



UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK
Universitätsbibliothek Mannheim

Universitätsbibliothek Mannheim

Die Prozesskostenrechnung als Instrument zur Datenerhebung und Betriebssteuerung



Ziel der Kostenrechnung:

Gewinnung von Informationen über die Kosten der UB:

4. Erfassung aller anfallenden Kosten
 5. Zuordnung der Kosten zu Kostenstellen, Produkten und Arbeitsprozessen
- => Kenntnis solcher Kosten und die ständige Beobachtung ihrer Entwicklung ermöglichen: (internes) Berichtswesen, strategische Planung und operative Steuerung, Kostensenkungen und Optimierung der Prozessabläufe



Universitätsbibliothek Mannheim

1. Datenerhebung



Abhängigkeit der Datenerhebung und der Ergebnisse von den Erkenntnisinteressen der Bibliotheksleitung

=> 1. Schritt: Definition der Erkenntnisinteressen

=> 2. Schritt: Definition von Kostenarten, Kostenstellen, Teil-, Haupt- und Geschäftsprozessen bzw. Produkten in Abhängigkeit von den Steuerungszielen

=> 3. Schritt: Datenerhebung und Auswertung



Universitätsbibliothek Mannheim

Unterscheidung:

1. Vollkostenrechnung:

- Erfassung aller in der Bibliothek anfallenden Kosten

2. Teilkostenrechnung:

- Erfassung der Kosten ausgewählter Kostenarten (z. B. Außerachtlassung der Raumkosten)



Unterscheidung:

1. Temporäre Prozesskostenrechnung:

- Erhebungszeitraum: 2-3 Wochen
- Punktuelle Erhebungen zur Analyse der Kostenentwicklung und Prozessstruktur

2. Permanente Prozesskostenrechnung:

- Tägliche Erfassung der Arbeitszeit und ihrer Verwendung
- Permanente Feinsteuerung der Betrieblichen Abläufe (Überkapazitäten/Leerkosten)



Von der Prozesskostenrechnung erhobene Daten:

1. Kosten:

- Normkosten: Personalkosten (inkl. Pensionen, NK etc.), kalkulatorische Miete; Quelle: landeseinheitliche Richtwerte
- Ist-Kosten: Medienkosten, Sachkosten, Bewirtschaftungskosten, Abschreibungen; Quelle: (Haushalts-)Statistik, Unterhaltsträger

2. Arbeitszeit (pro Teilprozess):

Quelle: Erfassung über Zeitaufschreibung (elektronisch oder manuell) oder Zeitschätzung

=> Umlage der Kosten auf die Arbeitsprozesse über die dafür aufgewendete Arbeitszeit



Praxis: Organisation/Personalaufwand/EDV:

- Beteiligung des **Personalrats**/Einbeziehung und Information der **Mitarbeiter** (Teilprozessdefinition); KLR als personenabhängiges Reporting-Tool!
- **Personelle Ausstattung:** von 2000 bis September 2003: 10% A 15, 1/2 Stelle BAT V b und 1 Hilfskraft-Stelle (15h); seit Oktober 2003: ca. 1/4 A 13 (Stabsstelle)
- **Software:** Library Manager von Ceynowa (Nachteile: z. T. keine direkte Zuweisung von Kosten möglich (Umweg: Schlüsselung); z. T. Fehler bei Berechnung (unrealistische Daten); Kapazitätsberechnung irreführend (Hiwis); keine Schnittstelle zu Verwaltungssoftware)



Universitätsbibliothek Mannheim

2. Betriebssteuerung



Besonderheit der Kostenrechnung:

Unterscheidung:

- Kosten = Beträge, die in einem Jahr verursacht werden (inkl. kalkulatorische Kosten (z. B. Pensionen, Abschreibungen))
- Ausgaben = Beträge, die in einem Jahr tatsächlich fließen (keine kalk. Kosten (nur Besoldung und Investitionen))

Konsequenzen für die Umgang mit den Ergebnissen:

1. Gewöhnungsbedürftige „Optik“ der Ergebnisse (Höhe der Kosten)
2. Abhängigkeit der Ergebnisse von den zu Grunde gelegten Normwerten => Bearbeitungszeiten aussagekräftiger als Kosten



Universitätsbibliothek Mannheim

Die Steuerungsrelevanz der 4 Arten der Kostenrechnung:

3. Kostenartenrechnung: Welche Kosten fallen an?
4. Kostenstellenrechnung: Wo fallen Kosten an?
5. Kostenträgerrechnung: Wofür fallen Kosten an?
6. Prozesskostenrechnung: Welche Arbeitsprozesse haben welche Kosten verursacht? Für welche Produkte sind welche Kosten angefallen?



Steuerungsrelevante Ergebnisse der Prozesskostenrechnung:

- Detaillierte Kosten und Bearbeitungszeiten für einzelne Arbeitsprozesse
- Gesamtkosten und Bearbeitungszeiten einzelner Geschäftsprozesse bzw. Produkte: z. B. Fortbildung oder Statistik
- Prozesskostensätze (= Kosten je Einheit): z. B. Kosten je gebende Fernleihe, Kosten für Beschaffung und Einarbeitung einer Medieneinheit
- Overheadkosten
- Unabhängig von den Kosten: Abbildung der Prozessstruktur

Möglichkeiten der Betriebs- und Kostensteuerung durch die Prozesskostenrechnung:

1. Bewertung des Ressourcenverzehrs für jeden Teilschritt der Leistungserstellung / Erkennung der die Kosten verursachenden Faktoren => Herstellung von Kostentransparenz (Wirtschaftlichkeit / Ineffizienzen)
2. Abbau der Defizite schnittstellenintensiver und stark arbeitsteiliger Leistungserstellung (Warte- und Liegezeiten):
 - Prozessoptimierung durch Eliminierung überflüssiger Prozesselemente
 - Restrukturierungsmaßnahmen: Integration verstreuter Teilprozesse in neue Organisationseinheiten
 - Vereinfachung von Prozessabläufen



Universitätsbibliothek Mannheim

3. Kapazitätsorientierte Kostenanalysen zur Identifikation von Überkapazitäten und Leerkosten (Auslastung) und Erschließung von Rationalisierungspotentialen: Kosten sind auf der Ebene der Teil- und Hauptprozesse nicht fix, sondern disponibel => optimierte Ressourcenallokation bzw. Anpassung der Leistungspotentiale an die Nachfrage
4. Verringerung der Overheadkosten
5. Steigerung des Kostenbewusstseins durch Reflexionsprozesse der Mitarbeiter
6. Basis für Kalkulation von Gebühren
7. Bewertung von Entscheidungsalternativen (Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen)



Universitätsbibliothek Mannheim

8. Kostenmäßige Fundierung von Entscheidungen über das künftige Bibliotheksprofil durch Analyse der Kosten neuer Bibliotheksdienstleistungen
9. Benchmarking der Teilbibliotheken (Vergleichbarkeit!)
10. Außendarstellung der Bibliothek (Rechenschaftslegung)



Reorganisationsmaßnahmen und Anpassungen - am Beispiel der UB Mannheim:

1. Prozessoptimierung

Ausgangspunkt:

Vorakzession/Akzession Printmedien: 229.284,37

Erwerbung und Bearbeitung einer Medieneinheit (mit Overheadkosten): 65,32

Maßnahmen:

Detaillierte Überprüfung der Prozesse der Medienbearbeitung

⇒ Vermeidung von Doppelarbeit (Vorakz. durch die Fachref.)

⇒ Elektronisches Bestellformular für die Fachreferenten

⇒ Abschaffung von Schleifen im Geschäftsgang (Verschlagwortung durch die Fachref.)

⇒ Aufkleben der Signaturschilder durch die Medienbearbeitung

⇒ räumliche Verlagerung von Mitarbeitern



2. Anpassung der Gebühr für Ersatzbeschaffungen (Kostendeckungsgrad)

3. Freihandaufstellung der Erwerbungen der Zentralbibliothek der letzten 20 Jahre

Kosten für eine Magazinausleihe: 2,77 €

Kosten für eine LBS-Ausleihe (Freihand, Selbstverbuchung): 1,34 €

Magazinausleihen 2002: 262.961 (2/3 davon Erwerbungen der letzten 20 Jahre)

Kosten für 175.307 Magazinausleihen: 485.600,39 €

Kosten für 175.307 Ausleihen im Freihandbereich: 234.911,38 €

Mögliche Einsparungen: ca. 250.000 € an Prozesskosten (aber: zusätzliche Kosten für längere Öffnungszeiten, Buchsicherung und eine aufwändigere Betreuung des Benutzungsbereichs)