

Buchbesprechung – Publikation im Fokus

Buchrezension durch Christian Meier, Controller/ Finanzverwalter-Stv.,
Finanzverwaltung der Stadt Thun



Rieder Dr., Lukas
Kosten-/Leistungsrechnung für die Verwaltung
Haupt Verlag, Bern; 2004 ISBN 3-258-06788-0
VIII + 339 Seiten / 75 Abbildungen, mit CD-Rom
CHF: 84.00 / EUR: 56.00 (D)

Zusammenfassung und Gesamtwürdigung:

Mit einem klar strukturierten, didaktisch wertvollen Aufbau hat der Autor die Grundvoraussetzungen für ein künftiges Standardwerk für die verwaltungsweite Einführung einer Kosten-, Leistungs-, Erlös und Ergebnisrechnung (kurz: KLEER) geschaffen.

Indem Lukas Rieder eine kompakte, leicht verständliche Sprache spricht, gelingt es ihm, eine an sich trockene Materie einem breiten Adressatenkreis „schmackhaft zu machen“.

Den vom Autor primär anvisierten Zielgruppen (ParlamentarierInnen sowie Exekutivmitglieder, Führungskräfte und Fachpersonen in öffentlichen Verwaltungen sowie Software-Entwickler) kann das vorliegende Werk bestens empfohlen werden.

Inhalt und Aufbau

Lukas Rieder gliedert die Hauptkapitel seines praxisnahen und top-aktuellen Buches wie folgt:

- 0 Management Summary für den eiligen Leser
- 1 Bestimmungsfaktoren der KLEER in der öffentlichen Verwaltung
- 2 Produktdefinition und Leistungsplanung
- 3 Kosten- und Erlösplanung
- 4 Die Gestaltung der Istdatenerfassung
- 5 HRM, FIBU und KLEER verbinden
- 6 Soll-Ist-Vergleich und Berichtswesen
- 7 Ausblick und Gestaltungsmaximen

Die am Rand vermerkten Stichworte sowie die aussagekräftigen Abbildungen bieten dem Leser eine ideale Orientierungshilfe und erleichtern ihm zudem ein rasches Nachschlagen bereits bearbeiteter Textpassagen.

Im Anhang wird das vorgestellte Modell einer KLEER anhand eines konkreten Beispiels erläutert. Mit der beigelegten CD kann das Ganze in Excel-Tabellen nachvollzogen werden. Auf pragmatische Weise kann - sobald die wesentlichen konzeptionellen Fragen geklärt sind - umgehend mit den Umsetzungsarbeiten für die eigene Verwaltungseinheit gestartet werden. Mit der Präsentation eines Produktkatalogs einer kleinen Stadt (der Detaillierungsgrad hat meines Erachtens bereits das obere Limit erreicht!) sowie einem hilfreichen Glossar wird dem Praktiker der Einstieg in die KLEER wesentlich erleichtert.

Theoretische Grundlagen – Modell einer KLEER

Die konsequente Umsetzung der Outputorientierung sowie die daraus abgeleitete Planung und Steuerung des Verwaltungshandelns ziehen sich wie ein roter Faden durch das Buch von Lukas Rieder. Die KLEER ist das Instrument dazu!

Folgerichtig müssen zunächst die planungs- und steuerungsrelevanten Einheiten (=Produkte) von unten her definiert und für die politische Ebene auf der richtigen Flughöhe verdichtet werden (Leistungsauftrag als Output-/Input-Kontrakt, d.h. top-down-Vorgaben). Auf diese Weise werden Planung und Steuerung im Gegenstromverfahren gestaltbar und der Führungskreislauf bzw. das Managementkonzept „Führung durch Zielvereinbarung“ erlangt (auch) in der Verwaltung einen zentralen Stellenwert. Vgl. hierzu Seite 45: *„In Form der Leistungsaufträge werden die Grundlagen und Leitplanken in konkrete Zielinhalte mit entsprechenden Zielhöhen (qualitativ und quantitativ) festgelegt und mit den verfügbaren Mitteln (Personal, Kredite, Finanzen) in Form des Globalbudgets verbunden.“* Daraus leitet der Autor ab, dass Führungsfragen für die Konzeption der KLEER massgeblich sind: Wie können Controller und Kostenrechner optimale Führungsunterstützung bieten, damit die jeweils zuständigen Führungskräfte bezüglich Leistungen, Kosten und Erlösen selbstverantwortlich handeln können?

Lukas Rieder bricht – wohl aus eigener Erfahrung als stellvertretender Vorsitzender des leitenden Ausschusses der International Group of Controlling – eine Lanze für die Verwendung eindeutiger und international breit abgestützter Begriffe. Auf den ersten Blick kommen diese Ausführungen etwas gar trocken daher. Bei der weiteren Lektüre – insbesondere beim Stichwort Deckungsbeitragsrechnung - wird jedoch immer deutlicher, dass stringente Definitionen unerlässlich sind. Mit der Verwendung international gültiger Definitionen grenzt sich der Autor klar von den Herausgebern des - primär auf die schweizerischen Gegebenheiten bezogenen - KOLIBRI-Modells¹ ab.

Im Kapitel 6 wird genügend Raum für den Soll-Ist-Vergleich und das Berichtswesen geboten. Der Autor bezeichnet dies zu Recht als Herzstück des betrieblichen Rechnungswesens für die Unterstützung der Verwaltungssteuerung und spannt damit wieder den Bogen zum bereits oben erwähnten Führungskreislauf. Etwas kurz ausgefallen sind die Ausführungen betreffend Abstimmung der Werte zwischen Finanzbuchhaltung und KLEER. Meine bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Ganze rein theoretisch und optisch einfach abzubilden ist, bei der praktischen Umsetzung bzw. Fehlersuche der Teufel jedoch im Detail steckt!

Erkenntnisse für den (Verwaltungs-) Praktiker

Aufgrund der Lektüre haben sich folgende Erfahrungen bestätigt bzw. ich konnte - selbstverständlich aus rein persönlicher und subjektiver Optik - insbesondere folgende Erkenntnisse ziehen:

- Eine saubere Konzeption der KLEER ist wichtiger als ein hoher Perfektionsgrad von Anfang an. Die Werte werden durch die Erfahrung in der Anwendung immer verlässlicher.

¹ Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren (KOLIBRI): Handbuch Harmonisiertes Kosten- und Leistungsrechnungsmodell für die Kantone und Gemeinden, Luzern 2003

- Der Entwurf eines Datenmodells zur Kostenstellengliederung lohnt sich im Hinblick auf eine Software-Evaluation. Auf diese Weise werden die Anbieter direkt auf die notwendige Strukturierungsdimensionen ihrer Software angesprochen.
- Bezüglich des Ausweises verschiedener Abweichungsarten muss das Aufwand/-Nutzenprinzip angewendet werden.
- Aufträge und Projekte sind als Kostenträger zu definieren und die Menge ist üblicherweise als 1 Stück auszuweisen.
- In einer Deckungsbeitragsrechnung gibt es definitionsgemäss keine Umlagen.
- Für die einzelnen Deckungsbeitragsstufen sind sprechende Namen zu verwenden.
- Jede Umlage von fixen Kosten ist per Definition unrichtig. Folglich sollte die KLEER mit möglichst wenig Schlüsselgrössen und wenig Umlagestufen auskommen.
- Zwecks Vermeidung unregelmässiger, grosser Sprünge in der Gebührenentwicklung oder Steuerbelastung empfiehlt es sich, die KLEER und wo möglich auch die Laufende Rechnung mit kalkulatorischen Abschreibungen vom Tageswert zu belasten.
- Die Entwicklung der grossen Vermögenswerte einer Verwaltung (z.B. Strassen-, Verwaltungs- und Schulbauten, Kanalisationen, Informatikmittel) lässt sich mit einer EDV-gestützten Anlagenbuchhaltung steuern. Diese Daten geben für die Zwecke der KLEER die Basis zur Berechnung kalkulatorischer Abschreibungen und Zinsen.
- Kein „Verrechneritis“: Es sollte wenn immer möglich auf die Verrechnung interner Umsätze verzichtet werden (stört bei Konsolidierung; Hin- und Herverrechnen generiert unnötige Zusatzarbeit; einen richtigen internen Ansatz für Verrechnungspreise gibt es schlicht nicht).
- Eine Verdichtung der Aufwandarten stiftet einerseits Nutzen für den Kostenstellenleiter und erhöht andererseits die Anwendungssicherheit der KLEER.
- Unabhängig davon, ob eine KLEER eingeführt ist oder nicht, schafft die Planung der Kapazitätsnachfrage Transparenz bezüglich der Steuerung des Personaleinsatzes und/oder für die Begründung von Personalanträgen.
- Auch ohne Einführung einer KLEER lohnen sich die Einführung und Durchsetzung der Leistungserfassung. Man erkennt u.a. wieviel Arbeitszeit
 - für die Herstellung der einzelnen Produkte und Aufträge wo anfällt
 - für die wichtigsten Typen interner Aufgaben in einem Amt oder einer Direktion verbraucht wird
 - für verwaltungsinterne oder –übergreifende Koordination eingesetzt wird
 - in welcher Prioritätenreihenfolge eingesetzt wird und wo in Zukunft Kapazitätsengpässe zu erwarten sind.

Kurz zusammengefasst: Der (Verwaltungs-) Praktiker erlebt bei der Lektüre des Buches bzw. beim Pröbeln mit dem Excel-Modell auf der beigelegten CD wohl das eine oder andere „Aha-Erlebnis“. Zudem profitiert er von Lukas Rieder's wertvollen Tipps, sei dies nun für die Konzeption, den Aufbau oder die Weiterentwicklung der KLEER.

* * *

Christian Meier, Controller/ Finanzverwalter-Stv., Finanzverwaltung der Stadt Thun
christian.meier@thun.ch

Die Stadt Thun hat WOW (inkl. Kostenrechnung) seit dem 1. Januar 2003 flächendeckend umgesetzt. Die Steuerung erfolgt über insgesamt 31 Produktgruppen-Budgets.