Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: 16 (2001)

Heft: 2

Artikel: Kostenmanagement mittels Prozesskostenrechnung für allgemeinwissenschaftliche Bibliotheken

Autor: Lochbühler, Wilfried

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-769144

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

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

KOSTENMANAGEMENT MITTELS PROZESSKOSTENRECHNUNG FÜR ALLGEMEIN-WISSENSCHAFTLICHE BIBLIOTHEKEN

von Wilfried Lochbühler, Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern

Moderne Controlling-Instrumente, die auf eine effiziente Steuerung von Dienstleistungen in der öffentlichen Verwaltung allgemein, aber auch speziell in Bibliotheken zielen, stossen zunehmend auf grosses Interesse.

Auch bei den Referaten zu dieser Thematik auf der bereits erwähnten Tagung «*Management in der hybriden Bibliothek*» an der *ULB Münster* (vgl. Einführung zum Beitrag «Leistungsmessung an allgemein-wissenschaftlichen Bibliotheken» in diesem Heft, S. 5)[1] war dies deutlich spürbar.

Es verwundert auch nicht weiter, denn *einerseits* sind wissenschaftliche Bibliotheken (auch in der Schweiz) durch Preissteigerungen bei wissenschaftlicher Literatur und durch neue Herausforderungen in den Bereichen elektronische Medien und «virtuelle Bibliothek», die neben den traditionellen Aufgaben bewältigt werden müssen, vermehrt unter *Kostendruck*. Die Etats/Stellenpläne sind nicht entsprechend erhöht, mitunter sogar gekürzt worden. Z.T. massiv gestiegene Arbeitsbelastung in verschiedenen Bereichen und Ressourcenknappheit sind in vielen Bereichen spürbar. Da eine deutliche Erhöhung der Etats auch in Zukunft nicht zu erwarten ist, wird die gegenwärtige Herausforderung wesentlich nur durch eine Neuorientierung der Bibliothekskultur zu erreichen sein.

Ziele, Aufgaben, Organisationsstrukturen und Abläufe müssen grundlegend überprüft und auf das veränderte Set von Erfordernissen bibliothekarischer Dienstleistungen abgestimmt werden: *Effizienz- und KundInnenorientierung* des Ressourceneinsatzes sind gefragt. Hierfür fehlen bisher aber weithin die entsprechenden bibliotheksspezifischen Instrumentarien.

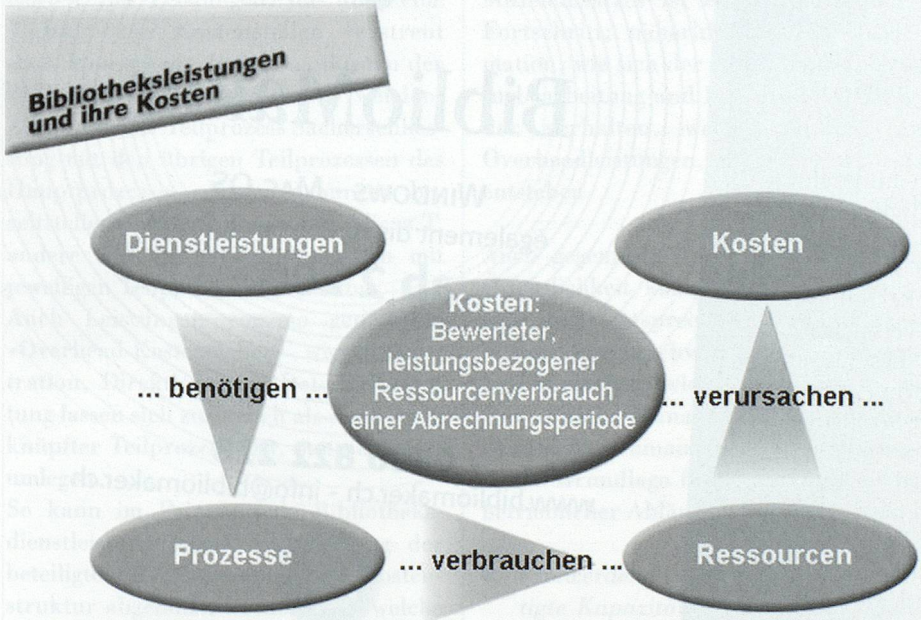
Andererseits erlaubt *New Public Management* durch Leistungsauftrag und Globalbudget eine deutlich stärkere Eigenverantwortung und Flexibilität bei der Verwendung der Mittel (Durchlässigkeit zwischen Personal- und Sachmitteln, Übertragbarkeit von Budgets zwischen den Haushaltsjahren) sowie ein rascheres Reagieren hinsichtlich Organisationsstruktur und innerbetrieblicher Prioritätensetzung[2]. Dies gilt allerdings nur dann, wenn seitens der TrägerInnen die Gestaltungsmöglichkeiten der Verwaltungsinstitutionen nicht im Nachhinein durch allzu weitreichende Vorschriften unterlaufen werden.

Als Pendant zu dieser erhöhten Gestaltungsfreiheit bedarf es der Entwicklung eines *Controllings* (umfassendes Informationssystem zur Planung und Kontrolle betrieblicher Abläufe) in der öffentlichen Verwaltung. Der Aufbau eines ziel- und kostenorientierten Rechnungswesens nimmt hierbei eine Schlüsselstellung ein; es soll es ermöglichen, die Kosten (d.i. der in Geldeinheiten bewertete leistungsbezogene Ressourcenverbrauch) den erstellten Leistungen der Institutionen zuzuweisen. Hier betreten die meisten Bibliotheken Neuland.

Bis anhin sind im Rahmen der traditionellen Verwaltungssteuerung Stellenpläne, Personaletats, Sachetats u.a. weithin fix vorgegeben; die traditionelle (*kameralistische*) *Haushaltsrechnung* (Einnahmen-Ausgaben-Rechnung) beschränkt sich auf den Nachweis von Kontenführung und -vorgängen im Sinne einer korrekten Verwendung der zugewiesenen Mittel (en détail); Budgetabweichungen sind entsprechend unerwünscht.

Die Nachteile dieses Modells sind hinlänglich bekannt: Schwerfälligkeit und Unflexibilität der Ausgabenplanung, besonders durch lange Budgetierungsfristen und mangelnde Übertragbarkeit zwischen den Jahren, mangelnde Kostentransparenz hinsichtlich Einsatz und besonders hinsichtlich Effizienz, Orientierung der Verwaltung am Input (d.h. am Mittelzufluss durch vorgesetzte Instanzen). Die Frage nach den Resultaten (Output), die mit diesen Ressourcen erzielt wurden, steht hier nicht im Zentrum.

Hier setzt die *Kosten- und Leistungsrechnung* an, die es erlaubt, den Zusammenhang zwischen Ressourcenverbrauch und Leistungsergebnis sichtbar und steuerbar zu machen und an den Aufgaben und Zielen der Bibliotheken zu messen.



Quelle: Klaus Ceynova, Kostenrechnung und Kostenmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken (Vortrag Seminar: Management in der hybriden Bibliothek/Sept. 2000, online verfügbar, http://aberfix.unimuenster.de/ULB/managementseminar/index.html; Stand: 9.1.2001)

Ein differenziertes, leistungsfähiges, aber auch aufwendiges Modell spezifisch für die Bedürfnisse von allgemein-wissenschaftlichen Bibliotheken wurde an der ULB Münster im Rahmen eines *DFG*-Projekts entwickelt (auf der Fachtagung vorgestellt von *Klaus Ceynowa*). Es liegt als Handbuch (einschliesslich der auf Bibliotheksbedürfnisse ausgerichteten Spezialsoftware «*Library Manager*» auf CD-Rom) vor, das eine detaillierte Anleitung für die Einführung und Weiterentwicklung liefert[3].

Das Modell will folgende Ziele erreichen:

- *Kostentransparenz (Steigerung des Kostenbewusstseins hinsichtlich bibliothekarischer Dienstleistungen)*
- *Outputorientierte Budgetierung, Kalkulation der Bibliotheks-Dienstleistungen*
- *Ermöglichung zwischenbetrieblicher Kosten- und Leistungsvergleiche (Benchmarking, best-practice-library)*
- *Erfassung der Kosten neuer Dienstleistungen (z.B. im Rahmen der «digitalen Bibliothek»)*
- *Entgelt- und Outsourcingkalkulationen (z.B. Dokumentenlieferdienste, Fernleihe, Sondersammlungen)*
- *Optimierung der Prozess- und Ablaufsstruktur (z.B. Vermeidung von Doppelspurigkeiten, schwerfälligen Schnittstellen in der Ablauforganisation u.a.)*
- *Erhebung von Rationalisierungspotentialen (Anpassung von Leistungspotentialen an die Nachfrage)*

Das Modell beruht auf dem in den 1980er Jahren in den USA entwickelten Ansatz einer *Prozesskostenrechnung*[4], der eine differenzierte Kostenanalyse ermöglicht; es orientiert sich nicht an vorderhand definierten «Bibliotheks-Produkten», sondern an der ablauforientierten Analyse von zentralen Dienstleistungsprozessen (Hauptprozessen) in ihrer verketteten Struktur[5].

WIE FUNKTIONIERT DIE PROZESSKOSTEN-RECHNUNG?

Der erste Schritt dieses Prozessmodells beruht auf der *Kostenartenrechnung*; der summarischen Erfassung von Personalkosten, Sachmitteln, Betriebskosten usw.

In einem zweiten Schritt (*Kostenstellenrechnung*) werden die Kostenarten auf die Kostenstellen (meist die Abteilungen der Bibliothek) umgerechnet.

Hierauf aufbauend folgt die eigentliche *Prozesskostenrechnung*: Innerhalb der Kostenstellen werden *Teilprozesse* (Arbeitsabläufe hinsichtlich der erforderlichen Personalkapazität) mit Zeiterfassung analysiert (z.B. Fachreferat: Medien auswählen, Sacherschliessung u.a.) und anschliessend die Gesamtjahreskosten der Kostenstelle (einschliesslich Sach- und Betriebskosten usw.) auf die jeweiligen Teilprozesse verteilt.

Teilprozesse lassen sich nun mit «*Kostentreibern*» in Beziehung setzen. «Kostentreiber» (Cost Drivers) sind jene Grössen, die einen Teilprozess massgeblich bestimmen, z.B. die Zahl der erworbenen Medien in der Abteilung «Erwerbung». So lässt sich detailliert angeben, welche Kosten z.B. durch Sacherschliessung (Teilprozess) eines Werkes («Kostentreiber») entstehen. Hierdurch entsteht bereits ein differenziertes Bild über

Suchen Sie eine Spitzensoftware zur Medienverwaltung ?

BiblioMaker ist Ihre Lösung !
Diese professionelle Software wird in hunderten von Schweizer Bibliotheken verwendet.

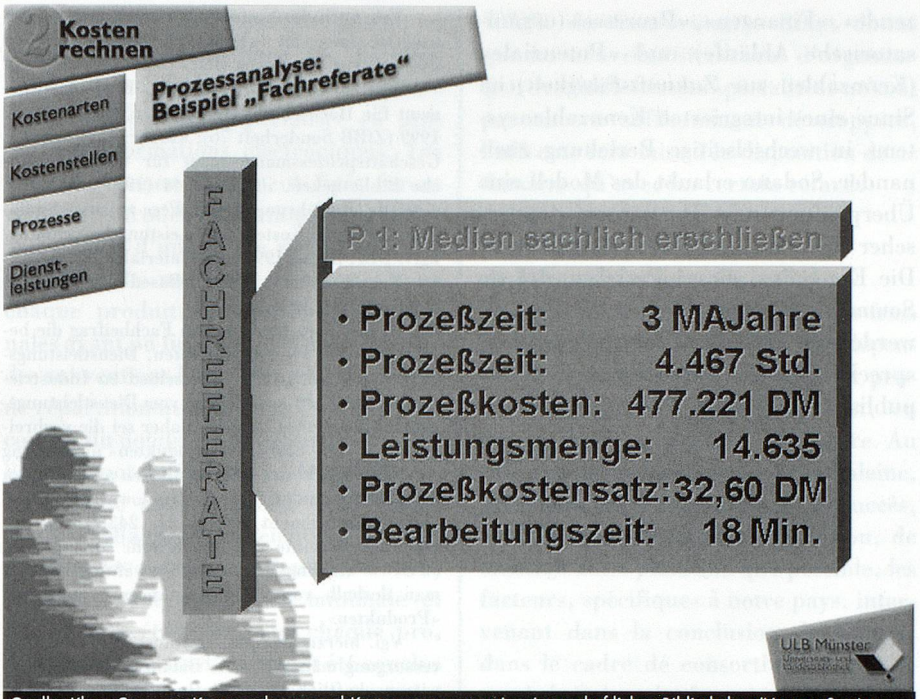
BiblioMaker ist einfach anzuwenden und sehr übersichtlich. Durch einfaches Anklicken mit der Maus können Sie eine Liste mit den Neuerwerbungen ausdrucken, alle Dokumente zu einem bestimmten Thema finden und eine Bestellung oder eine neu eingegangene Zeitschrift verbuchen. Die Publikumsrecherche erlaubt dem Leser den Katalog abzufragen (auch über Internet). Die Schlagwortnormdatei Schweiz (SNS) der SAB ist in BiblioMaker vollständig integrierbar.

BiblioMaker ist modular aufgebaut und netzwerkfähig (Client-Server). BiblioMaker bietet Ihnen aber noch vieles mehr. Für weitere Informationen verlangen Sie bitte unsere kompletten Unterlagen (mit CD-ROM) und eine kostenlose Demonstration.

BiblioMaker™
WINDOWS - MAC OS
également disponible en français
ab 2'200.-

0800 822 228
www.bibliomaker.ch - info@bibliomaker.ch

MICRO CONSULTING



Quelle: Klaus Ceynova, Kostenrechnung und Kostenmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken (Vortrag Seminar: Management in der hybriden Bibliothek/Sept. 2000, online verfügbar, http://aberfix.unimuenster.de/ULB/managementseminar/index.html; Stand: 9.1.2001)

Personalkapazitäten und Prozesskosten der Teilprozesse und die entsprechenden Prozesskostensätze (Quotient aus Prozesskosten und Leistungsvolumen).

Die Teilprozesse lassen sich sodann zu *Hauptprozessen* bibliothekarischer Dienstleistungen verknüpfen; es entsteht eine Kette sachlich zusammenhängender Teilprozesse einer oder mehrerer Kostenstellen in einer ablauforientierten Betrachtungsweise des Kostengeschehens.

Kosten von Leistungen, die über eine Vielzahl von Kostenstellen verstreut sind, können aus den Gesamtkosten der Bibliothek herausgerechnet werden. Z.B. kann der Teilprozess Sacherschliessung mit den übrigen Teilprozessen des Hauptprozesses «Neuerwerbungen bereitstellen» verknüpft werden, die z.T. andere Abteilungen (Kostenstellen mit jeweiligen Teilprozessen) betreffen.

Auch Leistungen von so genannten «Overhead-Kostenstellen», wie Administration, Direktion oder Datenverarbeitung lassen sich zusätzlich als direkt verknüpfter Teilprozess bzw. pauschalisiert umlegen.

So kann im Prinzip jede Bibliotheksdienstleistung durch Verknüpfung der beteiligten Teilprozesse in ihrer Kostenstruktur abgebildet werden, z.B. welche Kosten für Ausleihe eines Buches, für Fernleihe, Ausstellungen usw. aufgewandt werden.

AKTIVES KOSTENMANAGEMENT WIRD MÖGLICH

Mit diesem Prozesskostenmodell steht ein Instrument zur Verfügung, das aktive Steuerung der gesamten Bibliotheksorganisation und *aktives Kostenmanagement* als Entscheidungsgrundlage für das Management erlaubt. Die Kosteneffizienz der Bibliothek lässt sich damit entscheidend verbessern. Bereits der detaillierte Ausweis des gegenwärtigen Mitteleinsatzes ist ein entscheidender Fortschritt; näherhin z.B. die Information, wie sich der Aufwand in Literaturbearbeitung und Benutzung zueinander verhalten, welche Kosten für Overheadleistungen, Ausstellungen u.a. entstehen.

Auch gegenüber TrägerInnen und der Öffentlichkeit kann auf dieser Grundlage ein – entsprechend aggregierter – Verwendungsnachweis der Mittel erbracht werden, wie er im Rahmen des New Public Management erforderlich ist. Darüber hinaus wird eine entscheidende Grundlage für die Feinsteuerung betrieblicher Abläufe geschaffen:

- *Freiwerdende bzw. zusätzlich benötigte Kapazitäten werden kalkulierbar, wenn sich die Zahl der «Kostentreiber» (z.B. Bucherwerbung, Beratung usw.) verändert.*
- *Neue Dienstleistungen (z.B. im Bereich elektronische Medien) können kalkuliert werden.*
- *Verwendungsalternativen von Kapazitäten (Verlagerung von einer Kostenstelle zu einer anderen) können rechnerisch transparent gemacht werden (Neuallokation der Ressourcen).*
- *Schwerfälligkeiten und Doppelspurigkeiten in betrieblichen Abläufen werden transparent, z.B. wenn Hauptprozesse auf sehr viele Kostenstellen verteilt sind und entsprechende Reibungsverluste deutlich werden. Durch Reorganisation der entsprechenden Strukturen lassen sie sich entsprechend optimieren.*

Das an der ULB Münster entwickelte Modell eines Kostenmanagements spezifisch für allgemein-wissenschaftliche Bibliotheken genügt hohen Ansprüchen. Es geht über das standardisierte Verfahren einer Bestimmung von Kosten, ihre Verteilung auf Kostenstellen und erzeugte «Produkte» hinaus. Es erlaubt vielmehr die genaue Analyse der verketteten Geschäftsprozesse und Abläufe sowie eine detaillierte Analyse der Kostenentstehung.

PROZESSKOSTENRECHNUNG EINFÜHREN?

Die genannte Publikation von *Klaus Ceynowa/André Coners* (s. Anm. 3) liefert eine detaillierte Anleitung für die Einführung dieses Modells; wichtige Vorarbeiten liegen damit bereits vor. Es bedarf allerdings der konzeptionellen Anpassung an die eigenen Bedürfnisse und Gegebenheiten und eines nicht unerheblichen Aufwands zur Erfassung der Daten, je nach Bibliotheksgrösse. Für eine grosse Universitätsbibliothek ist mit ca. einem halben Personenarbeitsjahr für die Einführung und mit weiteren zwei Arbeitsmonaten pro Jahr für die Pflege und Auswertungsarbeit zu rechnen; für kleinere Bibliotheken entsprechend weniger.

Die Einführung von New Public Management ist jedoch ein besonders geeigneter Moment für die Einführung eines detaillierten Kostenrechnungsmodells; in irgendeiner Form wird dies ja ohnehin unausweichlich sein.

Ein koordiniertes Vorgehen vergleichbarer Bibliotheken würde hier sicher

relativ enge Kooperationen ermöglichen und entsprechende Synergien freisetzen.

FOLGEPROJEKT «BALANCED SCORECARD»

An der ULB Münster läuft derzeit ein DFG-Folgeprojekt *«Bibliotheks-Controlling mit der Balanced Scorecard»* (Referat *Klaus Ceynowa*)[6]. Es beruht auf dem in der Betriebswirtschaft z.Z. stark diskutierten Ansatz der «Balanced Scorecard»[7] (dt.: ausgewogene Anzeigekarte) und zielt auf die Entwicklung eines strategieorientierten Kennzahlensystems, das die gesamte Bibliotheksleistung umfasst und erlaubt, die verschiedenen Ansätze wie Leistungsmessung, Kostenrechnung, Marketingstrategien zu einem umfassenden Controllingsystem und Berichtswesen zusammenzufassen. Es setzt zunächst monetäre und nichtmonetäre Kennzahlen aus den Bereichen «Benutzende», «Finanzen», «Prozesse» (organisatorische Abläufe) und «Potenziale» (Kennzahlen zur Zukunftsfähigkeit) im Sinne eines integrierten Kennzahlensystems in wechselseitige Beziehung zueinander. Sodann erlaubt das Modell eine Überprüfung und Umsetzung strategischer Ziele in operative Massnahmen. Die Ergebnisse dieses Projekts, das im Sommer 2001 abgeschlossen werden soll, werden ebenfalls einschliesslich der entsprechenden Software (*Library Audit*) publiziert.

contact:
Wilfried Lochbühler
vgl. S. 8

[1] Die zitierten Referate der Tagung vom Sept. 2000 sind online publiziert unter: *http://aberfix.uni-muenster.de/ULB/managementseminar/index.html* (Stand: 9.1.2001).

[2] Vgl. auch die Einführung zum Beitrag «Leistungsmessung an allgemein-wissenschaftlichen Bibliotheken» in diesem Heft.

[3] Vgl. K. Ceynowa/A. Coners, Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken, Frankfurt a.M. 1999 (ZfBB Sonderheft 76); kürzer: K. Ceynowa, Geschäftsprozessmanagement für wissenschaftliche Bibliotheken, in: ZfBB 44 (1997), 241–263; eine allg. Einführung bietet: Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsberechnung, hg.v. DBI, Berlin 1998 (dbi-Materialen Nr. 167).

[4] Vgl. G. Cokins, Activity-Based Cost Management, Chicago 1996.

[5] K. Ceynowa hat in einem Fachbeitrag die bemerkenswerte Position vertreten, Dienstleistungsprodukte könnten (im Unterschied zu Industrieprodukten) nicht ausreichend vom Dienstleistungsprozess abgegrenzt werden; daher sei die verbreitete Rede von «Bibliotheksprodukten» unabhängig von der Vielzahl der in Bibliotheken ausgeführten Tätigkeiten sinnlos (vgl. K. Ceynowa, Geschäftsprozessmanagement [Anm. 3], 243ff). In der Luzerner Variante des New Public Management (*WOV* = wirkungsorientierte Verwaltung) spricht man deshalb von «Dienstleistungen», nicht von «Produkten».

[6] Vgl. hierzu auch: K. Ceynowa, Informationsversorgung managen – die Balanced Scorecard in wissenschaftlichen Bibliotheken, in: Wissenschaftsmanagement 6 (2000), H. 5.

[7] Grundlegend: R.S. Kaplan/D.P. Norton, Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

LE CONSORTIUM DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES SUISSES A CONCLU LES PREMIÈRES LICENCES NATIONALES POUR DES PRODUITS D'INFORMATION ÉLECTRONIQUE

Le début de l'an 2001 a marqué le point de départ du développement de l'offre en matière d'informations électroniques dans les bibliothèques universitaires. Les premiers contrats de licence à l'échelle nationale ont été conclus dans le cadre du projet de coopération Consortium des bibliothèques universitaires suisses, subventionné par des moyens fédéraux spécifiques. L'expérience acquise à cette occasion sera précieuse pour le développement futur de l'offre en information électronique sur l'intégralité du territoire suisse.

Brève rétrospective de la phase de planification

Dans le fascicule 4/2000 d'ARBIDO, nous avons déjà rendu compte de manière détaillée du projet national de coopération entre les bibliothèques universitaires suisses, dont l'un des buts est la conclusion de licences d'accès communes à des banques de données et à des revues électroniques. Dans le fascicule 9/2000 d'ARBIDO, nous avons par ailleurs publié la décision positive prise par le *Département fédéral de l'intérieur (DFI)*, laquelle entérine le soutien du projet selon la loi sur l'aide aux universités, pour les années 2000–2003, par une aide de l'ordre de 7 millions de francs. Après une phase de planification qui dura plus de deux ans, le bureau central, installé à la *ETH-Bibliothek*, a pu définitivement entamer ses activités dès le 1er septembre de l'année dernière. L'automne dernier vit également la sélection, par le *Conseil de la Conférence Universitaire Suisse (CUS)*, des membres du comité de pilotage du projet de coopération. Le bien-fondé de la mise en place d'un Consortium des bibliothèques universitaires suisses et de la subvention financière accordée fut confirmée par une expertise commanditée par l'*Office fédéral de l'éducation et de la science*[1].

Les premiers objectifs et leur réalisation

Compte tenu du peu de temps restant en l'an 2000, l'objectif de la première phase du projet fut de développer, dès le début de l'an 2001, l'offre en matière de banques de données bibliographiques dans les bibliothèques universitaires suisses et de renouveler le contrat de 1999 avec la maison d'édition *Springer*, portant sur l'accès au texte intégral de ses revues. La sélection des produits s'effectua en recourant au portefeuille du rapport détaillé[2]; dix banques de données furent retenues, en prenant en considération tous les domaines de manière adéquate. Afin de ne pas négliger totalement le domaine des revues, il fut décidé d'examiner l'offre de la maison d'édition *Academic Press* pour une licence nationale. Avant de devoir prendre une décision quant à la participation à une licence, les différentes bibliothèques ont pu tester les produits proposés pendant quatre semaines sur tout leur campus. Les interfaces de recherche disponibles étaient celles de *SilverPlatter* et d'*OVID* ainsi que les accès directs offerts par les maisons d'édition.

Extrêmement longues et parfois difficiles, les négociations relatives aux licences