141 Gebäude
 - A 1411 Anstaltsgebäude
 - A 1412 Ökonomiegebäude
 - A 1413 Wäschereigebäude
 - A 142 Technische Betriebsanlagen
 - A 143 Ärztliche Instrumente und Geräte
 - A 144 Mobiliar
 - A 145 Bett- und sonstige Wäsche und Kleidung
 - A 146 Landwirtschaftliche Geräte
 - A 15 Personalkosten:
 - A 151 Ärzte
 - A 152 Hausangestellte
 - A 153 Technisches Personal
 - A 154 Schwestern
 - A 155 Ökonomiepersonal
 - A 156 Sonstige
 - A 16 Verwaltungskosten:
 - A 161 Porto, Fracht, Telephon
 - A 162 Abgaben, Steuern, Müllabfuhr, Kanalisation
 - A 163 Versicherungsprämien (außer Sozialversicherungen)
 - A 164 Bürobebedarf
 - A 165 Sonstige
 - A 17 Zinsen, Pacht, Miete
 - A 18 Sonstige Kosten der Ökonomie
 - A 2 Ausgaben, die nicht Kosten sind:
 - A 21 Anschaffung von Anlagewerten
 - A 22 Tilgung von Fremdkapitalien
- E 1125 Bäberabteilung
- E 1126 Laboratorium
- E 1127 Ambulante Behandlung
- E 12 Einnahmen der Nebenbetriebe:
- E 121 Lehrgelder
 - E 1211 Kochschule
 - E 1212 Nähschule
 - E 1213 Krankenpflegerinnenschule
- E 122 Erlöse der Ökonomie
 - E 1221 Geflügelzucht
 - E 1222 Schweinezucht
 - E 1223 Gartentwirtschaft
 - E 1224 Feldwirtschaft
- E 123 Erlöse der Werkstätten
 - E 1231 Bürstenmacherei
 - E 1232 Wäscherei
- E 13 Zinsen, Pacht, Miete
- E 2 Zuwendungen
- E 3 Besondere Einnahmen
 - E 31 Aufnahme von Darlehen und Krediten
 - E 32 Erlöse aus verkauften Anlagewerten

Bei der Beurteilung der im vorstehenden Kontenrahmen gewählten Anordnung und Gliederung der Einnahmen und Ausgaben ist zu beachten, daß ja die Einnahmen- und Ausgabenrechnung dem primären Zweck jeder

Buchführung zu dienen hat, einen klaren und übersichtlichen Nachweis über alle finanziellen Betriebsvorgänge zu liefern. Daher wurde sowohl auf der Seite der Einnahmen als auch der Ausgaben der grundlegende Unterschied gemacht zwischen jenen laufenden Einnahmen und Ausgaben, die den Betrieb betreffen, und solchen einmaligen Einnahmen und Ausgaben, die den Betrieb nicht unmittelbar berühren. Eine derartige Unterscheidung vorzunehmen erscheint notwendig, damit man leicht aus der Einnahmen- und Ausgabenrechnung die Unterlagen für die Gewinnung der Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) entnehmen kann.

Für die Gliederung des Kontenplanes war der Gedanke maßgebend, daß in den caritativen Anstalten bestimmte Einnahmen- und Ausgaben-*gruppen* fast überall anzutreffen sind. Wohl jede caritative Anstalt hat Ausgaben für Verpflegung, Heilung der Insassen, Hausbetrieb, Instandhaltung, Personal, Verwaltung, sowie für Zinsen oder Pacht oder Miete. Diese *Gruppenaufteilung* läßt sich infolgedessen, vielleicht mit verschwindend wenigen Ausnahmen, überall zur Anwendung bringen. Unter diesen *Ausgabegruppen* befinden sich einige, die sich proportional mit den Schwankungen der Belegung der Anstalt vermindern, wie sich das besonders deutlich bei den Ausgaben für Verpflegung und Heilung zeigt. Diese sind in der Reihenfolge an den Anfang gesetzt. Dann folgen die fixen Kosten, die vom Stande der Belegung mehr oder minder unabhängig sind. Das gleiche gilt für die *Einnahmegruppen*. Jede Anstalt schöpft ihre Einnahmen entweder aus dem Betrieb oder aus Zuwendungen oder aus besonderen Quellen, so daß diese *Dreiteilung* der *Einnahmegruppen* sich zwangsläufig ergibt.

Die *Gruppen* sind wiederum in bestimmte *Ausgaben- und Einnahmenarten* untergegliedert. Zu dieser Aufteilung in „*Arten*“ muß betont werden, daß sie naturgemäß weder erschöpfend noch gleichmäßig brauchbar sein kann. In dem vorstehenden Kontenrahmen sollen die angeführten *Arten* der Ausgaben und Einnahmen innerhalb der einzelnen *Gruppen* gleichsam nur Beispiele für eine mögliche Untergliederung darstellen und bei der praktischen Aufstellung eines Kontenplanes gewisse Anhaltspunkte bieten. Jede Anstalt wird die Aufteilung der *Gruppen* in bestimmte *Arten* den Verhältnissen anpassen müssen. Es ist selbstverständlich, daß ein Waisenhaus eine ganz andere Untergliederung benötigt als ein Krankenhaus, und daß auch innerhalb eines bestimmten Anstaltstyps, beispielsweise bei einem kleinen Landkrankenhaus mit landwirtschaftlichem Nebenbetrieb und einer großstädtischen Krankenanstalt, ganz verschiedene Aufteilungen erforderlich sind.

Auch die Frage, ob der Kontenrahmen zweckmäßig weiter oder enger gezogen werden soll, läßt sich nicht allgemein beantworten. Wenn nur die wichtigsten finanziellen Betriebsvorgänge sich mit der notwendigen Über-

sichtigkeit, Klarheit und Schnelligkeit daraus ablesen lassen, dann erfüllt der Kontenplan seinen Zweck. Im übrigen besteht in dieser Hinsicht weitgehende Freiheit.

V. Die Bilanzierung in caritativen Anstalten.

Für die Betriebsführung einer Anstalt ist natürlich die Kenntnis ihrer Vermögenslage und die Beobachtung der in den Vermögensverhältnissen sich vollziehenden Veränderungen von größter Bedeutung. Wir erkannten bereits als zweite Wesensaufgabe der Anstaltsbuchführung, daß sie die in der Anstalt investierten Vermögensobjekte, sowohl als Einzelbestandteile wie als Gesamtheit, zu erfassen hat. Zu diesem Zwecke ist ein Dreifaches erforderlich: zunächst die Erfassung und Systematisierung der einzelnen Vermögenswerte, also die Feststellung der Kapitalverwendung (*Aktiva*) — ferner die systematische Darstellung der einzelnen Kapitalquellen, also die Konstatierung der Kapitalbeschaffung (*Passiva*) — endlich die Vergleichung der beiden Zahlenreihen und die Feststellung des entweder positiven oder negativen Ergebnisses (Zunahme oder Verminderung des Reinvermögens). Diese dreifachen Feststellungen sind unentbehrliche Voraussetzungen für eine zielsichere Betriebs- und Finanzpolitik. Der Anstaltsleiter kann sie nicht entbehren für die Pflegezählberechnung, für die Erfassung der Anstaltsrentabilität, für die Hereinnahme von Krediten, kurz, für die gesamte Finanzpolitik der Anstalt. Der Weg zur Schaffung dieser betriebspolitischen Grundlage ist eine der Eigenart der Anstalten angemessene, sorgfältige Bilanzierung.

Die caritativen Anstalten werden nun aber, angesichts ihrer früher erörterten charakteristischen Besonderheiten, nicht ohne weiteres die Bilanzierungspraktiken der Privatwirtschaft übernehmen dürfen. Sie werden vielmehr, wenn sie ihrem Wesen nicht untreu werden wollen, von bestimmten Grundsätzen sich leiten lassen müssen. Auch muß das Bilanzschema auf die spezifische Eigenart der caritativen Anstalten zugeschnitten sein. Das Schema der Bilanz irgend eines wirtschaftlichen Unternehmens paßt noch längst nicht für eine gemeinnützige Anstalt. Besonders schwierig ist dann vor allem das Problem der Bewertung. Das gilt für die Bilanzierung ganz allgemein, das gilt besonders für die Bewertung der Vermögensbestandteile in einem caritativen Anstaltsbetrieb. Somit ergeben sich für die Bilanzierung in caritativen Anstalten drei Hauptfragen: die Fragen nach den Bilanzierungsgrundsätzen, nach dem Bilanzrahmen und nach der Bewertung.

1. Bilanzierungsgrundsätze.

Ebenso wie die caritativen Anstalten in bestimmtem Umfange den gesetzlichen Buchführungsvorschriften unterliegen, sind sie natürlich auch den

gesetzlichen Bilanzierungsbestimmungen unterworfen. Die genaueste Beobachtung dieser Vorschriften, soweit sie, je nach ihrer Rechtsform, für die Anstalt in Betracht kommen, ist natürlich eine glatte Selbstverständlichkeit. Doch, hat damit eine caritative Anstalt genug getan? Der Anstaltsleiter wird sich besonders des gemeinnützigen Charakters seines Unternehmens bewußt bleiben und das Bestreben haben müssen, noch strengere Maßstäbe bei sich anzulegen, als sie durchweg in der Privatwirtschaft gefordert werden. Als wichtigste Bilanzierungsgrundsätze, die auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur ziemlich allgemein anerkannt werden, kommen in Betracht:

a) Bilanzklarheit.

Die Bilanz muß so sein, daß sie einen möglichst klaren Einblick in die Vermögensverhältnisse der Anstalt gestattet. Sie muß aber auch einen klaren Durchblick durch die einzelnen Positionen gewähren. Das schuldet die Betriebsleitung der Öffentlichkeit im Bewußtsein der Herkunft und der Zwecksetzung des Kapitalfonds, der in der Anstalt investiert ist. Das schuldet sie dem Vorstand oder Kuratorium der Anstalt, die in aller Regel der Anstaltsleitung a priori nicht nur keinerlei Mißtrauen sondern ein geradezu unbegrenztes Vertrauen entgegenbringen. Das schuldet sie besonders den Gläubigern der Anstalt, die ihr Geld angeichts des caritativen Zweckes meistens besonders vertrauensvoll zur Verfügung stellen. Das schuldet sie nicht zuletzt auch sich selbst und ihrem Nachfolger, da nur auf Grund einer klaren Schau über alle Einzelheiten des Anstaltsvermögens eine richtige und sorgfältige Verwaltung desselben möglich ist. Bilanzklarheit kann aber nur geschaffen werden bei Anwendung einer möglichst durchsichtigen Bilanzgliederung. Aus diesem Gesichtspunkte heraus soll nachher versucht werden, einen den besonderen Verhältnissen der caritativen Anstalten angepaßten, möglichst übersichtlich gegliederten Bilanzrahmen aufzustellen.

b) Bilanzwahrheit.

Dazu gehört, daß jeder einzelne Posten wirklich wahrheitsgemäß in die Bilanz eingesetzt wird. Abweichungen von diesem Grundsatz der Bilanzwahrheit können offenbar zutiefst nur dem einzigen Motiv entspringen, irgend eine Stelle ungenügend zu informieren oder zu täuschen. Gleichgültig, ob es die Steuerbehörden, die Lieferanten, die Kreditgeber, die Aufsichtsinstanzen oder sonstige Stellen sind. In der Privatwirtschaft wird vielfach ein irgendwie gearteter Eigennutz der Beweggrund sein. Man sieht nicht recht ein, wie das in einer caritativen Anstalt möglich sein könnte, abgesehen von den gewiß äußerst seltenen Fällen einer betrügerischen Ausnutzung der dem Leiter des Anstaltsbetriebes übertragenen Vertrauensstellung. Soweit in caritativen Anstalten Abweichungen von der Bilanzwahrheit z. B. Fehlbewertungen vorkommen, dürften sie in der Regel aus

Unkenntnis hervorgehen. Dabei wird man zugeben müssen, daß die Gefahr solcher Fehlbewertungen gerade hier besonders groß ist. Beim Streben nach Bilanzwahrheit sieht man sich allzu oft vor die Pilatusfrage gestellt: Was ist Wahrheit? Eine absolut eindeutige Antwort auf diese Frage wird man bei der konkreten Bewertung der einzelnen Bestandteile des Anstaltsvermögens nur in den seltensten Fällen geben können. Gewisse Richtlinien dafür lassen sich aufstellen. Das soll bei der Behandlung des Bewertungsproblems im folgenden auch geschehen. Sache der Anstaltsleitung ist es, unter Zugrundelegung solcher Richtsätze und unter Hinzuziehung fachkundiger, wohlmeinender Berater, den ehrlichen Willen mitzubringen, in jedem Einzelfalle die Wahrheit finden zu wollen.

c) Bilanz Einheit.

Überall dort, wo der Charakter des Anstaltsbetriebes ein einheitlicher ist, wird man zwangsläufig zu einer einheitlichen Bilanz kommen. Schwieriger ist die Frage für Anstaltsunternehmungen oder große caritative Verbände, zu denen mehrere, oft viele Anstaltsbetriebe gehören. In solchen Fällen erfordert einerseits die Zielsicherheit der Anstaltspolitik, daß für jeden Anstaltsbetrieb eine gesonderte Bilanz aufgestellt wird. Andererseits verlangt aber auch die Tatsache, daß das Unternehmen oder der Verband eine wirtschaftliche und rechtliche Einheit darstellen, die Aufstellung einer einheitlichen Gesamtbilanz. Je mehr in solchen Fällen die Anordnung, das Schema der Einzelbilanzen übereinstimmen, desto leichter läßt sich eine wirkliche Bilanz Einheit erzielen. Unter diesem Gesichtspunkt wird natürlich dem Versuch, einen auf möglichst alle Anstaltsverhältnisse zugeschnittenen Bilanzrahmen zu konstruieren, eine besondere Bedeutung zukommen.

d) Bilanzkontinuität.

Es ist eine selbstverständliche, an jede Betriebsführung zu stellende Forderung, daß sie kontinuierlich sein muß. Andernfalls ist eine Beunruhigung des inneren Betriebsablaufes, Unsicherheit in den Dispositionen und eine Gefährdung der finanziellen Betriebsicherheit unvermeidbar. Vor allem muß die Betriebsführung möglichst mühelos die im Laufe der Zeit unvermeidlichen Verschiebungen in den Besitzwerten und den Kapitalquellen konstatieren und vergleichen können. Dazu ist erforderlich die Bilanzkontinuität, bei der wir eine innere und eine äußere unterscheiden müssen. Die innere Bilanzkontinuität verlangt, daß man bei der Aufstellung der Bilanz hinsichtlich der Bewertungen, der Sätze für Abschreibungen usw. regelmäßig sich von den gleichen Grundsätzen leiten läßt. Die äußere Bilanzkontinuität wird am besten durch gleichmäßige Anwendung desselben Bilanzschemas gewahrt. Die Vorteile solcher Bilanzkontinuität sind zu offensichtlich, als daß man sie im einzelnen begründen müßte.

2. Der Bilanzrahmen.

Während die Anstaltsbuchführung — vergleichbar dem Kardiographen, der die Herzbewegungen beim Ein- und Ausströmen im Blutkreislauf fortlaufend registriert — das Ein- und Ausströmen des Geldes, also den Geldkreislauf im inneren Betriebsleben der Anstalt in seinem zeitlichen Ablauf zu erfassen und zu registrieren hat, stellt die Bilanz gleichsam eine Momentaufnahme vom Vermögensstande der Anstalt dar. Sie wird stets auf einen bestimmten Zeitpunkt (Bilanzstichtag) abgestellt, gleichviel ob es sich um eine Eröffnungs-, eine Jahres- oder eine Zwischenbilanz handelt. Bei dieser Momentaufnahme sind nun, wie der Name (bilanz = zwei Schalen habend) schon sagt, zwei verschiedene Tatbestände, die Aktiva (Besitzwerte, Vermögensbestände, Kapitalverwendung) und die Passiva (Verbindlichkeiten, Kapitalquellen, Kapitalbeschaffung) zu erfassen und ins Gleichgewicht zu bringen. Es ist also für die Gewinnung eines leicht erkennbaren und klaren Strukturbildes vom Anstaltsvermögen von wesentlicher Bedeutung, einen der Eigenart der caritativen Anstalten möglichst angepaßten, übersichtlichen Bilanzrahmen für die Aktiva und Passiva zu haben.

Ähnlich wie beim Kontenrahmen für die Einnahmen- und Ausgabenrechnung einer caritativen Anstalt, werden wir auch innerhalb des Bilanzrahmens zweckdienlich bestimmte Kontengruppen (im folgenden mit arabischen Ziffern bezeichnet) unterscheiden müssen, die ziemlich ausnahmslos in jeder Anstalt wiederkehren und somit ganz allgemein ein feststehendes Gerüst für den Bilanzaufbau abgeben können. Innerhalb der Kontengruppen unterscheiden wir dann wiederum Kontenarten (im folgenden mit kleinen Buchstaben bezeichnet), die jeweils in den einzelnen Anstalten gewisse Verschiedenheiten aufweisen können. Allerdings sind die Abweichungen in den einzelnen Anstalten bei den Kontenarten der Vermögensübersicht bei weitem nicht so groß, wie bei den Kontenarten der Einnahmen- und Ausgabenrechnung.

a) Der Kontenrahmen für die Aktiva.

- | | |
|---|---|
| <p>I. Anlagewerte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grundstücke 2. Gebäude <ol style="list-style-type: none"> a) Anstaltsgebäude b) Ökonomiegebäude c) Wäschereigebäude 3. Technische Betriebsanlagen
(fest verbunden und eingebaut) 4. Einrichtungsgegenstände
(Gebrauchsgegenstände) <ol style="list-style-type: none"> a) Ärztliche Einrichtung b) Mobiliar c) Bett- und sonstige Wäsche d) Maschinen (nicht eingebaut, nur aufgestellt) | <ol style="list-style-type: none"> e) Totes Inventar der Ökonomie 5. Hypothekenforderungen 6. Beteiligungen und Wertpapiere 7. Langfristige Spargelder <p>II. Betriebswerte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorräte (Verbrauchsgegenstände) <ol style="list-style-type: none"> a) Medikamente b) Warenvorräte c) landwirtschaftliche Vorräte 2. Außenstände 3. Flüssige Mittel <ol style="list-style-type: none"> a) Bankguthaben b) Postcheckguthaben c) Kasse |
|---|---|

b) Der Kontenrahmen für die Passiva.

- | | |
|---|--|
| I. Eigenkapital
1. Kapital
2. Rückstellungen
3. Zuwendungen

II. Fremdkapital
1. Hypotheken
a) Darlehen
b) Zinsrückstände | 2. Sonstige Darlehen
a) Darlehen
b) Zinsrückstände
3. Stiftungen
4. Laufende Bankschulden
5. Betriebsschulden |
|---|--|

3. Die bilanzmäßige Bewertung.

Bei der Erörterung des allgemeinen Grundsatzes der Bilanzwahrheit wurde bereits andeutungsweise auf die Schwierigkeit des Bewertungsproblems hingewiesen. Diese Schwierigkeit liegt darin begründet, daß jedes Anstaltsunternehmen, genau so wie ein landwirtschaftliches, gewerbliches, kaufmännisches Unternehmen, eine wirtschaftliche Einheit darstellt. Was folgt daraus? Die einzelnen Vermögensbestandteile können nur dann richtig gewertet werden, wenn sie im Rahmen der wirtschaftlichen Unternehmungseinheit gewertet werden. Es ist klar, daß z. B. eine Bibliothek, eine Desinfektionsanlage außerhalb des Rahmens des Anstaltsunternehmens eine ganz andere Wertung erfahren als innerhalb desselben. So ist unzweifelhaft eine Spezialbibliothek, die für irgend eine caritative Einrichtung unentbehrlich und äußerst wertvoll ist, außerhalb des Rahmens dieser Institution in den meisten Fällen ziemlich wertlos. Aus dieser Tatsache können wir einige bedeutsame, allerdings vorwiegend negative, generelle Richtlinien für die Vermögensbewertung in den Anstaltsbilanzen herleiten. Positive Hinweise lassen sich eher bei der Erörterung der Bewertung der Einzelpositionen bringen.

a) Generelle Bewertungsrichtlinien.

Die Bewertung wird stets eine relative, von Fall zu Fall verschiedene sein müssen. Die Aufstellung eines allgemeinen Grundsatzes, z. B. die Zugrundelegung des Gestehungspreises oder des objektiven Realisierungspreises, erscheint unmöglich, seine Anwendung würde zu einem schiefen Bilanzbild führen. Wohin würde es z. B. führen, wenn ein caritatives Unternehmen seine, vielleicht große Bibliothek, in die im Laufe der Zeit Hunderttausende hineingesteckt wurden, zum Gestehungspreise in die Bilanz einsetzen würde? Die Erfahrung lehrt, daß für eine solche Bibliothek, wenn sie auf den freien Markt kommt, ein ganz minimaler Preis erzielt wird. Und die Folge davon? Die Gläubiger, die im Vertrauen auf die Wahrheit solcher hoher Bilanzpositionen ihr Geld gaben, würden den Schaden leiden. Andererseits ist die grundsätzliche Anwendung des Realisierungspreises ebenso unmöglich. Für irgend einen medizinischen Spezial-

apparat wird beispielsweise die Aufnahmefähigkeit des Marktes voraussichtlich äußerst beschränkt sein, wenn er nach dem Gebrauch in der Anstalt zum Verkauf gestellt würde. Im Rahmen der Anstalt selbst ist aber ein solcher Spezialapparat in vielen Fällen der entscheidende Faktor für eine günstige Rentabilität des Anstaltsunternehmens. Es würde also ein offensichtlich falsches, und zwar zu ungünstiges Bild vom Vermögensstande der Anstalt ergeben, wenn dieser Apparat zu dem momentanen Veräußerungspreis am freien Markte in der Bilanz figurieren würde. Die Entscheidung wird also nur fallweise unter Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse in der einzelnen Anstalt, die als einheitlicher Unternehmungskomplex zu sehen ist, getroffen werden können. Im Zweifelsfalle allerdings wird man gut daran tun, den geringeren Wert einzusetzen, da man dadurch stille Reserven bildet, die im Sinne einer vorsichtigen Betriebsführung nur erwünscht sind.

b) Die Bewertung der Einzelposten.

Die Aktivseite der Bilanz bildet naturgemäß für die Bewertung die größeren Schwierigkeiten. Würde man die Anstaltsbilanz immer als Konkursbilanz auf den Fall der Versteigerung der einzelnen Vermögensbestandteile einstellen, dann könnte man den Realisierungspreis schon mit einiger Sicherheit finden. Doch das wäre offenbar unsinnig, denn die Anstalt hat doch unbedingt den primären Zweck, als wirtschaftliche Einheit einem bestimmten Ziele zu dienen. Gerade bei den Anstalten ist der Konkursfall doch eine äußerst seltene Ausnahme. Deshalb ist an sich bei der Bewertung der Aktiven der Gestehungspreis schon ein brauchbarer Ausgangspunkt. Doch nicht immer wird man ihn zugrunde legen dürfen.

Die Grundstücke wird man schwerlich stets zum Gestehungspreis in Ansatz bringen dürfen. Gerade bei caritativen Anstalten wird der Verkäufer in vielen Fällen angesichts des gemeinnützigen Zweckes geneigt sein, seine Grundstücke zu einem ausnahmsweise billigen Preise herzugeben. Andererseits kommt es nicht selten vor, daß eine Anstalt unter dem Zwange einer notwendigen Erweiterung ein angrenzendes Grundstück erwerben muß, dessen Eigentümer in der Kenntnis der Zwangslage der Anstalt einen viel zu hohen Preis fordert und erzielt. Darum dürfte der beste Bewertungsmaßstab der sein, daß man als untere Grenze den Verkaufspreis der Nachbargrundstücke wählt, den man dann in besonderen Fällen unter Berücksichtigung der Bedeutung des Grundstückes im Rahmen der Anstaltseinheit erhöhen mag.

Bei den Gebäuden wird man Altbauten und Neubauten unterscheiden müssen. Die Altbauten sind sehr vorsichtig einzusetzen, da sie selten ohne größere Kapitalinvestierungen für die Anstaltszwecke unmittelbar brauchbar sind. Und selbst nach erheblichem Kapitalaufwand muß man gewöhnlich feststellen, daß solche Altbauten für den Anstaltsbetrieb sich als

wenig rationell erweisen. Eine starke Abschreibung ist hier dringend geboten. Bei Neubauten ist die Frage der Ausgangsbewertung leicht geklärt. Die Grundlage muß hier natürlich der Gestehungspreis sein. Schwieriger ist die Frage der Abschreibung. Grundsatz hierfür sollte sein, die Höhe der Abschreibungen nicht nach der voraussichtlichen Lebensdauer, sondern nach der Brauchbarkeitsdauer zu bemessen. Diese ist bei Anstalten auf einem Gebiete mit großen wissenschaftlichen und technischen Fortschritten, da sie schneller unmodern und in ihrer Einrichtung überholt werden, geringer als bei anderen. Bei Krankenanstalten dürfte das Minimum $1\frac{1}{2}\%$ betragen. Verwaltungsgebäude, namentlich bei Organisationen der offenen Fürsorge, sind ein zwar notwendiger, aber doch, angesichts ihres Zweckes, weniger rentabler Bestandteil. Deswegen dürfen sie nicht zu hoch eingesezt und müssen stärker abgeschrieben werden als die eigentlichen Anstaltsgebäude.

Für die technischen Betriebsanlagen gilt ähnliches wie für die Gebäude. Auch hier muß man Altanlagen und Neuanlagen verschieden bewerten. Für die Altanlagen läßt sich wohl unmöglich ein allgemein gültiger Bewertungsmaßstab angeben. Es dürfte am zweckmäßigsten sein, sie durch Sachverständige abschätzen zu lassen, wobei jedoch die Tendenz nach niederer Bewertung vorherrschen sollte. Bei Neuanlagen wird am richtigsten der Gestehungspreis eingesezt. Die Abschreibungen sind auch hier nach einer vorsichtig zu schätzenden Brauchbarkeitsdauer zu bemessen und dürfen im allgemeinen nicht zu niedrig gehalten werden. Das gilt jedoch nur für die eingebauten und mit der Anstalt fest verbundenen technischen Betriebsanlagen.

Die Bewertung der Einrichtungsgegenstände ist bei caritativen Anstalten durchweg nicht leicht, sie erfordert in besonders hohem Maße die Berücksichtigung der jeweiligen verschieden gelagerten Verhältnisse. Die ärztliche Einrichtung, das Mobiliar, die Maschinen wird man bei alten Beständen im Falle einer Eröffnungsbilanz möglichst gering zu werten haben. Bei Neuzugängen ist der Gestehungspreis einzusezen, aber dann eine möglichst hohe Abschreibungsquote zu wählen. Diese sollte je nach der Art des Einrichtungsgegenstandes 10—20% betragen und evtl. sogar noch höher sein. Bei der im Gebrauch befindlichen Wäsche und ähnlichen Gebrauchsgegenständen, die außerhalb des Rahmens der Anstalt voraussichtlich keinen Markt finden, sollte eine möglichst schnelle, restlose Abschreibung erstrebt werden. Bei den Neubeständen an Wäsche usw. wird man den Anschaffungspreis einsezen, aber dann mindestens eine jährliche Abschreibung von 25% vornehmen müssen.

Leichter ist die Bewertungsfrage bei den übrigen Anlagenwerten zu klären. Hypothekensforderungen können natürlich, soweit es sich um sichere Hypotheken handelt, zum Nominalbetrag eingesezt werden. Ebenso die Beteiligungen. Wertpapiere sind zum Anschaffungskurs, falls der Tages-

kurs höher ist, oder zum Tageskurs, falls der Anschaffungskurs höher liegt, einzusetzen.

Unter den Betriebswerten ist bei den Verbrauchsgegenständen, soweit es sich um unentbehrliche Vorräte handelt, der am Termin der Bilanz aufstellung geltende Tagespreis zu wählen. Hat man zu einem ungünstigen Zeitpunkte eingekauft, wird man auf keinen Fall den Selbstkostenpreis nehmen dürfen. Die Bewertung der Außenstände hat nach dem Grade der Sicherheit und der Größe des Eingangsriskos zu erfolgen. Bei den flüssigen Mitteln kann natürlich nur der nominale Tageswert in Betracht kommen.

Auf der Passivseite ist eine dem Grundsatz der Bilanzwahrheit entsprechende Bewertung relativ leicht. Das Stammkapital einer G. m. b. H. ist nach der Nominalsumme anzugeben. Die Rückstellungen müssen, je nach dem Risiko der Anstalt, verschieden sein. Hohe Rückstellungen zeugen im allgemeinen von einer vorsichtigen und gesunden Betriebsführung. Bei Stiftungen hat die Einsetzung nach dem Tageswert zu erfolgen. Jedoch muß der Einatz mit dem entsprechenden Vermögenswert auf der Aktivseite korrespondieren. Die übrigen Posten ergeben sich zahlenmäßig von selbst.

4. Die Zwischenbilanzierung.

Jede Bilanz hat den Zweck, den jeweiligen Status des Unternehmens festzustellen, sie zeigt den Pegelstand desselben an, mit dessen Hilfe abzulesen ist, wie es um den Kapitalstatus und den Wirtschaftsertrag an einem bestimmten Zeitpunkt bestellt ist. Deshalb bezeichneten wir bereits früher die Bilanz als eine Momentaufnahme. Durch häufiger wiederholte Momentaufnahmen wird nun aber die Bilanz das wesentliche Mittel zur Verfolgung der Lebens- und Bewegungsvorgänge im Unternehmen. Der Vergleich der Bilanzen spiegelt den Wachstums- oder Schrumpfungsprozeß, den steigenden oder sinkenden wirtschaftlichen Erfolg einer Anstalt wider. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Bilanzen jeweils in bestimmten Zeitabständen und nach bestimmten, gleichen Gesichtspunkten aufgestellt werden. Ist diese Voraussetzung erfüllt, dann erschließt die Bilanz mit unübertrefflicher Deutlichkeit die wirtschaftliche Dynamik der Anstalten.

Wie oft soll nun eine solche Momentaufnahme gefertigt werden? Allgemein wird man nur sagen können, daß die Wiederholung um so häufiger erfolgen muß, je stärker die Dynamik des Anstaltsbetriebes ist und je mehr Wert man auf eine exakte Erfassung der wirtschaftlichen Bewegungsvorgänge legt. Im Einzelfalle wird die Eigenart der Verhältnisse in der Anstalt das entscheidende Moment sein müssen. In allen großen Anstalten, die über einen eigenen Büroapparat verfügen, wird man gut tun, Monatsbilanzen zu fertigen. Für mittlere Anstalten werden Viertel-

jahrsbilanzen genügen. Alle Anstalten sollen aber möglichst Halbjahrsbilanzen aufstellen. Bei einer zweckmäßigen, geordneten Buchführung bereitet die Aufstellung verhältnismäßig geringe Mühe. Vor allem aber wird die dadurch erzielte größere Durchsichtigkeit des wirtschaftlichen Lebens der Anstalt der Anstaltsleitung die Freude an der Arbeit beleben, die Verantwortlichkeit erleichtern und eine zielflare Anstaltsführung ermöglichen.

Bei der Aufstellung von Zwischenbilanzen ist namentlich der sog. „Rechnungsanfall“ zu berücksichtigen. Gewisse Einnahmen, z. B. Pflegegelder der Klassen, der Fürsorgeerziehungsbehörden usw. werden öfter für einen längeren Zeitraum in einem Betrage gezahlt, andererseits hat die Anstalt gelegentlich Ausgaben z. B. für Wasserverbrauch, Kohleneinkauf an einem bestimmten Termine zu leisten, während die betreffenden Verbrauchsgegenstände den Bedarf eines längeren Zeitraumes decken. In solchen Fällen würde die Bilanz natürlich ein völlig schiefes Bild ergeben, wenn die gesamte Einnahme- oder Ausgabesumme nur in der einen Monatsbilanz erschiene. Daher muß der betreffende Geldbetrag so auf die einzelnen Monate verteilt werden, wie die Einnahme oder Ausgabe tatsächlich auf den jeweiligen Zeitraum, für den die Bilanz aufgestellt wird, entfällt.

VI. Die Selbstkostenberechnung in caritativen Anstalten.

1. Das Wesen der Selbstkostenrechnung.

Während die Einnahmen- und Ausgabenrechnung alle geldlichen Betriebsvorgänge in einer bestimmten Wirtschaftsperiode erfaßt, also eine periodische Gesamtgeldrechnung über den Kreislauf der Zahlungsmittel in der Anstalt darstellt, sucht die Selbstkostenrechnung den tatsächlichen Kostenaufwand für den typischen Einzelfall festzustellen, sie ist also typisierende Einzelrechnung. Für die Anstalt ist dieser „typische Einzelfall“ in der Regel der Verpflegungstag des einzelnen Anstaltsinsassen, auf den also die Selbstkostenrechnung abzustellen ist. Als Unterlage hierfür kommt auf der einen Seite der durchschnittliche Jahresaufwand der Anstalt in Betracht und auf der andern Seite die Zahl der Verpflegungstage. Die einfache Berechnungsformel lautet also: $\text{Selbstkosten} = \text{durchschnittlicher Jahresaufwand} : \text{Zahl der Verpflegungstage}$. Der „Jahresaufwand“ umfaßt in diesem Falle zwei verschiedene Positionen, nämlich einerseits die eigentlichen Betriebsausgaben oder Kosten im engeren Sinne (A 1 des Kontenplanes, S. 36/37) und solche Kosten, die nicht unmittelbare Betriebsausgaben sind, z. B. Abschreibungen. Dabei sind es rein praktische Fragen von untergeordneter Bedeutung, ob man zuvor

eine Umrechnung auf den Monat vornehmen will, welchen Monat man als den typischen zu wählen gedenkt usw.

Die Selbstkostenberechnung spielt im caritativen Anstaltswesen namentlich deshalb eine bedeutende Rolle, weil auf ihr die Pflegepolitik der Anstalten aufbaut. Es ist ein Verdienst des „Gutachterausschusses für das öffentliche Krankenhauswesen“, der aus gleichzeitigen Tagungen von Krankenhausärzten, Krankenhausdezenten und leitenden Verwaltungsbeamten hervorging und im März 1928 auf die neu gegründete „Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände für das Gesundheitswesen“ (Geschäftsführung liegt beim Deutschen Städtetag) überging, daß er Richtlinien für die Festsetzung der Kur- und Verpflegungskosten in Arbeitsgemeinschaften allgemeiner Krankenanstalten aufstellte und ein Formular für die Selbstkostenberechnung ausarbeitete¹. Die von ihm empfohlenen Richtlinien lauten:

a) Es empfiehlt sich, Anstalten, die in geschlossenen oder wirtschaftlich zusammenhängenden Wohnbezirken liegen, zum Zwecke gleichmäßiger Festsetzung der Kur- und Verpflegungssätze zu losen Arbeitsgemeinschaften zusammenzuschließen.

b) Jeder Festsetzung der Kur- und Verpflegungskosten soll eine genaue Berechnung der jeweiligen Selbstkosten vorausgehen, um ihre Anpassung an die wirtschaftlichen Verhältnisse zu gewährleisten.

Zur einheitlichen Ermittlung der Selbstkosten wird der vom Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen und dem Reichsverband der privaten gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands herausgegebene Vordruck empfohlen.

Die errechneten Selbstkosten sollen von Zeit zu Zeit einer Nachprüfung unterzogen werden, um wirtschaftlich notwendige Änderungen der Verpflegungskosten zu ermöglichen.

c) Die Pflegesätze sollen in allen Anstalten der Arbeitsgemeinschaft gleichmäßig hoch und nicht niedriger sein, als die Selbstkosten der freien Anstalten. Sie sollen in gleicher Höhe Geltung haben für Selbstzahler, Krankenkassen und sonstige Kostenträger, auch für die von Behörden überwiesenen Kranken.

d) Eine Ermäßigung der Pflegesätze erscheint lediglich gerechtfertigt für von der Mutter genährte gesunde Säuglinge und für Kinder.

e) Einzelberechnung — und zwar nach einem zu vereinbarenden gemeinsamen Tarif — empfiehlt sich für alle besonders kostspieligen Maßnahmen.

¹ Vgl. die Schrift: Richtlinien für den Bau und Betrieb von Krankenanstalten, S. 94 ff. Berlin: Julius Springer. 1929.

2. Das Selbstkostenberechnungsformular des Gutachterausschusses.

Das Selbstkostenberechnungsformular des Gutachterausschusses¹ hat sich inzwischen bei den Anstalten weitgehend eingebürgert. Es zeigt folgenden Aufbau:

- Name und Ort der Anstalt:
 Anzahl der im Betrieb befindlichen Betten:
 Belegung im Jahresdurchschnitt:
 Gesamtzahl der Verpflegungstage ausschließlich Personal im Jahre:
 also im Monat durchschnittlich:

Ausgabe	Selbstkosten			
		monatlich	täglich für einen Verpflegten	
	RM.	RM.	RM.	Rpfl.
1. Gehälter, Vergütungen und Löhne einschl. Sozialversicherung:				
a) Besoldungen für Beamte usw.				
b) Gehälter für Ärzte				
c) Vergütungen für Angestellte				
d) Pflegepersonal				
e) Löhne				
f) Ruhegehälter und Hinterbliebenenbezüge				
g) Beiträge zur Sozialversicherung				
h) Sonstiges				
insgesamt:				
2. Hausverbrauchsgegenstände (Geschirr, Küchengeräte, Besen, Bürsten, Streichhölzer, Glas, Porzellan usw.)				
3. Wasch- und Hausreinigungsmittel				
4. Ausgabe für Wärme-, Kraft- und Wasserwirtschaft				
a) Heizung:				
1. Steinkohlen je Ztr.				
2. Koks je Ztr.				
3. Briketts je Ztr.				
4. Holz je cbm				
5. Torf je Ztr.				
6. Sonstiges				
b) Elektr. Licht u. Kraft je kW				
c) Gas je cbm				
d) Wasser je cbm				
insgesamt:				
zu übertragen:				

¹ Vorbrüche können bezogen werden durch die Geschäftsstelle des Reichsverbandes der privaten gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands, Berlin N. 24, Dranienburgerstr. 13/14, Wohlfahrtshaus.

Ausgabe	Selbstkosten			
	monatlich	täglich für einen Verpflegten		
	R.M.	R.M.	R.M.	Rpf.
zu übertragen:				
5. Verwaltungskosten:				
a) Bureaubedarf				
b) Abgaben, Steuern, Kanalisation, Müllabfuhr				
c) Versicherungsbeiträge (außer Sozialversicherung)				
d) Sonstiges				
insgesamt:				
6. Lebensmittel:				
a) Backwaren				
b) Fleisch- und Wurstwaren				
c) Fisch				
d) Kartoffeln				
e) Gemüse				
f) Obst				
g) Milch				
h) Eier				
i) Käse				
k) Fette				
l) Kolonialwaren				
m) Getränke				
n) Sonstiges				
insgesamt:				
7. Instandhaltung:				
a) Gebäude einschl. Garten, Hof und Straßen				
b) Technische Betriebsanlagen				
c) Ärztliche Apparate und Instrumente				
d) Wäsche und Kleidung				
e) Einrichtungsgegenstände				
insgesamt:				
8. Für Abschreibungen vom Anschaffungs- oder Neuwert:				
a) Gebäude				
b) Technische Betriebsanlagen				
c) Ärztliche Apparate und Instrumente usw.				
d) Wäsche und Kleidung				
e) Sonstiges Hausgerät				
insgesamt:				
9. Verzinsung des Anlagekapitals abzüglich der Hypotheken:				
a) 1. Grund und Boden	}	1 1/2 — 3 %		
2. Gebäude				
zu übertragen:				

Ausgabe	Selbstkosten			
		monatlich	täglich für einen Verpflegten	
	R.M.	R.M.	R.M.	Rpf.
zu übertragen:				
b) Miete, Pacht, Hypothekenzinsen in der tatsächlichen Höhe				
insgesamt:				
10. Verschiedenes				
Summe Ziffer 1—10				
11. Heilkosten:				
a) Arznei-, Heil- und Stärkungsmittel . .				
b) Verbandmittel				
c) Bedarf für Röntgenbetriebe, Bestrahlungs- und photographische Einrichtungen, Laboratorien				
d) Bäder				
insgesamt:				
12. Besondere Aufwendungen für Lehre und Forschung				
Gesamtsumme 1—12				
Gesamtbetrag Ziffer 1—10				

ab Einnahmen (Abzüge für Sachleistungen vgl. Erläuterungen) R.M.
 bleiben R.M.
 Krankenverpflegungstage
 Durchschnittsbetrag der allgemeinen Selbstkosten je Tag und Kopf R.M.
 Betrag Ziffer 11 R.M. Krankenverpflegungstage.
 Durchschnittsbetrag der Nebenkosten je Kopf und Tag R.M.

3. Erläuterungen zur Berechnung der Selbstkosten.

I.

Alle Aufwendungen werden tunlichst nach dem Jahresdurchschnittsverbrauch auf einen Monat berechnet und daraus die Kosten für einen einzelnen Krankentag errechnet. Zu diesem Zweck ist eine weitgehende Unterteilung des Vordruckes vorgesehen.

Es wird vorausgesetzt, daß in den meisten Anstalten eine genaue Übersicht über den Verbrauch an allen Gegenständen und Bedarfsmitteln geführt wird. Da der Verbrauch oder die Beschaffung vieler Bedarfsgegenstände innerhalb eines Jahres starken Schwankungen unterworfen ist, muß in den Ansätzen grundsätzlich von dem durchschnittlichen Jahresverbrauch ausgegangen werden; aus dem Jahresverbrauch sind die monatlichen Verbrauchsmengen zu errechnen und mit den durchschnittlichen Tagespreisen des zur Feststellung der Selbstkosten vorgesehenen Berechnungsmonates mal zu nehmen. Für diese Berechnungsart kommen be-

sonders in Betracht die Ansätze für sachliche Ausgaben unter Ziffer 2, 3, 4, 5a und 6.

Soweit eine Berechnung nach dem tatsächlichen Verbrauch (Menge) nicht möglich ist, müssen die sich aus der Buchführung ergebenden Jahresausgabebeträge (Verlust) in Geld nach dem Monatsdurchschnitt ein gestellt werden, z. B. bei Ziffer 1, 5b—d, 7, 10 und 11.

Im einzelnen gilt weiter folgendes:

Zu Ziffer 1: Einzustellen sind die Gesamtbezüge einschl. des Wertes etwaiger Sachbezüge (freie Station usw.). Die Abzüge für Sachleistungen sind mit den auf Grund der Selbstkosten zu errechnenden Beträgen oder mit dem Anschlagswert unter den Einnahmen zu berücksichtigen und daher bei Errechnung des durchschnittlichen Selbstkostenaufwandes abzusetzen (vgl. II unten).

Unter 8 sind die zur Zeit der Aufstellung der Berechnung geltenden Beträge einzusetzen.

Zu Ziffer 3: Hier ist zu berücksichtigen der Aufwand für Reinigungsmittel jeder Art: Seife, Waschmittel, Soda, Bohnerwachs, Scheuertücher usw.

Zu Ziffer 5: Es sind zu berücksichtigen unter:

a) Die Aufwendungen für Schreibmittel, Drucksachen, Bücher und Zeitungen, Buchbinderarbeiten usw.

b) Die Ausgaben für Fernsprecher, Dienststreifen, Porto, Frachten usw.

c) Etwaige Beiträge zur Ruhegehaltskasse.

Zu Ziffer 6: Der Wert der aus der Feld- und Gartenwirtschaft an die Anstaltsküche gelieferten Erzeugnisse ist unter diesen Ausgaben mit einzu stellen.

Zu Ziffer 7: Es fallen unter:

b) Heizungs-, Beleuchtungs- und Kraftanlagen, sowie Werkstätten.

c) Auch die Ausgaben für die Unterhaltung der wissenschaftlichen Sammlungen und der ärztlichen Bibliothek, soweit nicht unter Ziffer 12 gehörig.

Zu Ziffer 8: Die für Abschreibungen angegebenen Hundertsätze sind nach den bisherigen Erfahrungen als angemessen zu betrachten. Die durch die Abschreibungen einkommenden Beträge dienen zu Neubauten und Neuanschaffungen und müssen daher in die Rücklage eingestellt werden.

Als Anschaffungswert gilt hier der für eine Sache ausgegebene oder aufgewendete Betrag zuzüglich der Ausgaben, die nach der Fertigstellung oder Beschaffung erfolgt sind und eine Erhöhung ihres ursprünglichen Wertes bedeuten:

Beispiel:

Herstellung eines Gebäudes 100 000 RM.

Anbau eines Flügels (Werterhöhung) 25 000 „

125 000 RM.

ergibt den zur Abschreibung einzustellenden Betrag.

Zu Ziffer 9: Der Zinsfuß ist mit $1\frac{1}{2}$ —3%, je nach den Verhältnissen und örtlichen Vereinbarungen als ausreichend anzusehen. Als Grundlage für den Wert der Gebäude kann in der Regel der Schätzungswert für die Feuerversicherung angesehen werden.

Zu Ziffer 10: Unter „Verschiedenes“ sind diejenigen Ausgaben zu berücksichtigen, die in den übrigen Abschnitten nicht untergebracht werden können.

Zu Ziffer 12: Die gesonderte Einstellung der Aufwendungen für Lehre und Forschung ist notwendig, da diese Beträge bei Errechnung des Selbstkostensatzes, der als Grundlage für die Festsetzung des Pflegesatzes dient, nicht zu berücksichtigen sind.

Etwaige Überschüsse aus dem Landwirtschaftsbetrieb, Fuhrbetrieb, aus der Apotheke oder sonstigen verbundenen Betriebszweigen, für die Sonderrechnungen geführt werden, sind dem Hauptetat der Anstalt gutzuschreiben und bedeuten infolgedessen eine Verminderung der Aufwendungen für die Krankenversorgung.

Andererseits sind Zuschüsse, welche die genannten Nebenbetriebe etwa erfordern, unter den Ausgaben unter „Verschiedenes“ einzustellen.

II.

Von dem aus den Ansätzen unter Ziffer 1—10 errechneten Gesamtaufwand sind zu kürzen die Einnahmen der Anstalt aus Abzügen für die den Anstaltsbeschäftigten gewährten Sachleistungen, ferner aus etwaigen Überschüssen des Landwirtschafts-, Fuhrwerks-, Apothekenbetriebes sowie die sonstigen Einnahmen, soweit sie nicht solche aus Kur- und Verpflegungsgeldern für Kranke darstellen.

Wird die dann verbleibende Ausgabesumme durch die Zahl der Krankenverpflegungstage geteilt, so ergibt sich der auf einen Kranken entfallende durchschnittliche Tagesaufwand, welcher der Festsetzung des Hauptpflegesatzes zugrunde zu legen ist.

Bei der Ermittlung der täglichen Selbstkosten der III. Klasse muß ein Abzug für die I. und II. Klasse gemacht werden. Die Höhe dieses Abzuges kann je nach den Leistungen, die eine Anstalt diesen Kranken gewährt, verschieden sein und bedarf deshalb besonderer Ermittlung für die einzelnen Anstalten.

Sie kann erfolgen nach dem Schlüssel, der sich aus dem prozentualen Verhältnis der Pflegesätze der verschiedenen Klassen zueinander ergibt. Nimmt man z. B. an, daß nach dem zuletzt gültigen Pflegesatztarif die II. Klasse das Doppelte und die I. Klasse das Dreifache der III. Klasse zu zahlen hat, so muß auch bei der Berechnung der Krankenverpflegungstage die II. Klasse doppelt und die I. Klasse dreifach berücksichtigt werden. Um den wirklichen Einheitsatz der Selbstkosten zu finden, wäre daher dem

Divisor (tatsächliche Zahl der Krankenverpflegungstage) das Mehrfache im obigen Verhältnis hinzuzusetzen.

Beispiel:

Gesamtverpflegungstage	300 000;
davon III. Klasse	270 000
II. Klasse	20 000
I. Klasse	10 000
	300 000

Durchschnittlicher täglicher Selbstkostenaufwand:

300 000 Tage × 6 =	1 800 000 RM.
also III. Klasse	270 000 Tage
II. Klasse	20 000 × 2 = 40 000 „
I. Klasse	10 000 × 3 = 30 000 „
	340 000 Tage

1 800 000 RM.: 340 000 Tage = 5,29 RM. durchschnittlicher Selbstkostenbetrag der III. Klasse.

III.

Mit Hilfe des Vordruckes ist eine Gliederung des gesamten Kur- und Verpflegungsaufwandes möglich, wie sie von verschiedenen örtlichen Krankenhausverbänden bereits eingeführt ist und wonach zwischen

- a) Hausfuß (für Unterbringung, Beköstigung, Wartung und Pflege der Kranken),
 - b) Heilmittelfuß (für Verband-, Untersuchungs- und Heilmittel),
 - c) Arztfuß (für ärztliche Versorgung)
- unterschieden wird.

Für diesen Fall sind zu berücksichtigen:

- zu a) die Ansätze unter 1—10 unter Ausschluß von Ziffer 1b, 7c und 8c,
- zu b) die Ansätze unter Ziffer 7c, 8c und 11a—d,
- zu c) die Ansätze unter Ziffer 1b, e, f und g, soweit sie sich auf Ärzte beziehen.

4. Kritische Würdigung des Selbstkosten-Berechnungsformulars.

Die Arbeiten des Gutachterausschusses haben offenbar wesentlich dazu beigetragen, daß man in den caritativen Anstalten der Selbstkostenrechnung größere Beachtung gewidmet hat. Teilweise, namentlich in Krankenanstalten, wird unter der Einwirkung von Krankenhausverbänden die Selbstkostenrechnung geradezu sorgfältig gepflegt. Daran hat die weitgehende Einbürgerung des angeführten Selbstkostenberechnungsformulars ohne Zweifel erheblich mitgewirkt. Die Art der Auswahl der einzelnen Positionen hat sich im allgemeinen in der Praxis bewährt, auch trägt sie dem gemeinnützigen Charakter der Anstalten Rechnung. So sind z. B.

mit vollem Recht die in privatwirtschaftlichen Unternehmungen üblichen und berechtigten Positionen für Unternehmergewinn, Risiko usw. nicht aufgenommen. Zahlreiche Praktiker des caritativen Anstaltwesens äußern sich sehr anerkennend über diese Selbstkostenberechnungsmethode. Bei aller Anerkennung fühle ich mich jedoch im Interesse der Sache verpflichtet, einer kritischen Stimme Raum zu geben, die m. E. mit Recht auf einen Mangel hinweist. Auf meinen ausdrücklichen Wunsch hat Dr. Mahringer¹ aus den Erfahrungen seiner Revisions- und Beratungspraxis in caritativen Anstalten zu dem Selbstkostenformular Stellung genommen, die ich im folgenden wörtlich wiedergeben möchte, da ein solcher Hinweis im Interesse der Betriebsführung der Anstalten nur erwünscht sein kann.

Das Selbstkostenformular des Reichsverbandes der freien gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands e. V., sagt in Ziff. 2 der Erläuterungen richtig, daß „alle Aufwendungen tunlichst nach dem Jahresdurchschnittsverbrauch errechnet werden. Es wird vorausgesetzt, daß in den meisten Anstalten eine genaue Übersicht über den Verbrauch an allen Gegenständen und Bedarfsmitteln geführt wird. Da der Verbrauch oder die Beschaffung vieler Bedarfsgegenstände innerhalb eines Jahres starken Schwankungen unterworfen ist, muß in den Anstalten grundsätzlich von dem durchschnittlichen Jahresverbrauch ausgegangen werden.“

Unter Verbrauch versteht man diejenige Menge bzw. denjenigen Wert an Produktionsmitteln, die während einer bestimmten Zeit für die Produktion einer bestimmten Menge von Produkten bzw. Leistungen tatsächlich aufgewendet worden sind. Soweit die Anstalten kaufmännische Buchführung haben, kommt der tatsächliche Verbrauch an Produktionsmitteln innerhalb einer bestimmten Zeit in den Büchern unter Berücksichtigung etwaiger Anfangs- und Schlußbestände an solchen Produktionsmitteln zum Ausdruck.

Tatsächlich haben aber ca. 80% aller Anstalten kameralistische Buchführung. Für diese alle empfiehlt Ziffer 3 der Erläuterungen des Selbstkostenformulars, daß der tatsächliche Verbrauch für die Kalkulation, durch die sich aus der Buchführung ergebenden Jahresausgabebeträge in Geld nach dem Monatsdurchschnitt ersetzt werden soll. Diese Empfehlung führt zu großen Irrtümern, denn sie ist nur in dem einen theoretischen Fall richtig, wenn die Anfangs- und Schlußbestände für die betrachtete Betriebsperiode gleich groß sind. Diese Empfehlung verkennt voll und ganz das System der Kameralistik, in der die Variation zwischen Anfangs- und Schlußbeständen an Borräten, Außenständen und Verbindlichkeiten nicht zum Ausdruck kommt, in der vielmehr lediglich geldliche Vorgänge ihren Niederschlag finden, die aber teilweise mit der der Kalkulation zugrunde liegenden Betriebsperiode nichts zu tun haben, während Aufwendungen, die diese Be-

¹ Dr. Mahringer ist Vorstand der Solidaris-Treuhand-AG., Berlin N 24, Oranienburgerstr. 13/14, auf die ich bereits in anderem Zusammenhang hinwies.

triebsperiode betreffen, durch die Kalkulation nicht erfasst werden, da ihr gelblicher Vorgang in eine andere Betriebsperiode fällt.

Beispiel der Kalkulation der Verpflegungskosten:

a) Ohne Berücksichtigung von Mehr- oder Minderbeständen:

Ausgaben für 365 000 Pflage tage	730 000 RM.
Ausgaben für 1 Pflage tag	2 „

b) Mit Berücksichtigung von Mehr- und Minderbeständen:

Ausgaben für 365 000 Pflage tage	730 000 RM.		
Vorräte per 1. 1. 31	8 000 RM.		
Vorräte per 31. 12. 31	2 000 „	6 000 RM.	
Verbindlichkeiten			
per 1. 1. 31	13 000 RM.		
per 31. 12. 31	43 000 „	30 000 RM.	36 000 RM.

Verbrauch im Jahre 1931 für 365 000 Pflage tage 766 000 RM.

Verbrauch im Jahre 1931 für 1 Pflage tag 2,10 „

Differenz pro Pflage tag 10 Pfg.

Wenn die betr. Anstalt nach den Vorschriften des Selbstkostenformulars vorgeht, kalkuliert sie mit 10 Pfg. zu niedrig und übernimmt sich. Diese fehlerhafte Kalkulation kommt aber bei jeder Anstalt mit kameralistischer Buchführung in ähnlicher Weise vor, da in Krisenzeiten jede Anstalt zwangsläufig die Vorräte bis auf den eisernen Bestand aufgebraucht bzw. die Verbindlichkeiten wegen geschwundener Liquidität antwachen läßt, während in Aufstiegszeiten die Sachlage sich gerade umgekehrt verhält.

VII. Voranschlag und Ergebnisrechnung.

1. Wesen und Bedeutung des Voranschlages für caritative Anstalten.

Das Wesen des Voranschlages besteht darin, daß er eine Aufstellung der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben während einer bestimmten Wirtschaftsperiode darstellt. Diese Aufstellung wird auf Grund einer Schätzung vorgenommen. Selbstverständlich lassen sich für eine solche, ihrem Wesen nach in die Zukunft gerichtete Aufstellung aus einer Rückchau in die Vergangenheit gewisse Unterlagen gewinnen. Jeder verantwortliche Leiter eines Betriebes weiß auf Grund seiner Erfahrungen, daß bestimmte Ausgabe- oder Einnahmepositionen im Laufe der Zeit mit einer gewissen Regelmäßigkeit wiederkehren. Er wird auch ebenso erfahrungsgemäß die voraussichtlichen Schwankungen im Einnahme- und Ausgabegebaren seines Betriebes vorher einigermaßen genau abschätzen können. Selbstverständlich muß die Betriebsleitung sich bemühen, diese Schätzungen mit möglichster Sorgfalt vorzunehmen. Sonst wird der Zweck des Voranschlages

unmöglich erreicht werden können. Damit eine annähernde Richtigkeit der Schwankungen möglichst garantiert wird, ist es zweckmäßig, den Voranschlag für eine nicht allzu lange Wirtschaftsperiode aufzustellen. Je kürzer die Wirtschaftsperiode, desto leichter ist sie im allgemeinen übersehbar. Natürlich ist diese Übersehbarkeit je nach der Art des Betriebes eine durchaus verschiedene.

Die Aufstellung von Voranschlügen stammt ursprünglich aus der Finanzwirtschaft der öffentlich-rechtlichen Körperschaften. Hier ist sie besonders deswegen geboten, weil die öffentlichen Körperschaften das Recht zu Zwangseingriffen in das Vermögen und Einkommen der Bürger haben und mit fremden Mitteln wirtschaften. Diese Tatsache legte es nahe, die Ausgaben und Einnahmen der Gebietskörperschaften von vornherein zu beschränken. Eine solche Beschränkung wurde im Voranschlag vorgenommen. Dazu kam die Überlegung, daß die Durchführung der öffentlichen Finanzwirtschaft durch Beamte geschehe, für die eine Bindung an den Rahmen bestimmter Schranken unerlässlich sei. So entwickelte sich in der öffentlichen Finanzwirtschaft die Haushaltsplanung, die einerseits als Voranschlag eine auf die Zukunft gerichtete Norm für die Verwaltung darstellt und andererseits für die Rechnungslegung die Unterlagen liefert, um prüfen zu können, ob und wie weit das tatsächliche Finanzgebaren von dem im Voranschlag vorgesehenen abweicht.

Ähnliche Gesichtspunkte, wie sie bei den öffentlich-rechtlichen Körperschaften für die Aufstellung eines Voranschlages mitspielen, gelten auch für die caritativen Anstalten. Schon die Tatsache, daß zahlreiche caritative Anstalten öffentlich-rechtliche Körperschaften, kirchliche oder politische Gemeinden, zum Träger haben, legt es nahe, daß diese Anstalten den Brauch ihrer Träger übernehmen und einen Voranschlag aufstellen. Dazu kommt, daß der Betriebsablauf in einer caritativen Anstalt nicht von so zahlreichen unvorhergesehenen Ereignissen beeinflusst werden kann, wie das bei einem Betriebe in der Privatwirtschaft der Fall ist. Natürlich ist auch das Finanzgebaren caritativer Anstalten Schwankungen unterworfen, aber sie lassen sich doch einigermaßen voraussehen. Auch die caritative Anstalt wirtschaftet in hohem Maße mit fremden Geldern, ebenso wie die öffentlichen Gebietskörper, so daß auch für sie aus diesem Grunde die Aufstellung eines Voranschlages wünschenswert erscheint. Namentlich wird die Betriebsleitung einer caritativen Anstalt durch die Aufstellung eines Voranschlages gezwungen, sich bereits vor Beginn der neuen Wirtschaftsperiode über die voraussichtlichen Ausgaben und Einnahmen klar zu werden. Besonders ist es für die der Betriebsleitung untergeordneten Organe bestimmter selbständiger Abteilungen im Rahmen der caritativen Anstalten außerordentlich bedeutungsvoll, im Voranschlag eine Richtlinie und eine Schranke für ihr finanzielles Tun zu haben. Gerade dadurch wird, wie die Erfahrung lehrt, die Verantwortung und das Interesse der einzelnen Abteilungsleiter

eines solchen caritativen Betriebes in sehr starkem Maße wach gehalten. Wenn die caritative Anstalt in ihren Ausgabepositionen die Einnahmen überschreitet, dann ist eine unverantwortliche Schuldenwirtschaft die unausbleibliche Folge. Das wirksamste Mittel, einem solchen Zustande vorzubeugen, ist die möglichst sorgfältige Aufstellung und Einhaltung eines Voranschlages.

Die praktische Aufstellung des Voranschlages und seine Gliederung bereitet technisch keinerlei Schwierigkeiten. Der Kontenrahmen wird natürlich zweckmäßig den Einzelkonten der Einnahmen- und Ausgabenrechnung angepaßt. Der einzige Unterschied besteht sachlich eben darin, daß der Voranschlag die vermutete, voraussichtliche Gestaltung der Einnahmen und Ausgaben der Anstalt enthält, während die Einnahmen- und Ausgabenrechnung ihre tatsächliche Gestaltung registriert. Als Wirtschaftsperiode für den Voranschlag wird man naturgemäß das Geschäftsjahr der Anstalt wählen. Wenn die Einnahmen- und Ausgabenrechnung klar und übersichtlich gegliedert ist, wird auch der Voranschlag bei der erwähnten Anpassung die gleiche Klarheit und Durchsichtigkeit aufweisen.

2. Die Ergebnisrechnung und ihr Wert für caritative Anstalten.

Bei der Erörterung der Grundfunktionen der Anstaltsbuchführung betonten wir bereits als letzte Funktion derselben, daß sie die Unterlagen für die Feststellung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der Anstalt liefern soll. Das Mittel zur Konstatierung der Rentabilität ist die Ergebnisrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung). Der wirtschaftliche Erfolg einer Anstalt ergibt sich, generell gesprochen, aus dem Vergleich zwischen Erträgen und Kostenaufwand. Theoretisch sind dabei drei Fälle denkbar: eine Übereinstimmung der beiden Posten, es ist alsdann Verlust vermieden, aber auch kein Gewinn erzielt worden; die Erträge übersteigen den Kostenaufwand, der Überschuß ergibt den Reingewinn; die Kosten übersteigen den Ertrag, es liegt ein Verlustabschluß vor. Nun ist natürlich die vorhin gegebene Formulierung zu roh, wir werden vielmehr fragen müssen, welche Einzelpositionen in der Anstalt einander gegenübergestellt werden müssen, um zu einer brauchbaren Ergebnisrechnung zu gelangen.

Als generelle und wichtigste Quelle für die Ergebnisrechnung wird natürlich zunächst die Einnahmen- und Ausgabenrechnung heranzuziehen sein. Dabei sind selbstverständlich jene Einnahme- und Ausgabenposten fortzulassen, die nicht Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben sind. Es ist also lediglich der Vergleich zwischen den eigentlichen Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben zu ziehen. Doch damit ist zunächst nur die erste Position der Ergebnisrechnung gewonnen. Als weitere Position sind jene Ausgaben zu berücksichtigen, die nicht Kosten sind, also für Anschaffung von Anlagewerten und Tilgung von Fremdkapitalien. Durch diese Posten,

die selbstverständlich aus dem Betrieb erwirtschaftet werden mußten, wird natürlich das Erfolgsergebnis der Anstaltswirtschaft gebessert, so daß sie zu abbieren sind. Endlich ist zu beachten, daß im Verlaufe der Wirtschaftsperiode, für die die Ergebnisrechnung aufgestellt wird, möglicherweise oder sogar wahrscheinlich Veränderungen in der Höhe der Außenstände (Forderungen) und der Verbindlichkeiten (Schulden, unbezahlte Rechnungen) eingetreten sind. Daher muß notwendigerweise die Differenz zwischen dem Anfangs- und Schlusstatus einerseits der Außenstände und andererseits der Verbindlichkeiten gezogen werden. Die so sich ergebenden Summen der Forderungen und Schulden sind miteinander zu vergleichen und die sich ergebende positive oder negative Größe in die Ergebnisrechnung einzusetzen. Dasselbe gilt hinsichtlich der Vorräte, denn eine Nichtberücksichtigung der Mehr- oder Minderbestände wird zwangsläufig ein schiefes Bild vom wirtschaftlichen Erfolg der Anstalt geben. Infolgedessen ist auch die Differenz zwischen Schlußbeständen und Anfangsbeständen an Vorräten für die betreffende Wirtschaftsperiode der Ergebnisrechnung anzufügen.

Die Ergebnisrechnung in einer Anstalt hat somit, auf eine übersichtlichere Formel gebracht, folgende vier Posten zu erfassen:

- a) Betriebseinnahmen (E) — Betriebsausgaben (A 1) =
- b) + Ausgaben, die nicht laufende Kosten sind (A 2) =
- c) Außenstände — Verbindlichkeiten =
(Forderungen) (Schulden)
- d) Schlußvorräte — Anfangsvorräte =

Nehmen wir einmal an, um ein praktisches Beispiel zu bieten, daß in einer Anstalt die Betriebseinnahmen um 5000 RM. höher seien als die Betriebsausgaben, daß 10 000 RM. vom Fremdkapital getilgt und für weitere 10 000 RM. Anlagewerte angeschafft seien, somit also die Höhe der Ausgaben, die nicht Kosten sind, zusammen 20 000 RM. betragen, daß ferner die Forderungen der Anstalt um 15 000 RM. höher seien als die Verbindlichkeiten und endlich der Bestand an Schlußvorräten um 10 000 RM. geringer sei als die Anfangsvorräte, so würde sich folgendes Bild der Ergebnisrechnung bieten:

$$\begin{array}{r}
 \text{a)} = + 5\,000 \text{ RM.} \\
 \text{b)} = + 20\,000 \text{ " } \\
 \text{c)} = + 15\,000 \text{ " } \\
 \text{d)} = - 10\,000 \text{ " } \\
 \hline
 + 30\,000 \text{ RM.}
 \end{array}$$

Die Anstalt hat also in unserem Falle einen Gewinn von 30 000 RM. erzielt.

Gerade in der Gewinn- und Verlustrechnung liegt ein besonderer Reiz für den verantwortungsbewußten Leiter einer Anstalt. Hier liegt der Schlußakt und die Krönung der Betriebsführung. Die caritative Anstalt ist gewiß kein privatwirtschaftliches, profitorientiertes Unternehmen, wie

wir eingangs bereits betonten. Auch hat der Anstaltsleiter von einer Gewinnerzielung keinerlei persönliche Vorteile. Aber dennoch wird eine günstige Ergebnisrechnung ihm eine große Genugtuung und Freude bereiten, um so mehr als das Überschussergebnis ja wieder dem caritativen Zweck zugeführt werden kann. Andererseits kann und muß ein negatives Resultat der Ergebnisrechnung für die Anstaltsleitung einen Mahnruf bedeuten, unverzüglich Maßnahmen zur Besserung der Wirtschaftsführung zu treffen, damit nicht der Bestand der Anstalt gefährdet wird.

VIII. Die rechtliche Buchführungspflicht caritativer Anstalten.

In den Kreisen des caritativen Anstaltswesens herrscht erfahrungsgemäß über die Frage der rechtlichen Verpflichtung zur Buchführung größte Unklarheit. Zahlreiche Anstaltsleiter und -leiterinnen sind vielleicht geneigt, über eine moralische Verpflichtung, ihre Buch- und Betriebsführung gewissenhaft zu erledigen, mit sich reden zu lassen und eine solche auch anzuerkennen. Der weitaus größte Teil weist jedoch eine rechtliche Verpflichtung zur Buchführung weit von sich und zwar aus der gefühlsmäßigen Einstellung heraus, daß doch die Anstalt ein caritativer Betrieb sei, an den man eine solche Anforderung wohl nicht zu stellen wage, da es hier doch letzten Endes um ideelle, gemeinnützige Zielsetzungen ginge. Darum dürfte es angebracht sein, auch die Frage der rechtlichen Buchführungspflicht caritativer Anstalten wenigstens kurz zu behandeln, zumal die Literatur an dieser Frage ziemlich nichtachtend vorübergeht. Auch manchem Anstaltsberater dürfte eine knappe, übersichtliche Zusammenstellung der rechtlichen Bestimmungen erwünscht sein.

Bei der Beantwortung der Frage nach der rechtlichen Buchführungspflicht caritativer Anstalten wird man grundsätzlich unterscheiden müssen zwischen der Verpflichtung in handelsrechtlicher und in steuerrechtlicher Beziehung.

1. Die handelsrechtliche Buchführungspflicht.

a) Die Begründung der handelsrechtlichen Buchführungspflicht.

Eine handelsrechtliche Buchführungspflicht wird zunächst begründet durch die Eigenschaft des Vollkaufmanns. Diese ist gegeben:

a) wenn die Anstalt eines der im § 1 HGB. aufgeführten Grundhandelsgeschäfte betreibt. Das wird insbesondere der Fall sein, wenn der Betrieb die Anschaffung und Weiterveräußerung von beweglichen Sachen (Waren) (§ 1, Abs. 2, Ziff. 1) zum Gegenstand hat. Voraussetzung ist dabei jedoch, daß dieser Geschäftszweck als Hauptzweck, nicht lediglich als Neben-

zweck einer andersgearteten Betätigung (Aufnahme, Unterbringung und Pflege von Personen) verfolgt wird,

b) wenn die Anstalt nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert und die Firma in das Handelsregister eingetragen worden ist (§ 2 HGB.), und zwar in diesem Fall auch dann, wenn keins der im § 1, Abs. 2, HGB. bezeichneten Grundhandelsgeschäfte betrieben wird. Wann das Unternehmen einen solchen Umfang hat, daß sich die Notwendigkeit einer kaufmännischen Organisation ergibt, ist Tatfrage und hängt von den Umständen des einzelnen Falles ab.

Die handelsrechtliche Buchführungspflicht wird ferner begründet durch das Vorhandensein einer bestimmten rechtlichen Unternehmensform. Hierher gehören die offenen Handelsgesellschaften, die Kommanditgesellschaften, die Aktiengesellschaften, die Kommanditgesellschaften auf Aktien, die Gesellschaften mit beschränkter Haftung und die eingetragenen Genossenschaften. Wird eine Anstalt in einer der vorstehenden Rechtsformen betrieben, so ist sie damit unter allen Umständen verpflichtet, Bücher zu führen, gleichgültig ob der Betrieb ein Handelsgewerbe darstellt oder sonstige Zwecke verfolgt werden.

b) Der Inhalt der handelsrechtlichen Buchführungspflicht.

Die gesetzlichen Grundlagen der handelsrechtlichen Buchführungsvorschriften finden sich in den §§ 38 ff. HGB. Danach besteht die Verpflichtung:

- a) Bücher zu führen,
- b) bei Beginn des Handelsgewerbes Inventar und Bilanz aufzustellen,
- c) für den Schluß eines jeden Geschäftsjahres ein Inventar und eine Bilanz aufzustellen,
- d) die Handelsbücher sowie die gesamte Handelskorrespondenz bis zum Ablauf von 10 Jahren aufzubewahren.

Zu a): Der Buchführungspflichtige ist im allgemeinen in der Wahl eines Buchführungssystems völlig frei. Lediglich Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung sind nach herrschender Auffassung zur doppelten Buchführung verpflichtet. Für sie ist nämlich die Aufmachung einer Gewinn- und Verlustrechnung vorgeschrieben (§§ 260, Abs. 2—261, Ziff. 6—320, Abs. 3 HGB. — § 41 G. m. b. H.-Ges.). Diese ist aber nur bei doppelter Buchführung vorgesehen.

Ebensowenig wie ein bestimmtes System ist auch die Führung bestimmter Bücher vorgeschrieben. Hierfür sind in erster Linie die Bedürfnisse des einzelnen Betriebes maßgebend. Die Buchführung muß jedoch so eingerichtet sein, daß sich jeder Buchführungskundige ohne erhebliche Schwierigkeiten zu jeder Zeit einen Überblick über die getätigten Geschäfte sowie über Stand und Vermögenslage des Unternehmens verschaffen

kann. In dieser Beziehung stellt der § 43 HGB. Mindestanforderungen auf, ohne deren Beachtung die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung nicht als gewahrt angesehen werden können.

Die wichtigsten dieser Anforderungen sind:

die Bücher sollen gebunden und Blatt für Blatt oder Seite für Seite mit fortlaufenden Zahlen versehen sein;

an Stellen, die der Regel nach zu beschreiben sind, dürfen keine leeren Zwischenräume gelassen werden;

der ursprüngliche Inhalt einer Eintragung darf nicht mittels Durchschreibens oder auf andere Weise unleserlich gemacht werden, desgleichen darf nichts rasiert werden.

Zu b) und c): Bezüglich der Bilanzierung sind für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung in den §§ 261, 262, 320, Abs. 3 HGB., 41 G. m. b. H.-Ges. Sondervorschriften aufgestellt.

c) Die Rechtsfolgen der Unterlassung der handelsrechtlichen Buchführungspflicht.

Die Verpflichtung, Bücher zu führen wird zwar durch das HGB. nicht unmittelbar erzwungen, jedoch besteht ein sehr wesentlicher indirekter Zwang. Im Falle des Konkurses oder der Zahlungseinstellung des Buchführungspflichtigen kann dieser wegen des Unterlassens ordnungsmäßiger Buchführung nach den §§ 239, 240 R.D. wegen einfachen oder betrügerischen Bankrottes bestraft werden.

2. Die steuerrechtliche Buchführungspflicht.

a) Die Begründung der steuerrechtlichen Buchführungspflicht.

Die steuerrechtliche Verpflichtung zur Buchführung wird begründet durch die §§ 160 und 161 R.M.D. in der Neufassung vom 22. Mai 1931. § 160, 1c bestimmt: Wer nach anderen Gesetzen, als den Steuergesetzen, Bücher und Aufzeichnungen zu führen hat, die für die Besteuerung von Bedeutung sind, hat die Verpflichtungen, die ihm nach den anderen Gesetzen obliegen, auch im Interesse der Besteuerung zu erfüllen. Hierdurch werden also in erster Linie wieder die handelsrechtlichen Vorschriften über die Buchführungspflicht der §§ 38 ff. HGB. in Bezug genommen.

Daneben sind gemäß § 161 R.M.D. ab 1. April 1932 buchführungspflichtig:

a) für Zwecke der Besteuerung nach dem Einkommen, dem Ertrag und dem Vermögen alle Unternehmer und Unternehmen, die entweder einen Gesamtumsatz (einschl. des steuerfreien Umsatzes) von mehr als 200000 RM. oder ein Betriebsvermögen von mehr als 50 000 RM. oder ein landwirtschaftliches, forstwirtschaftliches und gärtnerisches Vermögen von mehr als 100 000 RM. oder einen Gewerbeertrag von mehr als 6000 RM. oder

Reineinkünfte aus Land- und Forstwirtschaft von mehr als 6000 RM. gehabt haben.

b) für Zwecke der Umsatzsteuer sind die nach dem Umsatzsteuergesetz steuerpflichtigen Unternehmer und Unternehmen verpflichtet, zur Feststellung der Entgelte Aufzeichnungen zu machen.

b) Der Inhalt der steuerrechtlichen Buchführungspflicht.

Jeder Buchführungspflichtige muß:

a) laufend Bücher führen, die den allgemeinen Vorschriften der RAO. über steuerliche Buchführung überhaupt entsprechen,

b) auf Grund jährlicher Bestandsaufnahmen regelmäßig Abschlüsse machen.

Die gesetzliche Grundlage der allgemeinen steuerlichen Buchführungsvorschriften ist der § 162 RAO. Danach gilt in bezug auf die Art der Buchführung im großen und ganzen das gleiche, was oben hinsichtlich der handelsrechtlichen Buchführungspflicht ausgeführt wurde. Auch hier ist weder ein bestimmtes Buchführungssystem noch die Führung bestimmter Bücher überhaupt vorgeschrieben. Der § 162 RAO. stellt, ebenso wie der § 43 HGB., nur gewisse Mindestanforderungen auf, ohne deren Beachtung eine Buchführung von den Steuerbehörden nicht anerkannt zu werden braucht. Jedoch sind die Anforderungen des § 162 RAO. strenger als die des § 43 HGB. Neben den schon durch § 43 HGB. aufgestellten Anforderungen, die auch im § 162 RAO. vollständig enthalten sind, sind hier noch folgende Verpflichtungen besonders hervorzuheben:

die Eintragungen in die Bücher sollen fortlaufend, vollständig und richtig bewirkt werden;

die Geschäftsbücher sollen keine Konten enthalten, die auf einen falschen oder erdichteten Namen lauten;

in die Bücher soll, wenn dies geschäftsüblich ist, nur mit Tinte eingetragen werden;

die Kasseneinnahmen und -ausgaben sollen im geschäftlichen Verkehr mindestens täglich aufgezeichnet werden.

Desgleichen ist hier, ebenso wie nach den handelsrechtlichen Vorschriften, eine 10jährige Aufbewahrungsfrist für alle Bücher, Aufzeichnungen und Geschäftspapiere statuiert.

c) Die Rechtsfolgen der Unterlassung der steuerrechtlichen Buchführungspflicht.

Die Bedeutung der Buchführung besteht in erster Linie darin, daß der Steuerpflichtige, wenn seine Bücher formell und sachlich richtig sind, also den Vorschriften des § 162 RAO. entsprechen, Anspruch darauf hat, auf Grund des Ergebnisses seiner Bücher veranlagt zu werden. § 208 RAO.

bestimmt für solche Fälle, daß die Bücher und Aufzeichnungen der Besteuerung zugrunde zu legen sind.

Bei Unterlassung oder bei nicht ordnungsmäßiger Buchführung muß der Steuerpflichtige sich dagegen gefallen lassen, daß das Finanzamt zwecks Feststellung der Besteuerungsgrundlagen sein Einkommen, Vermögen, Umsatz usw. schätzt (§ 217, Abs. 2 RM.D.). Bei einer solchen Schätzung seitens des Finanzamtes besteht natürlich die Gefahr, daß sie in ihrem Ergebnis zuungunsten der Anstalt sich auswirkt. Insofern kann also die Unterlassung oder nicht ordnungsmäßige Durchführung der Buchführungspflicht zu einer finanziellen Schädigung der Anstalt führen.

Fehler in der Buchführung können zu Beanstandungen seitens des Finanzamtes und unter Umständen zur Verwerfung der ganzen Buchführung führen, sofern der Steuerpflichtige das Mißverhältnis zwischen dem Ergebnis seiner Buchführung und den Ergebnissen anderer gleichartiger Betriebe nicht aufklären kann. Zu beachten ist dabei allerdings, daß nicht jede rein formale Verletzung einer der Vorschriften des § 162 RM.D. die Nichtanerkennung der ganzen Buchführung mit allen ihren oben dargestellten Folgen nach sich zieht. Vielmehr kommt es immer auf die Schwere des Verstoßes, Ausmaß und Häufigkeit derselben im Rahmen der ganzen Buchführung an, ob diese noch als ordnungsmäßig anerkannt wird oder nicht.

Schließlich kann die Befolgung der steuerrechtlichen Buchführungsvorschriften vom Finanzamt erzwungen werden. Dies ergibt § 202 der RM.D. Zur Erzwingung können Geldstrafen bis zu 5000 RM. verhängt und wiederholt werden.

Anhang:

Bibliographische Hinweise.

Zur näheren Orientierung über den in der Schrift behandelten Fragenkomplex seien einige bibliographische Hinweise angefügt. Es soll sich dabei nicht um eine erschöpfende Darstellung der einschlägigen Literatur handeln, sondern um einen knappen Hinweis auf die wichtigste Literatur, die denjenigen, die sich mit den Einzelfragen näher beschäftigen wollen, Wegweiser sein kann.

1. Selbständiges Schrifttum.

van Aken: Das katholische caritative Anstaltswesen in der Gegenwart. (Beihfte zur Caritas, S. 4.) Freiburg i. Br.: Caritasverlag 1930.

Die Schrift behandelt „Zeitfragen des caritativen Anstaltswesens“, wobei Ausgangspunkt das grundsätzliche Problem der „weltanschaulichen Eigenart der caritativen Fürsorge und ihre Stellung in der Gegenwart“ ist. Die Frage der Betriebsführung caritativer Anstalten wird kurz behandelt im Rahmen der Ausführungen über „religiös befruchtete Selbsthilfswirtschaft der caritativen Anstalt“.

Das freie gemeinnützige Krankenhaus. Ethische Grundlagen und Wirtschaftsforderungen. Berlin: Franz Vahlen, 1930.

Die kleine Schrift ist herausgegeben vom Vorstand des Reichsverbandes der privaten gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands. Sie enthält die Vorträge, die auf der Tagung des Verbandes am 14. November 1929 gehalten wurden. Für die wirtschaftlichen Fragen und das Problem der Betriebsführung kommt namentlich der S. 23 ff. veröffentlichte Vortrag von Dr. **Philippborn** über das Thema: „Wirtschaftliche Existenzfragen der privaten gemeinnützigen Krankenanstalten“ in Betracht. An Hand von Zahlenmaterial wird gezeigt, daß die freien Anstalten zumeist aus kleinen Anfängen hervorgegangen sind und im Laufe der Zeit sich in ihrer finanziellen Lage wesentlich verschlechtert haben. Im letzten Teil wird die Frage behandelt, welche Mittel und Wege sich für die freien Anstalten zur Erhaltung ihrer wirtschaftlichen Existenzfähigkeit ergeben.

Führenbach, F.: Praktische Winke für den haus- und landwirtschaftlichen Betrieb in caritativen Anstalten aller Art. Düsseldorf: Selbstverlag des Verfassers, 1924.

Der Verfasser hat als Landesverwaltungsrat bei der rheinischen Provinzialverwaltung in Düsseldorf langjährige Erfahrungen auf dem Gebiete des Anstaltswesens gesammelt und legt diese in dem Buche der Öffentlichkeit vor. Das Ziel der Schrift geht dahin, allen denjenigen, die bei Einrichtung und Betriebsführung caritativer Anstalten entscheidend mitzuwirken haben, einen brauchbaren Wegweiser zu geben. Durch die Befolgung der praktischen Hinweise soll der Anstaltsbetrieb rationaler gestaltet und vor allen Dingen verbilligt werden. Im einzelnen behandelt das Buch: den Einkauf und die Aufbewahrung von Lebensmitteln, den Gemüsebau, den Anbau von Getreide und Gartenfrüchten, Viehhaltung, Wäschereibetrieb usw. Das Büchlein kann den Anstaltspraktikern sehr empfohlen werden.

Ette: Die Organisation von Krankenanstalten. Leipzig: Georg Thieme, 1930.

Der Verfasser verwertet in der Schrift Erfahrungen, die er gesammelt hat in seiner Tätigkeit „als Organisator und Gutachter in der öffentlichen Verwaltung“, wobei er auch Krankenhäuser und Universitätskliniken zu überprüfen hatte. Im einzelnen wird behandelt: die äußere Form des Krankenhauses, der Geschäftsverteilungsplan, die Verwaltung, der Kranken- und Lehrbetrieb, das Verrechnungswesen, das Registraturwesen.

Friedrich-Schulz, Marie: Der Kampf um die Arbeitszeit in den Kranken- und Pflegeanstalten. Berlin: Verlag des Verbandes der Gemeinde- und Staatsarbeiter, 1926.

Es handelt sich um einen Vortrag, der auf der 5. Reichskonferenz der Reichssektion „Gesundheitswesen“ des Verbandes der Gemeinde- und Staatsarbeiter gehalten wurde. Das Referat vertritt den Standpunkt, daß im Interesse des Krankenpflege- und Anstaltspersonals die 48 Stundenwoche gefordert werden müsse. Nur dadurch könnten die mannigfachen Schäden, die durch den Pflegeberuf bedingt seien, behoben werden und die Voraussetzungen für ein „menschenwürdiges Dasein“ des Personals geschaffen werden. — Im Wortwort wird ausdrücklich betont, daß es der Zweck der Schrift sei, im Kampf um die Arbeitszeit Material zu bieten.

Führerkursus für katholische caritative Anstaltsziehung, veranstaltet vom Verband der katholischen Waisen- und Fürsorgeerziehungsanstalten Deutschlands in Verbindung mit dem Deutschen Caritasverband und dem Reichsverband der katholischen Erziehungsanstalten Deutschlands. Freiburg i. Br.: Ende 1924.

Das Buch bringt die einzelnen Vorträge, die während des Führerkursus gehalten wurden. Unter Nr. 24 bringt Caritasdirektor Dr. Bogtel, Trier, Leitsätze für die Weber, Betriebsführung.

„Fundation und wirtschaftliche Sicherung der Anstalt“. Unter Nr. 25 bringt derselbe Zeitsatz für die „Wirtschaftsführung und Buchführung in der Anstalt“. Die letzteren lauten:

a) Besondere Sorgfalt ist der Buchführung zu schenken. Die Jahresrechnung gibt die Unterlage für die Berechnung des Pflege sazes und ermöglicht die Kontrolle über die Wirtschaftlichkeit des gesamten Betriebes und seiner einzelnen Teile.

b) Die Aufstellung eines Vorausschlages drängt zu planmäßiger Berechnung und Vorbereitung bei Reparaturen, Neuanschaffungen, Ergänzungen und Erweiterungen.

c) Zur Festsetzung und vor allem zur Durchführung der Pflege saze, sowie zur Lösung anderer gemeinsamer wirtschaftlicher und rechtlicher Fragen ist das Zusammengehen mit gleichartigen, auch nichtkatholischen Anstalten in Zweckverbänden notwendig, die ihrerseits mit den Behörden usw. zu verhandeln haben. Die Zweckverbände müssen sich in ihrer Ausdehnung den regionalen und wirtschaftlichen Verhältnissen anpassen, aber auch mit benachbarten Zweckverbänden anderer Anstaltsgruppen in Fühlung stehen, um möglichst einheitliche Grundsätze für das Berechnungswesen und möglichst eine einwandfreie Abstufung der Pflegesätze zwischen verschiedenen Anstaltsgruppen festzulegen.

d) Ländliche Verhältnisse, besondere Steuerungsverhältnisse, außergewöhnliche Aufwendungen in einzelnen Anstalten, besonders für Schule und Gesundheitspflege, erfordern entsprechende Berücksichtigung bei der Bemessung der Pflegesätze.

e) Stiftungen, Geschenke, Ertrag aus Grund und Boden dürfen nicht dazu dienen, den normalen Pflegesatz herabzusetzen, sondern die Aufnahme bedürftiger Zöglinge, für die niemand den vollen Satz zahlen kann, zu erleichtern.

f) Ausbildung in der Hauswirtschaft, in Gartenbau, Buchführung u. dgl. ist auch für einen Teil der in den Erziehungsanstalten tätigen Kräfte unbedingtes Erfordernis. Buchführungskurse müssen seitens der Verbände immer erneut veranstaltet werden.

Leßing, Karl: Wichtige Steuerfragen der Kranken- und Pflegeanstalten. Freiburg i. Br.: Verband katholischer Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands, 1928.

Die kleine Broschüre verfolgt den praktischen Zweck, für die Steuerveranlagung die wichtigsten Gesichtspunkte zusammenzustellen. Die Schrift ist naturgemäß durch die neue Steuergesetzgebung in ihrem Inhalt überholt. Eine Neubearbeitung würde jedenfalls den Bedürfnissen der Kranken- und Pflegeanstalten sehr entgegenkommen.

Ried, Heinrich: Die Anstaltsbuchführung. Berlin: Wohlfahrtschau 1927. Schriften der Deutschen Liga der freien Wohlfahrtspflege, S. 4.

Die Schrift will eine Anleitung geben zur zweckmäßigen Gestaltung der Anstaltsbuchführung, bringt infolgedessen Anweisungen über die Gröfnungsaufstellung, die Aufstellung des Haushaltsplanes, die Anlegung von Tagebüchern, Betriebsbüchern, Hilfsbüchern und den Jahresabschluß.

Werke, S.: Verwaltung, Betrieb und Einrichtung der Krankenhäuser. Handbuch der Hygiene, herausgegeben von Theodor Weyl, 5. Bd., 3. Lieferung. Jena: G. Fischer, 1899.

Wie der Titel ankündigt, werden drei Fragenkomplexe, die auf dem Gebiete des Krankenhauswesens eine Rolle spielen, behandelt: die Verwaltung der Krankenanstalten, sowie Betrieb und Einrichtung der Krankenhäuser (Wirtschaftsbetriebe, Krankenstationen, Apotheke usw.). — Für die eigentliche Wirtschafts- und Betriebsführung sind nur die Ausführungen über „die finanzielle Erhaltung der Krankenhäuser“ (S. 293), sowie die Darlegungen über die „Buchführung“ (S. 425 ff.) von Bedeutung.

Meher, C.: Das Rechnungswesen in Krankenhäusern. Im Auftrage des Verbandes katholischer Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands. Freiburg i. Br.: Caritasverlag, 1920.

Die kleine Broschüre ist veranlaßt worden durch die Tagung des Verbandes katholischer Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands in Essen 1919, auf der der Wunsch nach Anleitung im Rechnungswesen der Krankenhäuser laut wurde. Wie der Herausgeber betont, verfolgt die Darstellung die Absicht, „in die Rechnungsführung wirklich einzuführen, nicht mechanisch, sondern so, daß für jede Art Eintragung das Wie und Warum wirklich erkannt wird“. Im einzelnen behandelt der Verfasser als Mittel der Betriebsführung: das Kartensystem in der Verwaltung, die Buchführung, die Bilanz, Betrachtung über das Bilanzresultat, wobei zur Veranschaulichung Auszüge aus Kassenbüchern als Muster gebracht werden.

Moff, Otto: Städtische Krankenanstalten im Lichte vergleichender Finanzstatistik. Mitteilungen zur Statistik der Stadt Düsseldorf, Nr. 5, 1909.

Die Finanzstatistik untersucht die städtischen Krankenanstalten der Stadt Düsseldorf auf Grund einer Kundfrage und stellt fest, wie im einzelnen die Ausgaben einerseits und die Deckung der Ausgaben andererseits sich gestalteten.

Pütter, Ernst: Einrichtung, Verwaltung und Betrieb der Krankenhäuser. Leipzig: J. A. Barth, 1926.

Das Buch stellt eine Neubearbeitung des Wertes von J. Diesener dar. Es behandelt im ersten Teil die Einrichtung der Krankenhäuser, im zweiten Teil Verwaltung und Betrieb der Krankenhäuser, im dritten Teil Desinfektion und Schutz vor Ansteckung in den Krankenhäusern, und im vierten Teil die Entlastung der Krankenhäuser durch die geschlossene und offene Fürsorge. Der Anhang bringt eine Hausordnung für die Kranken.

Richtlinien für den Bau und Betrieb von Krankenanstalten. Aufgestellt vom Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen in den Jahren 1925—1928. Berlin: Julius Springer 1929.

Der „Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen“ wurde im Jahre 1922 gegründet und ging hervor aus gleichzeitigen Tagungen von Krankenhausbezerbern, Krankenhausärzten und leitenden Verwaltungsbeamten deutscher Krankenhäuser. Im Laufe der Jahre erfuhr der Tätigkeitsbereich des Gutachterausschusses eine Erweiterung, so daß er seine Arbeiten auf alle Gebiete des Krankenhauswesens (Verwaltung, Organisation, Hygiene, Technik, Finanzierung) erstreckt. — Die Verhandlungsergebnisse des Gutachterausschusses wurden zusammengefaßt zu Richtlinien, Leitfäden und Entschliefungen. Die vom Gutachterausschuß aufgestellten Richtlinien sollen, wie es im Wortwort heißt, „den Trägern der Krankenanstalten, den Krankenhausverwaltungen, den Ärzten und allen sonstigen Stellen, die sich mit dem Krankenhauswesen befassen, Anregungen für die Verbesserungen des Krankenhausbetriebes geben“.

Schmieden, Heinrich: Krankenhausbau in neuerer Zeit. Kirchheim: Brüden-Verlag Kurt Scherfson, 1930.

Der Herausgeber des Buches ist Architekt (Regierungsbaumeister a. D.). Das Ziel seiner Veröffentlichung geht dahin, allen, die in dem Krankenhausbau zu tun haben, durch zahlreiche bildliche Darstellungen und Grundrisse einen Einblick in die modernen Bestrebungen des Krankenhausbaus während des letzten Jahrzehnts zu geben. Der erste Teil bringt eine Reihe fachwissenschaftlicher Aufsätze über Anlage, Betrieb, innere Einrichtung der einzelnen Abteilungen, Heizung, technische Anlagen, Schall- und Wärmeschutz, Verwaltung usw. Das Buch ist also kein methodisches Handbuch mit dem Ziel, eine systematische Darstellung der Fragen des Krankenhausbaus zu geben, sondern die Zusammentragung jener Ideen, die in den letzten Jahren als Richtlinien für den Krankenhausbau sich erwiesen haben. Im übrigen werden

vorzüglich deutsche und österreichische Anstalten berücksichtigt, aber auch Bauten aus dem Auslande sind nicht unberücksichtigt geblieben.

Taschenbuch für den Krankenanstaltsbetrieb. Bearbeitet von **W. Zeidler.** Leipzig: Reineweber.

Das Taschenbuch liegt in mehreren Auflagen vor. Der erste Teil bringt die finanzstatistischen Etats von großen Krankenanstalten, der zweite Teil eine Übersicht über die gesetzlichen Bestimmungen, Betriebsordnungen und die Dienstankündigung, der dritte Teil, das Betriebslexikon, soll ein Nachschlagewert sein, das alles Wissenswerte für den Krankenanstaltsbetrieb zusammenstellt.

Weinstadt: Krankenhaus-Betriebslehre. Leipzig: Reineweber, 1924.

Das Buch stellt einen Versuch dar, die wichtigsten Gesichtspunkte für die Betriebsführung einer Krankenanstalt systematisch zusammenzustellen. Es ist unter Mitarbeit verschiedener Verwaltungsbeamten, Ärzte usw. geschrieben.

Zeidler, W.: Handbuch für Bau, Einrichtung, wirtschaftlichen Betrieb, Organisation und Verwaltung von Kranken- und Pflegeanstalten. Leipzig: Reineweber 1911.

Der Zweck dieses Handbuches besteht darin, denjenigen Persönlichkeiten, die in einem Krankenhausbetrieb die Verwaltung zu führen haben, Anweisungen für den ökonomischen Dienst zu geben.

Zeitfragen der Krankenpflege: herausgegeben vom Verband katholischer Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands. Freiburg i. Br.: Werthmannhaus 1927.

Die Schrift gibt zunächst einen Überblick über den Stand der Problematik der Krankenanstalten und des Pflegepersonals. S. 15 ff. wird ein Protokoll der Vorstandssitzung des genannten Verbandes zu Frankfurt 1926 gebracht, das u. a. Stellung nimmt zur Frage der Pensionierung der Chefarzte, zum Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen, zur Ausbildung des Pflegepersonals usw. S. 26 ff. findet sich eine Eingabe der Fuldaer Bischofskonferenz an den Reichsminister des Innern vom 6. Oktober 1921, die zum Entwurf eines Reichsgesetzes für die Ausbildung des Krankenpflegepersonals Stellung nimmt.

2. Beiträge in Sammelwerken, Verhandlungsberichte.

In Sammelwerken, in denen die Frage der Wirtschafts- und Betriebsführung in Krankenanstalten in Form von Einzelbeiträgen behandelt wird, sei verwiesen auf:

Das deutsche Krankenhaus, herausgegeben von **J. Grober** unter Mitwirkung von **E. Dietrich** (Handbuch für Bau, Einrichtung und Betrieb der Krankenanstalten), 2. Aufl. Jena: Fischer 1922.

Das umfangreiche Handbuch stellt ein Sammelwerk dar, an dem viele Fachleute von den verschiedensten Gebieten mitarbeiteten. An Hand von Erfahrungen und Beispielen will es denen Führer und Berater sein, die mit dem Krankenhauswesen zu tun haben. Dementsprechend ist der Inhalt weit gefaßt. Wie der Untertitel schon sagt, gliedert das Werk den großen Stoff in drei Teilkomplexe auf. Für die eigentliche Wirtschafts- und Betriebsführung kommt nur der Beitrag von **Pütter**, Finanzielle Erhaltung der Krankenanstalten (S. 806—841) in Betracht.

Das deutsche Krankenhaus, herausgegeben von **W. Alter.** (Im Auftrage des Gutachterausschusses für das öffentliche Krankenhauswesen.) Berlin: Julius Springer 1927.

Die Abhandlungen sind das Ergebnis einer Rundfrage, die der Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen im Einvernehmen mit den kommunalen Spitzenverbänden Anfang 1925 veranstaltete, um einen Überblick zu gewinnen über den Stand des Krankenhauswesens. Insgesamt wurde an 1029 Krankenhäuser ein Fragebogen gesandt, der von 517 Krankenhäusern beantwortet wurde. Die Einzelergebnisse gelangen in Sonderbeiträgen zur Darstellung. Vom Ge-

sichtspunkt der Wirtschafts- und Betriebsführung kommen in Betracht die Artikel über „Art der Geschäft- und Buchführung“ (Möller), sowie über die „Betriebs-ergebnisse“ (Wiedeler).

Gottstein, A.: Krankenhauswesen. Beitrag zum „Handbuch der sozialen Hygiene und Gesundheitsfürsorge“, herausgegeben von **Gottstein, Schloßmann und Teletzky**. Berlin: Julius Springer.

Nach kurzen allgemeinen Einführungen behandelt der Verfasser das Aufsichtsrecht des Staates im Krankenhauswesen Deutschlands, ferner die Stellung der Ärzte im Krankenhaus, das Krankenpflegepersonal, die Aufgaben des Verwaltungsbeamten, den Haushalt des Krankenhauses, die Maßnahmen zur Entlastung der Träger des Krankenhauswesens, die Stellung des Krankenhauses im Dienste der Forschung und des Unterrichts usw.

Der Städtetag. Mitteilungen des deutschen Städtetages, S. 324 ff., 25. Jg. Berlin: Carl Heymann 1931. **Brandt:** Prüfung der Wirtschaftlichkeit im Krankenhaus.

Die Abhandlung gibt einige Erfahrungen des Verfassers wieder, die bei der Überprüfung des öffentlichen Krankenhauswesens in Hamburg gemacht wurden. Der Artikel will insbesondere gewisse Prüfungsmethoden herausarbeiten, „nach denen sich die Leistungen der einzelnen Betriebe und der Verbrauch der Anstalten sowie die jährlich wiederkehrenden Ausgaben auf statistischem Wege ohne größere Schwierigkeiten kontrollieren lassen“. Die Ausführungen geben eine gute Ergänzung zu den Ergebnissen der Rundfrage des Gutachterausschusses für das öffentliche Krankenhauswesen aus dem Jahre 1925, die von Geheimrat Dr. Alter unter dem Titel „Das deutsche Krankenhaus“ 1925 veröffentlicht wurden. — Es ist ohne Zweifel, daß man durch den Vergleich von Betriebsabrechnungen ein brauchbares Bild über die Wirtschaftlichkeit der caritativen Anstalten zu gewinnen vermag. Solche vergleichende Betriebsrechnungen liefern für den verantwortlichen Anstaltsleiter äußerst willkommene Gesichtspunkte für eine möglichst ökonomische Gestaltung seines Anstaltsbetriebes.

van Aken: Artikel Anstaltswesen, in: Handwörterbuch der Wohlfahrtspflege, 2. Aufl., herausgegeben von Julia Dünner. Berlin: Heymann 1929.

Der Verfasser behandelt kurz: Geschichte, Begriff, Organisation und Arbeitsverhältnisse des Anstaltswesens, berührt im Rahmen des Artikels auch Fragen der Anstaltswirtschaft (Buchführung, Pflegesatzwesen).

Dietrich: Artikel Krankenhäuser, in: Handwörterbuch der Kommunalwissenschaften, S. 912 ff., Ergänzungsband. Jena: Fischer 1927.

Die Abhandlung ist vom Standpunkt der Wirtschafts- und Betriebsführung des Krankenhauswesens weniger bedeutend. Es werden vielmehr Fragen allgemeiner Natur behandelt: Zweck und Aufgaben der Krankenhäuser, Entwicklung derselben, Anlage, Bau, Einrichtung und Baukosten, Betrieb und Besteuerung.

Rapmund: Artikel Krankenanstalten, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 5, 4. Aufl., S. 925 ff. Jena: Fischer 1923.

Der Artikel bringt in kurzen Zügen allgemeine Fragen des Krankenhauswesens zur Darstellung: Entwicklung des Krankenhauswesens, öffentliche und private Krankenhäuser und deren Rechtsstellung, gesetzliche Vorschriften über Bau, Anlage und Neueinrichtung von Krankenanstalten, staatliche Beaufsichtigung der Krankenanstalten.

Beachtliches Material über die Fragen der „Wirtschafts- und Betriebsführung in caritativen Anstalten“ bringen vielfach die Verhandlungsberichte der Fachverbände.

Der Reichsverband der privaten gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands (Berlin N 24, Oranienburgerstr. 13/14) hat über seine Tagung im Juli 1927 zu Köln einen Bericht herausgebracht, der insbesondere die Bedeutung der Ernährung für die Krankenhäuser, die Berücksichtigung des Raum-

bedürfnisses der Schwestern bei Neu- und Erweiterungsbauten, Richtlinien für die Assistentenärzte und Ausständigung von Krankengeschichten behandelt.

Der Bund der jüdischen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands (Berlin N 24, Oranienburgerstr. 13/14) hat über seine Tagung im Juni 1926 in Düsseldorf einen Bericht veröffentlicht, in welchem als Verhandlungsgegenstände behandelt werden: Ehearzt- und Krankenschwesternversicherung, soziale Krankenhausfürsorge, Selbstkosten und Pflegesätze. Der letztere Gegenstand „Selbstkosten und Pflegesätze“ ist auf der genannten Tagung wegen Mangel an Zeit nicht mehr behandelt. Der Berichterstatter, Dr. Philippssborn, Berlin, hat jedoch kurze Zeitsätze aufgestellt und als Schluß des Berichtes veröffentlicht. Diese Zeitsätze sind:

1. Das Ziel der Pflegesatzbemessung ist die Deckung der Selbstkosten.
2. Die Kenntnis der Selbstkosten wird nicht durch ungefähre Schätzung, sondern durch exakte Berechnung vermittelt.
3. Zu den Selbstkosten gehören sämtliche Ausgaben, die zur Durchführung des Betriebes erforderlich sind.
4. Für die Berechnung der Selbstkosten dient das vom Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen und vom Reichsverband der privaten gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands herausgegebene Selbstkostenberechnungsformular nebst Erläuterungen.
5. Die Heilkosten sind in dem Hauptverpflegungssatz mitenthaltend. Besonders kostspielige Maßnahmen sind besonders zu bezahlen.

3. Aufsätze und Abhandlungen in Fachzeitschriften.

In Fachzeitschriften, in denen die Frage der Betriebsführung der Krankenanstalten zur Behandlung gelangt, kommen in Betracht:

1. **Zeitschrift für Krankenanstalten.** Fachblatt für ärztliche, Apotheken-, technische und wirtschaftliche Betriebe, Bau, Verwaltung der Krankenhäuser, Kliniken usw. Herausgegeben von **P. Weinstock.** Leipzig: F. Leineweber.

16. Jahrgang 1920, S. 73ff. **P. Weinstock:** Grundsätze für die Aufstellung der Haushaltspläne von Krankenanstalten.

Im Anschluß an diesen Aufsatz bringt **P. Weinstock** in demselben Jahrgang der Zeitschrift S. 126ff. einen Vorschlag für die Aufstellung der Haushaltspläne für die Krankenanstalten zur Veröffentlichung.

18. Jahrgang 1922, S. 312ff., veröffentlicht einen Vortrag von **R. Schwärzel:** Kaufmännische Buchführung im Krankenhausbetrieb.

18. Jahrgang 1922, S. 401ff. **P. Weinstock:** Der Betriebsleiter, ein Kapitel aus der Krankenhaus-Betriebslehre.

19. Jahrgang 1923, bringt auf S. 2ff. einen Artikel von **P. Weinstock:** Was verstehen wir unter Betriebslehre? (Der Verfasser des Artikels ist der Bearbeiter der „Krankenhausbetriebslehre“, die im Verlag von F. Leineweber in Leipzig erschienen ist.)

20. Jahrgang 1924, S. 25ff. findet sich ein Artikel von Stadtoberinspektor **Plester-Münster:** Ist es zweckmäßig, die sogenannten Nebengebühren (Unkosten für Operationsaufwand, Verbandstoffe, Arzneien usw.) in die Pflegekosten einzurechnen?

21. Jahrgang 1925, bringt S. 127 einen Aufsatz von **Moschoda,** Düren: Kameralistische oder kaufmännische Buchführung.

Der kurze Aufsatz kommt zu dem Resultat, daß die kaufmännische Buchführung für die Anstalten am besten geeignet ist.

21. Jahrgang 1925, S. 257ff. behandelt **Hermann Feifer** das Thema: Kameralistische oder kaufmännische Buchführung in öffentlichen Krankenhäusern.

Der Aufsatz vertritt die Ansicht, daß eine Umstellung von der bisher überwiegend kameralistischen Buchführung auf die kaufmännische erwünscht sei. Bei dieser Umstellung könne es sich nur um die kaufmännische doppelte Buchführung handeln.

Der Aufsatz behandelt weiter das Wesen dieser doppelten Buchführung und bringt eine Reihe praktischer Einzelbeispiele.

21. Jahrgang 1925, bringt S. 262 eine Abhandlung von dem beeidigten Bücherrevisor **Karl Beck**: Kameralistische oder kaufmännische Buchführung?

Der Artikel vertritt mit Recht die Auffassung, daß jede Buchführung der Eigenart des betreffenden Betriebes angepaßt werden muß. Er weist darauf hin, daß der Einführung einer kaufmännischen Buchführung nicht unerhebliche persönliche und sachliche Schwierigkeiten entgegenstehen. Vorwiegend behandelt der Verfasser dann die sachlichen Schwierigkeiten, die er jedoch für relativ leicht überwindbar hält.

21. Jahrgang 1925, S. 353ff. schreibt Verwaltungsamtmann **Dressler**, Jena über: Preispolitik in den Krankenanstalten.

Die Ausführungen stellen einen Vortrag des Verfassers auf der Hauptversammlung der Vereinigung der leitenden Verwaltungsbeamten von Krankenanstalten Deutschlands dar.

21. Jahrgang 1925, S. 525ff. Artikel von Dr. **Treiber** über das Thema: Zur vergleichenden Betrachtung von Betriebsergebnissen.

Mit Recht hebt der Verfasser hervor, daß gerade durch eine solche vergleichende Betrachtung sich tiefere Einblicke in die Wirtschaftsführung und die wirtschaftlichen Verhältnisse von Krankenanstalten erzielen lassen.

21. Jahrgang 1925 enthält S. 528ff. ein Referat von Bürgermeister **Rühn** über: Die Berechnung der Selbstkosten in öffentlichen gemeinnützigen Krankenanstalten. Das Referat bringt namentlich Richtlinien darüber, was man unter Selbstkosten in einer Krankenanstalt zu verstehen habe.

21. Jahrgang 1925, S. 549ff. schreibt Bürgermeister **Wagner** über: Städtische Krankenanstalten als wirtschaftliche Betriebe.

Der Artikel handelt nicht über die Buchführung, sondern überwiegend über die Preispolitik der Anstalten.

21. Jahrgang 1925, S. 553ff. wird ein Vortrag von **Pfuderer**: Unterschied in der Wirtschaftlichkeit der kleineren und größeren Anstalten gebracht.

Der Artikel zeigt an Hand von Zahlenmaterial den Unterschied im finanziellen Ergebnis kleinerer und größerer Anstalten und geht der Frage nach, auf welchen Ursachen dieser Unterschied beruht.

21. Jahrgang 1925, S. 597ff. behandelt **Erich Müller**: Die Privat-Krankenanstalt und ihre Rentabilität.

Der Aufsatz schließt die Privatkliniken und die sonstigen Krankenanstalten aus und beschränkt sich ausschließlich auf die außerhalb der Städte liegenden privaten Krankenanstalten. Er kommt mit Recht zu dem Ergebnis, „daß eine streng genaue kaufmännische Verwaltung an der Spitze einer jeden, auch der kleinsten Anstalt stehen muß. Den Rechenstift zu führen, ist heute notwendiger und auch schwieriger denn je“.

2. **Zeitschrift für das gesamte Krankenhauswesen.** (Fortsetzung der Zeitschrift für Krankenanstalten.)

22. Jahrgang 1926, Heft 10, S. 289ff. findet sich die Niederschrift über die Tagung des „Gutachterauschusses für das öffentliche Krankenhauswesen“, die in München im Februar 1926 stattfand.

Darin finden sich die Berichte der einzelnen Unterausschüsse, die handeln über die Anstellungsverhältnisse von Hilfsärzten an Krankenhäusern, über die Anstellungs- und Dienstverhältnisse der Schwestern, über den Neubau eines Kinderkrankenhauses, über Umbauten zur Erweiterung, über den Neubau von Irrenanstalten, über Selbstkostenberechnung und Rechnungsergebnisblatt, über Beköstigungs- und Küchenwesen, über Rationalisierung, über Pflegekosten und Nebenkosten sowie eine grundsätzliche Behandlung der Fragen des Versicherungswesens. Namentlich bei der Behandlung der

Frage der Selbstkosten und des Rechnungsergebnisblattes wird eine Reihe von Vordrucken gebracht.

3. **Die Anstalt** (Begleiter für den Anstaltsbetrieb), herausgegeben vom Verband katholischer Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands, Freiburg i. Br.

Die Zeitschrift erscheint seit 1927 und stellt eine erweiterte Fortsetzung der „Mitteilungen“ dar, die der Verband früher herausgab. Sie will namentlich über die Fragen orientieren, die das wirtschaftliche und technische Gebiet berühren. Dagegen soll die andere von dem genannten Verband herausgegebene Zeitschrift „Krankendienst“ vorwiegend auf die Behandlung ideeller Fragen eingestellt sein.

Jahrgang 1927, S. 40ff. bringt einen Artikel von **J. B. Hofer**: Buchführung in kleineren Anstalten.

Der Artikel behandelt die bekannte Streitfrage, ob man kameralistische Buchführung oder die kaufmännische Buchführung anwenden soll. Der Zweck des Artikels ist ein rein praktischer. Er will zeigen, wie möglichst einfach in einer kleineren Anstalt die Buchführung zweckdienlich eingerichtet sein kann. Er bringt besondere Muster für die Buchführung. Die Vorschläge, die der Verfasser macht, sind für kleinere Anstaltsbetriebe recht praktisch, kommen jedoch wohl für größere Anstalten nicht in Betracht.

Jahrgang 1927, S. 63. **Geheimrat Pütter**: Die Betriebskosten der Krankenhäuser.

An einigen konkreten Beispielen wird der Unterschied in den Verpflegungs- und Verwaltungskosten bei kleineren und größeren Anstalten gezeigt.

Jahrgang 1927, S. 83, **Karl Leßing**: Die Kranken- und Pflegeanstalts-Buchhaltung.

Der Artikel versucht, Richtlinien dafür aufzustellen, wie ein Betrieb einer caritativen Anstalt zweckmäßig die Bucheinrichtungen zu treffen habe. Er vertritt die Auffassung, daß drei Grundbücher unbedingt notwendig sind: das Spaltenjournal, das Pflegekostenbuch (Debitoren) und das Lieferantenbuch (Kreditoren). Für jedes dieser Bücher werden besondere Mustervordrucke gebracht. S. 86 findet sich der Abdruck des Selbstkostenberechnungsformulars, das vom Reichsverband der privaten gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten Deutschlands aufgestellt ist, sowie die Erläuterung zu dem Selbstkosten-Berechnungsformular.

Jahrgang 1928, S. 39ff. **Karl Leßing**: Die Ökonomie-Abrechnung der Kranken- und Pflegeanstalten.

Der Artikel ist auf solche Anstalten eingestellt, die einen landwirtschaftlichen Betrieb unterhalten. Es wird eine einfache Abrechnungsmethode vorgeschlagen, die keine besonderen Anforderungen bei der Durchführung stellt. Im übrigen gibt der Artikel dann eine praktische Anleitung dazu, wie man die Abrechnung durchführen kann. Er vertritt die Meinung, daß zweckmäßig ein Ökonomiejournal geführt werde und bringt für dieses Journal sowie für die Buchung der Ökonomie-Einnahmen und -Ausgaben besondere Formulare.

4. **Caritas**, Mitteilungen des Schweizerischen Caritasverbandes, herausgegeben von der Schweizerischen Caritaszentrale in Luzern.

4. Jahrgang 1926, S. 4ff.: Buchhaltung in Anstalten.

Der kurze Aufsatz ist von einem Anstaltsdirektor verfaßt. Er tritt für die Notwendigkeit einer korrekten Buchführung in den Anstalten ein. Ausgehend von dem Gedanken, daß man in den Anstalten häufig über finanzielle Schwierigkeiten Klagen hört, fragt er nach den Ursachen dieser Geldschwierigkeiten. Als Antwort schreibt er: „Die Ursachen sind verschiedene. Vor allem gehört in einen größeren Anstaltsbetrieb eine rationelle Buchführung. Ohne eine solche hat man keine richtige Übersicht über das Ganze. Hier ist vor allem die sogenannte „amerikanische Buchführung“ zu empfehlen. Bei richtiger Eintragung und Sachkenntnis kann kein Fehler unterlaufen,

oder wenn dies einmal geschehen sollte, wird der Irrtum bald und leicht herausgefunden durch die Kontrolle, wobei das „Soll und Haben“ mit dem Ergebnis der Kontrolle stets übereinstimmen muß“. Der Verfasser legt einer guten Rechnungsführung außerordentlich hohe Bedeutung bei. „Um das Fortbestehen einer Wohltätigkeitsanstalt zu sichern, soll das Personal über alle, auch die kleinsten Auslagen und Anschaffungen Buch führen. Geschieht dies nicht oder nicht in korrekter Weise, so kann dieses unkaufmännische Verfahren in einer großen Anstalt einen jährlichen Ausfall von Tausenden von Franken verursachen.“ — Im übrigen bringt der Artikel eine Vorlage für eine Probabilanz und eine Betriebsrechnung.

5. Blätter des Deutschen Roten Kreuzes (Wohlfahrt und Sozialhygiene).

10. Jahrgang 1931, S. 68 ff. **Port, Cläre:** Anstaltsführung und Wirtschaftlichkeit vom Standpunkt der Oberin.

Der Artikel bringt einen Vortrag, den die Verfasserin als Oberin des Augusta-Hospitals in Berlin auf der Tagung des Sachausschusses für Krankenhauswesen im Deutschen Roten Kreuz zu Berlin im Jahre 1931 gehalten hat. Der Begriff Wirtschaftlichkeit wird als Sparsamkeit im weitesten Sinne gefaßt. Es ist interessant, daß vom Standpunkt der Oberin aus die Forderung erhoben wird, daß man mit dem Dilletantismus in der Betriebsführung der Anstalten aufhören müsse. „Jeder Verbrauch an Menschenkraft, jeder Materialverschleiß, jede Leistung, jeder Anspruch, der in dem Betrieb umschlossen liegt, ist einer genauen Beachtung zu unterziehen, und soweit wie nur irgendmöglich, in die Gesetze der Wirtschaftlichkeit einzupassen.“ Eine genaue Anstaltsstatistik liefert die notwendigen Grundlagen für die Erreichung dieses Zieles. Hinsichtlich der Betriebsführung unterscheidet die Verfasserin ein Dreifaches:

a) Die Einnahmen-Ausgaben-Buchführung, für die die amerikanische Buchführung empfohlen wird, da sie gegenüber einer kameralistischen Buchführung viele Unständlichkeiten und viel Zeit erspare.

b) Die Vermögens-Buchführung, die über die jeweiligen Anlagewerte (Grundstücke, Gebäude, technische Betriebsanlagen) orientiert.

c) Die Verbrauch-Buchführung, die mit Hilfe der täglichen Aufzeichnungen jeden Einzelverbrauch in der Anstalt erfaßt. Die Angabe der Verbrauchsmenge mit Tagespreis gewährt einen Durchblick durch die Art des Einkaufs, des Verbrauches usw. Die Verbrauch-Buchführung gibt die Unterlagen für eine genaue Selbstkostenberechnung und damit das Fundament für eine rationelle Pflegepolitik sowie die Aufstellung des Haushaltsplanes.

6. Jugendwohl, Zeitschrift für katholische Kinder- und Jugendfürsorge, herausgegeben vom Deutschen Caritasverband.

20. Jahrgang 1931, Heft 6, S. 149—151. **Diederhoff:** Grundfragen des Rechnungswesens in unseren Anstalten.

Der Artikel betont die Notwendigkeit eines genauen Rechnungswesens in den caritativen Anstalten sowohl vom Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit des Betriebes aus als auch in Anbetracht der Verflechtung mit der Privatwirtschaft. Wichtigste Grundlage einer exakten Betriebsführung ist die Buchführung; daneben stehen als weitere Mittel der Betriebsführung: Selbstkostenberechnung, Leistungsstatistik, Haushaltsplan.

7. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, herausgegeben von Professor Polligkeit.

13. Jahrgang 1932, Nr. 1, S. 20—22 bringt die Zeitsätze der Vereinigung Nordwestdeutscher Wohlfahrtsämter über: „Die Aufgaben der Anstaltsfürsorge unter den gegenwärtigen Verhältnissen und unter besonderer Berücksichtigung der Finanznot.“ — Die Zeitsätze sind in einer Sitzung der Vereinigung Nordwestdeutscher Wohlfahrtsämter aufgestellt worden. Sie bringen auch für die Betriebsführung der Anstalten beachtliche Hinweise.

Auf S. 22 werden „Beiträge für die Gestaltung der Pflegeplätze in Krankenanstalten“ veröffentlicht, die vom Gutachterausschuß für das öffentliche Krankenhauswesen aufgestellt sind.

8. **Die Diakonisse**, Zeitschrift für weibliche Diakonie.

6. Jahrgang 1931, S. 190 ff. **Konstantin Fried**: Laiengedanken über Anstaltsfinanzen.

Die Konferenz Nordwestdeutscher Mutterhäuser hatte eine besondere Finanz- und Wirtschaftskommission eingesetzt mit der Aufgabe, die Anstaltselbstkosten der Diakonissen-Mutterhäuser zu überprüfen. Dadurch sollte Material gewonnen werden zur Beurteilung der Frage, ob eine Herabsetzung der Stationsgelder zweckdienlich sei oder nicht. Aus der Nachprüfung der Finanzgebarung der Mutterhäuser wollte man Richtlinien für die Wirtschaftsführung der Anstalten gewinnen. Hieran anknüpfend nimmt der Verfasser zu den Fragen der Anstaltsfinanzierung Stellung. Er stellt fest, daß die Buch- und Rechnungsführung in den einzelnen Anstalten sehr verschieden sei. Als wünschenswert wird bezeichnet, daß man die Anstaltsbuchführung nach erprobten und einheitlichen Gesichtspunkten einrichte, um dadurch eine gewisse Sicherheit und auch vor allem Vergleichbarkeit der Wirtschaftsführung zu erzielen. Die Berufung von Anstaltsbuch-Sachverständigen, die den Anstalten bei der Einrichtung und Prüfung der Wirtschaftsführung zur Hand gehen, wird als wünschenswert und notwendig bezeichnet.

9. **Rosolomeion**, Vierteljahresschrift für Krankenhauswesen. Stuttgart: Kohlhammer 1931. 2. Jahrg., Nr. 3.

Das genannte Sonderheft bringt Beiträge aus der Feder deutscher, englischer und französischer Autoren. Es behandelt zwei Fragenkomplexe, und zwar als ersten: Verwaltung und Wirtschaft, als zweiten: Bau und Einrichtung von Krankenhäusern; S. 1074 findet sich eine Literaturübersicht über das Krankenhauswesen, in der die wichtigste deutsche und fremdsprachige Literatur über die verschiedensten Fragen, die mit dem Krankenhauswesen im Zusammenhang stehen, zusammengestellt ist.