



# Kosten-und Leistungsrechnung leicht gemacht: Grundlagen und Begriffe

Per Knudsen

25.02.2003



# Agenda

- Projekt NSI
- Zwecksetzungen einer Bibliothekskostenrechnung
- Prozessanalyse der Bibliotheksleistungen



# „Umbau der Amtsstuben“

- FAS am 27.10.2002:
- „Leere Kassen bei Bund und Ländern. Jetzt auch noch hohe Lohnforderungen. Da hilft nur eine Runderneuerung des öffentlichen Dienstes“.
- „Ergebnisorientierte Steuerung - in den Amtsstuben zwischen Flensburg und Passau ist oft noch ein Fremdwort“.



# Projektvorbereitung

- ***Zwei Feststellungen:***
- „Die Bibliothek ist für mich in erster Linie ein Kostenfaktor“.
- „Die Bibliothek ist innerhalb der gesamten Universität **eine** Kostenstelle unter anderen, deren Gesamtkosten der verschiedenen Kostenträgern (Produkten) der Universität im Umlageverfahren zugerechnet werden“.



# Projektvorbereitung

## ***Schlussfolgerung:***

- Es hätte somit genügt, wenn die Bibliothek dem Rektorat die gewünschten Daten zu den verschiedenen Kostenarten geliefert hätte.



# Warum eine komplexe Prozeßkostenrechnung?

- ***Nutzen für die Bibliotheksleitung:***
- **Kosteninformationen für Entscheidungen über die *Zusammensetzung der Produktpalette*, für die *Kalkulation von Nutzungsentgelten für Sonderdienste*, für die Entscheidung über *Geschäftsgangänderungen* und für *Kapazitätsberechnungen***

- Oder die Revolution in der  
Verwaltung
- „Baden-württembergische Beamte  
sollen betriebswirtschaftlich  
denken“.
  - FAZ am 13.02.2003



# NSI/Elemente

- **Leitbild** - für eine langfristige Orientierung
- **Struktur- und Entwicklungsplan** - für die mittel- und längerfristige Planung
- **Zielvereinbarungen** - für die kurz- bis mittelfristige Umsetzung (bilden die Schnittstelle zwischen operativen Instrumentarien wie KLR, Budgetierung etc. und den strategischen Zielsetzungen der Universität.





# NSI/Elemente

- **Evaluationen**  
*(Selbstevaluationen, Fremdevaluationen)*
- **Personalentwicklung und Optimierung der Geschäftsprozesse**
- **Verbindung von Fach- und Ressourcenverantwortung auf Fakultätsebene**



# NSI/Elemente

- **Leistungsorientierte Mittel- und Ressourcenzuweisung**
- ***Neues Hochschulrechnungswesen: anzustreben ist ein Paradigmawechsel von einem kameralen Haushaltswesen zu einem ergebnisorientierten Budgetsystem (New Public Management)***



# NSI/Elemente

- **Berichtswesen:**
- Die Pflicht der Universität, über ihre Leistungen zu berichten, ist im neuen Hochschulgesetz niedergelegt.
- Die inhaltlichen Vorgaben für die Hochschulen stehen noch nicht fest und werden derzeit in verschiedenen AG erörtert.



# Zwecksetzungen einer Bibliothekskostenrechnung



# Worum geht es ??

- Die KLR ist eine Systematik zur **Erfassung** und **Zurechnung** von Kosten (also Werteverzehr, nicht Ausgaben!) *in* und *zu* einzelnen Bereichen bzw. Funktionen der Organisation, also z.B. einzelnen Arbeitsgebieten in der Bibliothek und verschiedenen Standorten.



# Zweck der Übung ist

- Die Ermittlung der Funktionen, Orte etc., an denen Kosten *im Zusammenhang mit der Leistungserstellung* entstehen, bzw. sinnvoll zugeordnet werden können.

# Kosten

- Bezeichnet den in Geld ausgedrückten Wert verbrauchter Güter (Güterverzehr)



# Ausgaben

- Bezeichnet den Abfluss von Geldvermögen (Liquidität)



# Warum? Wozu?

- Die Kenntnis solcher Strukturen und die ständige Beobachtung ihrer Entwicklung ist nicht nur unter *Einsparungsgesichtspunkten* wichtig, sondern gibt der Bibliotheksleitung auch Anhaltspunkte für **Reformen**, die ihren primären Zielen dienen.

# Wofür?

- KLR ist nicht mehr und nicht weniger als die **Informationsgrundlage** für Entscheidungen über den betriebswirtschaftlich sinnvollen (!) Einsatz von finanziellen und sonstigen Ressourcen!



# Mit anderen Worten

- Es geht nicht um Sparen an sich, sondern um sinnvollen Ressourceneinsatz auf der Basis hinreichender Kenntnisse der finanzwirtschaftlichen Strukturen.

# Bislang

- Wurden die Haushaltsmittel mit einer *Einnahmen- und Ausgabenrechnung* (Kameralistik) bewirtschaftet. Die Kameralistik ist ein inputorientiertes *Ausgabenkontrollinstrument* mit einem *Einperiodenbezug*, der keine langfristige Planung zuließ.

# Bislang

- Wurden keine *Personalkosten* getrennt je Kostenstelle ausgewiesen. Damit fehlt die Kostentransparenz für den größten Faktor.
- Wurden keine *Gebäudekosten* (Abschreibungen, kalkulatorische Miete) berechnet. Flächen waren daher ein „freies Gut“ mit unendlicher Nachfrage!

# Bislang

- Wurden keine kalkulatorischen Abschreibungen (Werteverzehr) für das bewegliche Anlagevermögen berechnet. Ausgaben für diese Güter „verschwinden“ im Jahr der Beschaffung aus der Kameralistik.
- Waren keine Aussagen über die Kosten des Outputs möglich (Was kostet eine Ausleihe?)

# Zentrale Elemente der KLR

- ***Kostenartenrechnung***  
(**Welche** Kosten sind entstanden?)
- ***Kostenstellenrechnung***  
(**Wo** sind die Kosten entstanden?)
- ***Kostenträgerrechnung***  
(**Wofür**, also **für welche** Leistungen und Produkte sind die Kosten entstanden?)



# Informationsfunktionen der Kostenartenrechnung

- Welche Kosten entstehen beim Betrieb der Bibliothek?
- Wie hoch sind z.B. die Personalkosten und Personalnebenkosten sowie die Personalkostenanteile unter Beachtung aller Kosten?





# Gestaltungsfunktionen der Kostenartenrechnung

- Wie können durch Veränderungen der Kostenartenstruktur Mittel gespart bzw. umverteilt werden (Outsourcing, z.B. Reinigung, EDV)?
- Wie lässt sich das Verhältnis von nur langfristig beeinflussbaren Fixkosten zu flexiblen Kosten im Sinne innovativer Bibliotheksarbeit beeinflussen?



# Gestaltungsfunktionen der Kostenartenrechnung

- Welche Kostenarten lassen sich dezentralisieren (auf die Kostenstellen also) mit dem Effekt höherer Selbständigkeit, Kostenbewusstsein, jedoch mit minimalen Verwaltungsaufwand?



# Informationsfunktionen der Kostenstellenrechnung

- Wo sind die Kosten angefallen?
- Was kostet der Betrieb einer Zentral- oder Bereichsbibliothek?
- Welche Kostenunterschiede gibt es zwischen verschiedenen Bibliothekstypen und -größen?



# Informationsfunktionen der Kostenstellerechnung

- Warum sind andere Bibliotheken (intern & extern) kostengünstiger?
- Wie hoch ist der zentrale, indirekte Kostenaufwand (Allgemeine Kostenstelle) im Vergleich zu den anderen Kostenstellen der Bibliothek und wie ist das Verhältnis beeinflussbar?



# Informationsfunktionen der Kostenträgerrechnung

- Wofür fallen die Kosten an?
- Welche Kosten fallen für ein bestimmtes Bibliotheksprodukt an, z.B. Dokumentlieferung (Subito)?



# Gestaltungsfunktionen der Kostenträgerrechnung

- Stimmt das Verhältnis der Leistungsbilanz und des Kostenaufwandes zwischen den Produkten?
- Können (sollen) teure Produkte aus Konsolidierungsgründen eingestellt werden oder welche andere Prioritäten müssen gesetzt werden?



# Gestaltungsfunktionen der Kostenträgerrechnung

- Wie lassen sich Kosten in der Bibliothek *nachfrageorientiert* steuern?
- Welchen Einfluss haben arbeitsorganisatorischen Maßnahmen (z.B. Rationalisierung) auf die Produktstruktur?

PB

Bibliotheken

PG

Medien-  
nutzung

Information,  
Beratung,  
Schulung

Kulturelle und  
wissenschaft-  
liche Veran-  
staltungen

Regionale und  
überregionale  
Dienst-  
leistungen

Vorort-Nutzung

Online-Nutzung

Ortsleihe

Nehmende  
Fernleihe,  
Dokumente-  
beschaffung

Dokumentelie-  
ferung, gebende  
Fernleihe

Angebot von  
Info-  
material

Benutzer-  
schulung

Auskunft  
und  
Recherche

Ausstel-  
lungen

Veranstal-  
tungen

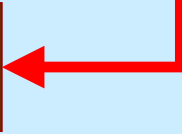
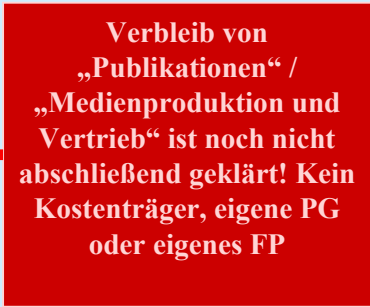
Regionale  
Aufgaben

Bibliotheka-  
rische Wei-  
terbildung für  
Dritte

Sonder-  
sammlungen

FP

Verbleib von  
„Publikationen“ /  
„Medienproduktion und  
Vertrieb“ ist noch nicht  
abschließend geklärt! Kein  
Kostenträger, eigene PG  
oder eigenes FP







# Prozessanalyse der Bibliothekseleistungen



# Schritt 1: Tätigkeitsanalyse auf Kostenstellenebene

- In jeder Kostenstelle werden die dort ausgeführten *Teilprozesse* ermittelt.
- **Teilprozess:** ein gegenüber vor- und nachgelagerten Tätigkeiten klar abgegrenzter Arbeitsgang mit - in der Regel - messbarem In- und Output



# Kostenstelle

## „Ortsleihe“/Teilprozesse:

- Ausleihungen verbuchen
- Rückgaben verbuchen
- Ausleihfristen überwachen
- Benutzerausweise ausstellen
- Gebühren- und Portokasse abrechnen



## Schritt 2: Ermittlung der *Prozesszeiten* und *Prozesskosten*

- Mittels *Arbeitszeitaufschreibungen* werden die pro Teilprozess anfallenden *Zeitanteile* an der Gesamtpersonalkapazität der betrachteten Kostenstelle bestimmt (gemessen in Mitarbeiterjahren)
- (Frau Haupt zeigt Ihnen Beispiele!)

# Ermittlung der Prozesskosten

- Proportional zum Anteil an der Personalkapazität werden dann die *Gesamtjahreskosten* der Kostenstelle auf die Teilprozesse verteilt.
- Man erhält so die *Prozesskosten* der Teilprozesse für die analysierte Abrechnungsperiode



## Schritt 3: Identifizierung der Kostentreiber (*Cost Driver*)

- Für die Teilprozesse werden Bezugsgrößen zur Bestimmung der Prozessleistung festgelegt = die sogenannten *Cost Driver*.
- Durch sie wird die *Leistungsmenge* des betrachteten Teilprozesses beschrieben.

## Beispiele für Cost Driver:

- **Anzahl der Beratungen**  
(für den Teilprozess „Benutzer beraten“)
- **Anzahl der Bestellungen**  
(für den Teilprozess „Medienbestellungen aufgeben“)
- **Anzahl der Rechercheaufträge**  
(für den Teilprozess „Online-Recherchen durchführen“)

Der Cost Driver stellt also die Maßgröße für die Inanspruchnahme verfügbarer Ressourcen durch Arbeitsprozesse dar.





## Schritt 4: Berechnung der Prozesskostensätze und Bearbeitungszeiten

- Durch Division der im Schritt 2 ermittelten Kosten des betrachteten Teilprozesses durch die Menge seines Cost Drivers wird der *Prozesskostensatz* errechnet, d.h. die Kosten der einmaligen Durchführung des Teilprozesses.



# Prozessmodell der Bibliothek (mit Wirtschaftlichkeitskennzahlen)

- Personalkapazität der Teilprozesse, ausgedrückt in Mitarbeiterjahren,
- Prozesskosten der Teilprozesse in der betrachteten Abrechnungsperiode,
- Leistungsvolumen der Teilprozesse, ausgedrückt im Mengengerüst der Cost Driver,



# Prozessmodell der Bibliothek (mit Wirtschaftlichkeitskennzahlen)

- Prozesskostensätze der Teilprozesse, ausgedrückt als Quotient aus Prozesskosten und Leistungsvolumen,
- Bearbeitungszeit der Teilprozesse, ausgedrückt als Quotient aus Personalkapazität und Leistungsvolumen.



## Vereinbarungen mit den Personalvertretungen zu folgenden Punkten:

- Die Zeiterfassungsbögen werden eigenverantwortlich und ohne externe Kontrollen geführt,
- Zur Erfassung von Pausen- und sonstigen persönlichen Verteilzeiten werden für alle Kostenstellen einheitliche Pauschwerte angesetzt,



## Vereinbarungen mit den Personalvertretungen zu folgenden Punkten

- Die Zeiterfassungsbögen werden nicht archiviert, sondern nach ihrer Auswertung vernichtet!
- Die Auswertung der Erfassungsbögen erfolgt ausschließlich durch die Projektmitarbeiter!

# Fazit:

- Die Auswertung führt - dies liegt in der Logik des gewählten Prozessmodells - auf *Prozesszeiten*, nicht auf Mitarbeiterzeiten!
- Erhoben wird das insgesamt für einen Prozess aufzuwendende *Zeitquantum*, nicht der *Zeitbeitrag* einzelner Mitarbeiter zu diesem Prozess.
- Die Auswertung anonymisiert also die Zeitbeiträge der am Prozess beteiligten Mitarbeiter.

## Fazit:

- Nach Aufbau des Prozessmodells können die kosten- und kapazitätsmäßig bewerteten Teilprozesse zu den Dienstleistungen der Bibliothek in Beziehung gesetzt werden. Damit ist die Stufe der Definition und Berechnung der *Bibliotheksprodukte* erreicht.



# Bildung von Kostenstellen

*Wo sind die Kosten entstanden?*





# Kostenstellenbildung

- Nach *funktionalen* oder *räumlichen* Gesichtspunkten oder
- Nach *Verantwortungsbereichen*
- Zwei Unterteilungsebenen genügen:
- *Die Kostenstellengruppe*
- *Die Kostenstelle*



# Kostenstellenbildung Problem:

- Die bestehende Organisationsstruktur der Bibliothek ist aufgrund von inneren und äußeren Faktoren einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen!



# Ziele der KoSt (nach AG Fachkonzepte):

- Abbildung der Organisationsstruktur für *interne* Berichte,
- Gliederung zu einem *hochschulartenübergreifenden* Berichtswesen,
- Zurechnung zu Kostenträgern



## Kostenstellensystematik für zentrale Hochschuleinrichtungen/Bibliothekssystem

- *Zwei Alternativen für die Berücksichtigung des mehrschichtigen Bibliothekssystems an:*
- Organisation der dezentralen Bibliothekseinrichtungen als Untereinheit der entsprechenden Einrichtung (in der Regel Fakultäten bzw. Institute); Oder:



## Kostenstellensystematik für zentrale Hochschuleinrichtungen/Bibliothekssystem

- Organisation der dezentralen  
Bibliothekseinrichtungen als  
Untereinheit der zentralen Bibliothek



# Kostenstellenstruktur das Bibliothekssystem

- **Direktion** (*Sekretariate, Stabstellen, Öffentlichkeitsarbeit, Ausbildung*)
- **Verwaltung und technischer Dienst** (*Personalverwaltung, Hausdienste, Reproduktionsdienste, Bestandserhaltung, Restaurierung*)



# Kostenstellenstruktur das Bibliothekssystem

- **Benutzung** (*Lesesäle, Ausleihe, LBS, FL, Informationsabteilung, Magazine*),
- **Bestandsentwicklung** (*externe Beschaffung, interne Erfassung und Erschließung*),
- **Fachreferate**
- **DV-Dienste** (*Betreuung der hausinternen IT-Systeme, Spezialapplikationen für die Bereitstellung spezifischer Dienste für multimediale Informationsserver*)



# Kostenstellenbildung Problem

- Alles was die räumlichen, personellen und technischen Bestandteile der Ablauforganisation tangiert, wie z.B. *Umbauten, Umzüge, Wechsel des EDV-Systems, Personalumschichtungen etc.* muss kontinuierlich in der Kostenstellenrechnung nachgeführt werden, damit die Prozesskostensätze stimmen!





# Hochschulinterne und hochschulexterne Kostenrechnung

- Intern werden die realen Gegebenheiten vor Ort berücksichtigt; die KLR dient als *Steuerungsinstrument*.
- Das Ministerium verlangt aber ein Minimum an Vergleichbarkeit zwischen Hochschulen und Hochschultypen.



## Verlangt wird also:

- Ein Grundraster für die Strukturierung der *Berichtskostenstellen* wird vom NSI-Projekt vorgeschlagen, um jederzeit ein Bericht innerhalb der Landessystematik zu gewährleisten.



# Kostenstellenstruktur für das Bibliothekssystem

- **Direktion** (Sekretariate, Stabstellen, Öffentlichkeitsarbeit, Ausbildung)
- **Verwaltung und technische Dienste** (Personalverwaltung, Hausdienste, Bestandserhaltung, Restaurierung)
- **Benutzung**



# Kostenstellenstruktur für das Bibliothekssystem

- **Bestandsentwicklung** (*externe Beschaffung, interne Erfassung und Erschließung*)
- **Fachreferate**
- **DV-Dienste**
- **Spezialgebiete**
- **Dezentrales Bibliothekssystem**



# Bevor Sie starten

- Informationen aus der Kostenrechnung bieten immer nur **Anregungsinformationen**, deren Interpretation dem Anwender nicht abgenommen werden kann.



# „Kosten der Kostenrechnung“

- **Aufbau des Rechnungsmodells:** 0,5 Mitarbeiterjahr.
- **Kontinuierungsphase:** etwa einen Mitarbeitermonat jährlich (bei bloßes Datenupdate)
- **Prozessoptimierung und Kapazitätssteuerung** sind kontinuierliche Aufgaben der Bibliotheksleitung

# Last not least

- Die Kostenrechnung ist kein starres und geschlossenes System, sondern ein **offenes Instrument**, das vom Anwender entsprechend der **Kalkulations- und Steuerungsziele** der Bibliothek kreativ angepasst werden kann und werden muss.