

Entscheidungsorientierte Kostenrechnung

Adalbert Kirchgäßner

*Ceynova, Klaus; André Coners: Kostenmanagement an Hochschulbibliotheken.
Frankfurt am Main: Klostermann, 1999. X,180 S.- Ln. DM 128,- (für Abonnenten: DM 115,20)
Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie ; Sonderheft 76)*

Das vorliegende Buch geht eine Aufgabe an, die sich bisher den wissenschaftlichen Bibliotheken kaum stellte aber in der Zukunft auch in diesen Betrieben eine wesentliche Rolle spielen wird: Kostenrechnung zur Steuerung, Optimierung und Kontrolle der betrieblichen Abläufe.

In der Vergangenheit waren die Universitäten und damit auch ihre Bibliotheken durch die öffentliche Haushaltsordnung in der Verwendung der ihnen zugewiesenen Mittel so eingeschränkt, dass die wesentliche Veränderungen in den Ausgabepositionen nur über Haushaltsanträge an das Ministerium erreicht werden konnten. Durch schrittweise Einführung von Budgetierung und Globalhaushalten werden die Universitäten und damit auch ihre Bibliotheken zunehmend in die Lage versetzt, die Mittelverwendung eigenverantwortlich zu steuern. Damit stellt sich die Frage, auf welcher Grundlage diese Steuerung erfolgen kann.

Die Universitäts- und Landesbibliothek Münster hat zusammen mit zwei weiteren Universitäten in einem von der DFG geförderten Projekt eine auf den Betrieb Bibliothek zugeschnittene Kostenrechnung entwickelt, die in diesem Buch vorgestellt wird. Dazu wurde eine Software erstellt, die die Nachnutzung dieser Kostenrechnung in anderen Bibliotheken ermöglicht.

Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung

Im ersten Teil werden die Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung referiert, die Notwendigkeit von Kostenanalysen zur Entscheidungsunterstützung dargelegt und die Prozesskostenrechnung als Kostenrechnungsmodell vorgestellt, das den Gegebenheiten von Dienstleistungsbetrieben angemessen ist.

Der grundsätzliche Unterschied zwischen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben besteht darin, dass bei Produktionskosten die Materialkosten überwiegen und damit die relevante Steuergröße sind, während in Dienstleistungsbetrieben die Personalkosten dominieren und zur Betriebsoptimierung gesteuert werden müssen.

Im zweiten Teil wird die Kostenartenrechnung der Bibliothek dargestellt. (Kostenarten sind z. B. Personal- oder Medienkosten.) Der Aufbau des Kostenplanes, die unterschiedlichen Kostenarten und ihre Erfassung werden anschaulich geschildert. Darauf folgt im dritten Teil die Kostenstellenrechnung, d.h. die Umlegung der Kostenarten auf die verschiedenen Kostenstellen der Bibliothek. (Kostenstellen können beispielsweise Katalogabteilung oder Ortsleihe sein.)

In der Prozesskostenrechnung werden dann die so aufgeschlüsselten Kosten den Produkten der Bibliothek zugeordnet. Da die Bibliothek keine Waren verkauft sondern Dienstleistungen anbietet, wird die Erstellung der einzelnen Dienstleistungen jeweils als Prozesse definiert, die sich aus mehreren Teilprozessen zusammensetzen. Diese Teilprozesse werden von verschiedenen Kostenstellen erbracht. Durch die Zusammenfassung der Teilprozesse

unterschiedlicher Kostenstellen werden die Hauptprozesse definiert, die mit Kosten belastet werden und ihrerseits die Dienstleistungen der Bibliothek repräsentieren.

Transparenz herstellen

Diese Art der Kostenaufschlüsselung und Kostenverteilung auf Prozesse als Kostenträger ermöglicht es, die betrieblichen Abläufe von der Kostenseite her daraufhin zu untersuchen, wie sich in den einzelnen Leistungsbereichen der Bibliothek die bereitgestellten Ressourcen zum Ressourcenbedarf verhalten. (Ein Prozess ist beispielsweise die Bearbeitung einer nehmenden Fernleihe, zu dem verschiedene Teilprozesse wie Bibliographieren, Leitwege festlegen, Ausleihen usw. beteiligt sind. Diese Teilprozesse können in verschiedenen Kostenstellen ablaufen.)

In der Bibliothek sind die Personalkosten der wesentliche Anteil der Kosten, die den einzelnen Prozessen (und Dienstleistungen) zuzuordnen sind. Es wird gezeigt, dass diese Kosten zwar nicht kurzfristig veränderbar sind, dass aber die Bibliothek auf der Basis der Kostenanalyse mit der Prozesskostenrechnung Informationen darüber erhält, in welchen Bereichen Leerkosten anfallen, d.h. mehr Personal eingesetzt als zur Aufgabenerfüllung erforderlich ist. Damit gewinnt die Bibliotheksleitung den Handlungsspielraum, die Organisation der Arbeitsprozesse zu optimieren, Kapazitäten freizusetzen und für neue Aufgaben einzusetzen.

Komfortable Umsetzung in der Praxis

Das Kostenmodell, sowie die Analyse und Erfassung der für das Kostenmodell erforderlichen Daten wird am Beispiel der Universitäts- und Landesbibliothek Münster so anschaulich dargestellt, dass dies unmittelbar auf die eigene Bibliothek umgesetzt werden kann. Eindringlich wird klargemacht, dass die gesamte Modellerstellung, Kostenerfassung und -analyse durch die Zielsetzung der Bibliothek bestimmt wird und daraufhin gestaltet werden muss.

Es gibt keine „natürliche“ Kostenanalyse, sondern diese ist durch die Ziele, die damit verfolgt werden, bestimmt. Diese Ziele ergeben sich aus den Nutzungsanforderungen der Kunden der Bibliothek. Es wird auch dargestellt, dass der gleiche Sachverhalt, der durch die ermittelten Kosten beschrieben wird, je nach Zielsetzung positiv oder negativ bewertet werden kann.

Ebenso können Produktivitätsreserven entweder zur Leistungssteigerung im jeweiligen Bereich oder durch Umsetzung in andere Bereiche zur Verstärkung oder zum Aufbau neuer Dienste eingesetzt werden. So ist die dargestellte Kostenrechnung bei entsprechender Formulierung der Kostengrößen und Prozesse auch in öffentlichen Bibliotheken einsetzbar.

Nutzung nach innen und außen

Die Prozesskostenrechnung kann in zweierlei Weise genutzt werden: Nach innen zur Optimierung der Arbeitsorganisation und nach außen zur Darstellung der betrieblichen Leistungen. Die Bibliotheken werden zunehmend in ihren Universitäten ihre Leistungen darstellen müssen, um in angemessenem Umfang aus dem Universitätshaushalt finanziert zu werden.

In diesen Diskussionen wird es auch darauf ankommen, aus der betrieblichen Kostenrechnung zutreffende Informationen zu bekommen, für welche Leistungen die Bibliothek wieviele Ressourcen einsetzt. Die Kenntnis dieser Kosteninformationen versetzt die Bibliotheksleitung

zudem in die Lage, mit ihrer Universität darüber zu verhandeln, welche Dienste angeboten werden und was die Universität dafür aufzubringen hat.

Das Buch wird mit einer übersichtlichen Anleitung zum beiliegenden Programm LIBRARYMANAGER abgeschlossen. Die Beschreibung der Software folgt der Gliederung der Beschreibung der Kostenrechnung. Es wird auch beschrieben, wie die relevanten Daten teils erhoben und teils plausibel geschätzt werden können.

Die wesentliche Aufgabe beim Einsatz dieser Kostenrechnung liegt darin, die Tiefe der Kostenanalyse richtig zu bestimmen. Einerseits sollen die Kosten soweit aufgeschlüsselt werden, dass handlungsrelevante Ergebnisse errechnet werden können, andererseits wächst mit zunehmender Differenzierung der Erhebungs- und Pflegeaufwand. Die gute Beschreibung ermöglicht unmittelbares Arbeiten mit der Software.

Insgesamt ist es ein erfreulich praxisorientiertes Buch. Die ausführliche Diskussion alternativer Kostendarstellungen und -auswertungen gibt die Möglichkeit, bei der Anwendung in der eigenen Bibliothek viele zur Erarbeitung des Kostenmodelles erforderlichen Bewertungen und Strukturentscheidungen anhand der vorformulierten Fragen zu treffen. Allerdings wünscht man sich bei der Arbeit mit diesem Buch ein Register, das das immer wieder notwendige Nachschlagen einzelner Beschreibungen und Bewertungen erleichtern würde.