

Die öffentliche Verwaltung hat erkannt, dass eine Kosten- und Leistungsrechnung zur Steuerung unentbehrlich ist. Eingeführt ist sie schnell. Wovon hängt aber der Nutzen in der Praxis ab?

Kosten- und Leistungsrechnung, die wirkt

Ob eine Kosten- und Leistungsrechnung lediglich eine Pflichtübung ist oder als Steuerungsinstrument genutzt wird, hängt von mehreren Erfolgsfaktoren ab. Lesen Sie hier, was Sie bei der Einführung bzw. der Optimierung Ihrer Kosten- und Leistungsrechnung beachten sollten, damit diese auch wirkt.

Vorab: eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) sollte u. a. transparent machen, wie effizient bestimmte Leistungen erbracht werden. Sie dient den Führungskräften zur besseren Wahrnehmung ihrer operativen Managementaufgaben – ein Nutzen, der seitens der Politik und der Verwaltungsspitze aktiv eingefordert werden sollte.

Die Kostenträgerrechnung ist entscheidend

Theorie und Praxis klaffen in der Realität oft weit auseinander. Nicht immer handelt es sich um ein Qualifizierungsdefizit bei den Führungskräften („Wie soll ich die Daten und Informationen der Kosten- und Leistungsrechnung richtig lesen?“). Oft liefern die KLR-Systeme einfach keine brauchbaren Daten. Dies liegt an der Konzentration auf die Kostenartenrechnung und Kostenstellenrechnung, das heißt, es wird nicht auf die Auswertungsbedürfnisse der Anwender Rücksicht genommen. Erst die Abbildung der Leistungskataloge in der Kostenträgerrechnung bringt die wichtigen Zusatzinformationen.

Der Vergleich zählt am Schluss

Die Kostendaten brauchen einen Vergleichsmaßstab. Das können Sollwerte, Zeitreihen oder auch Fremdvergleiche sein. Oft wird bei der Kostenträgerrechnung zu stark auf die internen, administrativen Leistungen fokussiert. Vor allem Benchmarking mit vergleichbaren Einrichtungen ist ein ungeliebtes Kind.

Mit den Auswertungen beginnen

Bei der Konzeption eines Kosten- und Leistungsrechnungssystems muss bereits zu Beginn klar sein, welche Fragen für wen beantwortet werden sollen. Schlüsselkennzahlen (KPI – Key Performance Indicators) sind ebenso frühzeitig festzulegen.

Der Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeiter muss intensiv kommuniziert werden. Daher müssen die Kostenrechnungsberichte benutzerorientiert aufgebaut sein und wesentliche Steuerungsinformationen auf einen Blick ersichtlich machen. Die Führungskräfte müssen qualifiziert wer-

den, aus den Kostenrechnungsberichten Konsequenzen abzuleiten und umzusetzen.

Gesamtsystem vor Abteilungsoptimierung

Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung muss mit klaren Top-down-Vorgaben einhergehen. Es braucht klare Standards, übergreifende Auswertungsmöglichkeiten und zentrale Datenverantwortlichkeiten.

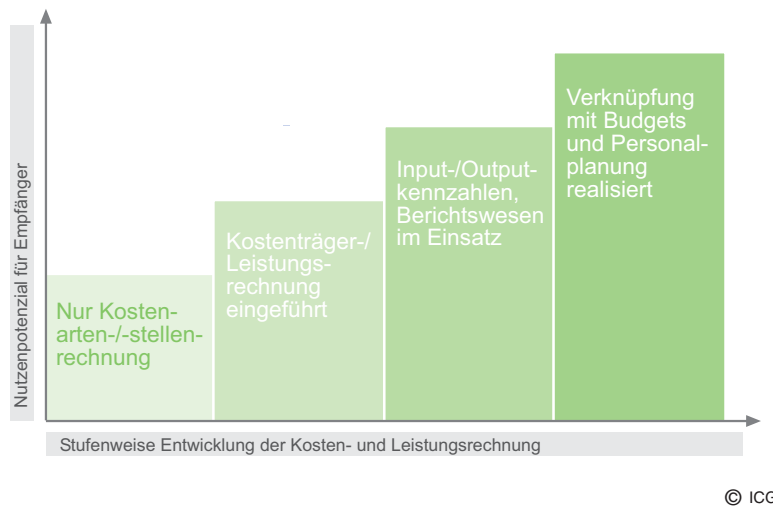
Ein Leistungskatalog als erster Schritt

Im Leistungskatalog werden sämtliche Leistungen einer Organisation übersichtlich dargestellt und nach Teilleistungen bzw. Leistungsgruppen, Leistungsbereichen und Geschäftsfeldern hierarchisch gegliedert. Ein Leistungskatalog ist nicht nur für die Kosten- und Leistungsrechnung notwendig, sondern muss auch mit den anderen Steuerungssystemen wie Personalplanung und Budgetierung gekoppelt sein.

Einbettung in ein Steuerungssystem

Die Kosten- und Leistungsrechnung darf kein isolierter Zahlenfriedhof sein, sondern muss in ein gesamthaftes Controllingkonzept (nach den Prinzipien des New Public Management) eingegliedert sein. Sie dient dabei nicht nur zur besseren Eigensteuerung der Abteilungen, sondern auch zur Gesamtsteuerung der Organisation. Daher ist die Kosten- und Leistungsrechnung eine wesentliche Basis für die

Der Nutzen einer KLR hängt vom Entwicklungsgrad ab



Ressourcenverteilung. Sie sollte nicht als Parallelsystem zu den klassischen Systemen wie Budgetierung und Personalplanung stehen, sondern in diese integriert werden. Vor allem eine Plankostenrechnung bietet hier eine wertvolle Unterstützung. Die Kosten- und Leistungsrechnung liefert aber auch Informationen für die Ausgestaltung von Leistungsvereinbarungen oder für Mitarbeitergespräche.

Einfaches Umlagenmodell

Beim Umlagemodell bzw. Modell der internen Leistungsverrechnung müssen immer die Bezugsgrößen, das Verrechnungsprinzip (Umlage, Verrechnung nach Ist-, Norm- oder Plankostensätzen) sowie die Datengenerierung (wer liefert wann was?) festgelegt werden. Ein möglichst einfaches Umlagemodell erhöht die Akzeptanz. Ein Modell, das den Anspruch auf absolute Detailrichtigkeit erhebt, ist ohnehin unwirtschaftlich.

Garbage in, garbage out

Besonderes Augenmerk sollte auf die Organisation der Datenerfassung (Zeiterfassung, Finanz- und Anlagenbuchhaltung etc.) gelegt werden, denn diese bestimmt die Qualität der Kosten-

und Leistungsrechnungsergebnisse. Auch für die Datenerfassung werden Schulungen notwendig sein.

Ein leistungsfähiges IT-System

Unmittelbar nach Vorliegen des Kosten- und Leistungsrechnungskonzepts ist dieses in einem leistungsfähigen IT-System abzubilden. Führungskräfte sollten bei Bedarf Ad-hoc-Abfragen stellen bzw. in aktuelle Kennzahlen Einsicht nehmen können. Grundsätzlich sollten aber standardisierte Monats-, Quartals- und Jahresberichte verfügbar sein.

Erfahrung nutzen

Last but not least: Erfinden Sie das Rad nicht neu. Nutzen Sie das Know-how von Experten, die bereits mehrfach Kosten- und Leistungsrechnungssysteme eingeführt haben. Orientieren Sie sich an verbreiteten Standards und stellen Sie so die Vergleichbarkeit über die eigene Organisation hinaus sicher.

Ihre Ansprechpartner für die (Weiter-)Entwicklung Ihrer Kosten- und Leistungsrechnung:
guenter.kradischnig@ICG.eu.com
andreas.poelzl@ICG.eu.com
bruno.burkart@ICG.eu.com

ICG-Umfrage

Realisierungsstand der Kosten- und Leistungsrechnung in Österreich?

Eine von ICG durchgeführte Umfrage in allen österreichischen Bundesländern hat folgendes Ergebnis gebracht:

Alle Bundesländer haben die Sinnhaftigkeit einer Kosten- und Leistungsrechnung erkannt und setzen diese zumindest in Teilbereichen ein. Üblicherweise wird eine Vollkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis durchgeführt. Darüber hinaus ziehen drei Länder auch Normkosten und zwei Länder Plankosten heran.

Eine Kostenträger- und Leistungsrechnung wird in fünf der befragten Bundesländer flächendeckend oder für Teilbereiche der Organisation durchgeführt. Ein weiteres Bundesland plant die Einführung. Alle Bundesländer verwenden Input- und Outputkennzahlen und ein Controlling-Berichtswesen oder planen die Einführung.

Die Ziele des Einsatzes der Kosten- und Leistungsrechnung wurden großteils allgemein formuliert – in der Realität werden die Ergebnisse aber in sehr unterschiedlichem Ausmaß für die Führungsentscheidungen genutzt.

Die Kosten- und Leistungsrechnung hat sich noch nicht als maßgebliches Instrument für Führungsentscheidungen durchgesetzt. Eine Verknüpfung mit Budgets erfolgt nur in einem Bundesland, wo auf Basis der KLR-Ergebnisse ein produktorientiertes Planbudget erstellt und dem Landtag vorgelegt wird.

laura.blagec@ICG.eu.com