

# Kosten- und Leistungsrechnung in der Bibliothek

## A. Kirchgäßner

Im Zuge der „Modernisierung“ der öffentlichen Verwaltung beschloss das Land Baden-Württemberg vor einigen Jahren, in der Landesverwaltung „moderne“ Steuerungsinstrumente einzusetzen, um die Verwaltung effizienter zu gestalten. Ziel war, den einzelnen Bereichen mehr Handlungsfreiheit zu gewähren, damit vor Ort wirtschaftlicher gearbeitet werden kann. Verbunden werden sollte dies mit einem Berichtswesen, das dem Finanzministerium und dem Parlament die Kontrolle der Verwendung der öffentlichen Mittel ermöglicht. Dies wiederum ist bei größerer Handlungsfreiheit der nach geordneten Bereiche erforderlich. Im bisherigen Haushaltsverfahren wurde jede Ausgabe im Haushaltsplan inhaltlich begründet und bewilligt. Künftig sollen die Mittel pauschal zugewiesen werden, die Zweckbestimmung sehr allgemein gehalten und die konkrete Verwendung vor Ort entschieden werden. Dies bedeutet, dass das Parlament nicht mehr entscheidet, was mit jeder einzelnen Position im Haushalt geschieht. Trotzdem will das Parlament natürlich wissen, was mit den bewilligten Geldern geschieht und ob diese so ausgegeben wurden, dass die vom Parlament zugewiesenen Aufgaben mit vertretbarem Aufwand erfüllt werden.

Um diesem Ziel näher zu kommen, wurde das Projekt NSI = „Neue Steuerungsinstrumente“ ins Werk gesetzt. Für die Universität und die Bibliothek hat das zur Folge, dass neben der üblichen Buchhaltung des Haushalts- und Kassenwesens eine weitere Buchhaltung zu führen ist, die die Ausgaben der Universität nach anderen Regeln nochmals verbucht. Dies ist die so genannte Kosten- und Lei-

stungsrechnung, die von der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurde und in der Wirtschaft schon lange eingesetzt wird. Damit die so erhobenen Zahlen vergleichbar sind, wurden allgemeine Vorgaben entwickelt, nach denen alle Bereiche des Landes über ihre Ausgaben berichten müssen. Diese Berichte sollen in einer „Betriebswirtschaftlichen Landeszentrale“ zu einer Gesamtrechnung des Landes zusammengeführt werden.

Damit die dort gesammelten Zahlen vergleichbar sind, ist es erforderlich, dass vergleichbare Institutionen diese Kosten- und Leistungsrechnung in gleicher Weise einführen. Deshalb haben die Landes- und Universitätsbibliotheken einen Arbeitskreis gegründet, der diese Kosten- und Leistungsrechnung vorbereiten und die Einführung begleiten soll. (Ebenso haben die Universitäten mehrere Arbeitskreise gegründet, die die gleichförmige Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in den Universitäten sicherstellen sollen.)

Eine Kosten- und Leistungsrechnung erfordert – so die reine Lehre – verkaufbare Produkte, denen die Kosten zugeordnet werden können. Dann kann man ermitteln, ob die Kosten der einzelnen Produkte geringer oder höher sind als die Erlöse, das heißt, man will feststellen, ob mit dem einzelnen Produkt ein Gewinn oder ein Verlust erwirtschaftet wird. Da die Bibliotheken und Universitäten Dienstleistungen anbieten, die nicht direkt bezahlt werden, ist nur die Kostenseite problemlos abbildbar. Die Ertragsseite fehlt erst einmal. Um eine Ertragsseite zu konstruieren, haben öffentliche Betriebe „Produkte“ definiert, also ihre Dienstleistungen beschrieben. Diese Beschreibungen werden so aufgebaut, dass erkennbar ist,

• wer die Dienste nutzt

- wer für den jeweiligen Dienst verantwortlich ist
- und welche Kosten entstehen, um diesen Dienst anzubieten.

Diesem Vorbild folgend hat der Arbeitskreis Kosten- und Leistungsrechnung einen Produktkatalog erarbeitet, in dem die den Benutzern gebotenen Leistungen der Bibliotheken in sechs Produktgruppen beschrieben sind. Beispielsweise sind die Ausleihe oder die Nutzung der Bestände in der Bibliothek Produkte der Produktgruppe „Mediennutzung in der Bibliothek“. Andererseits ist die Katalogisierung kein Produkt, weil die Benutzer nicht die Katalogisate nutzen wollen, sondern diese brauchen, um die Bücher nutzen zu können.

In einem weiteren Schritt wurden die Beschreibungen der verschiedenen Kostenarten wie Bücher, Zeitschriften, Lehrbücher usw. die typischerweise überwiegend in den Bibliotheken vorkommen, so formuliert und in das vorgegebene Kostenartenschema eingetragen, dass alle Bibliotheken die Ausgaben für gleichartige Materialien in die gleiche Kostenart eintragen können. In einem weiteren Schritt wurden die vorgegebenen Organisationsstrukturen mit einer Kostenstellenstruktur beschrieben, die einem vorgegebenen Schema entspricht. (Dieses Schema ist für die Landesbibliotheken und für die Universitätsbibliotheken unterschiedlich.) Eine Kostenstelle ist, abstrakt beschrieben, eine Organisationseinheit, in der mehrere Personen arbeiten. Dies kann zum Beispiel die Fernleihe sein. Auf diese Kostenstelle werden dann die Kosten gebucht, die für die Arbeit dieser Kostenstelle erforderlich ist. Die Kostenstellenstruktur folgt wiederum in allen Bibliotheken einem vorgegebenen Schema, doch wurden die Kostenstellen unterschiedlich groß gewählt. Bei-

spielsweise ist in Konstanz jede Abteilung eine Kostenstelle, während in Mannheim jede Abteilung in so viele Kostenstellen unterteilt wurde, wie die Abteilung Arbeitsgruppen hat.

Diese Vorbereitungsschritte haben wir in Konstanz in regelmäßigen Abständen in der innerbetrieblichen Fortbildung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt. Ebenso haben wir parallel zur Arbeitsgruppe der Bibliotheken mit der Haushaltsabteilung die Kostenartenbeschreibung und deren Anwendung sowie die Kostenstellenbildung schrittweise entwickelt. Bis Ende des Jahres 2002 waren wir soweit, dass die Kostenstellenstruktur und die Kostenartenbeschreibung in der Universität abgesprochen waren und mit den Rahmenvorgaben für alle elf Bibliotheken übereinstimmten.

Seit Jahresbeginn wird nun auf jede Literaturrechnung die Kostenart geschrieben und mit der Rechnungsanweisung der Haushaltsabteilung mitgeteilt. Für alle anderen Ausgaben bestimmt die Haushaltsabteilung bei der Anweisung die Kostenart nach dem vorgegebenen Kostenartenschlüssel. Ebenso wird jeder Rechnungsbetrag einer Kostenstelle zugewiesen. Diese Kostenarten und Kostenstellenschlüssel werden bei der Verbuchung in der Haushaltsabteilung zusätzlich in das System eingegeben, damit die Ausgaben später nach diesen aufgeschlüsselt ausgewertet werden können.

Diese Auswertungen sollen dazu dienen, dass die Kosten der Bibliothek den Produkten der Bibliothek zugeordnet werden können, d.h. dass man ermitteln kann, was z.B. eine Ausleihe, ein Online-Abruf eines Zeit-

schriftenartikels oder die Nutzung der Bücher im Buchbereich kostet. Die Kosten dieser „Produkte“ sollen dann auf die „Produkte“ der Universität umgelegt werden. Diese Produkte sind die Studiengänge bzw. die Abschlüsse. Es soll also ermittelt werden, welcher Anteil der Kosten der Bibliothek einem einzelnen Studienfach oder Studiengang zuzuordnen sind.

In einem weiteren Schritt sollen die Daten aller Universitäten – und aller anderen Bereiche der Landesverwaltung – zentral gesammelt und ausgewertet werden. Dann wird es vielleicht einmal möglich sein, festzustellen ob die Ausbildung eines Juristen in Konstanz billiger oder teurer ist als in Freiburg oder in Tübingen.

Doch bis dorthin ist noch ein langer Weg.