

**Die Neugestaltung der Kalkulation von Fortbildungsveranstaltungen am Beispiel des Ressorts
Fortbildung der Ärztekammer Westfalen-Lippe
(Zusammenfassung der Projektarbeit vom 31.07.2009)**

Die Abschaffung der kameralistischen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, die Einführung eines betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens und einer Kosten- und Leistungsrechnung sind Indizien für die Zuwendung der Ärztekammer Westfalen-Lippe als Körperschaft des öffentlichen Rechts, wie auch anderer öffentlicher Verwaltungen, hin zu betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten. Ziel ist die Schaffung zukunftsfähiger Strukturen, die Steigerung der Leistungsfähigkeit, eine stärkere Wirtschaftlichkeitsorientierung und verstärktes Kostenbewusstsein. Dabei ist der Unterschied zu rein erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stets im Auge zu behalten. Primäres Ziel öffentlicher Verwaltungen als Dienstleister ist im Gegensatz zu den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Erfüllung öffentlicher Aufträge. Hier gilt das Kostendeckungsprinzip, dem zufolge erhobene Gebühren die Kosten des erbrachten Leistungsangebots decken sollen.¹

Somit sind Kosten von zentraler Bedeutung, da von Ihnen Gebühren abgeleitet werden. Den jeweiligen erbrachten Leistungen/Produkten (Bsp. Fortbildungsveranstaltung) sind sämtliche Kosten (Einzel- und Gemeinkosten) der Verwaltungsorganisation verursachungsgerecht zuzuordnen. Auf diese Weise werden Kosten transparent gemacht, was zur Erkennung von Erfolgspotentialen, zu erheblichen Verbesserungen der Organisation² und zu gerechteren Gebühren führt.

Diese Ziele werden durch die Prozesskostenrechnung verfolgt. Sie hilft Gemeinkostenbereiche zu planen, zu steuern und dem Kostenträger (Produkt/Leistung) verursachungsgerechter zuzuordnen.

Gegenstand der Projektarbeit ist die Neugestaltung der Kalkulation von Fortbildungsveranstaltungen am Beispiel des Ressorts Fortbildung der Ärztekammer Westfalen-Lippe. Dazu werden im zweiten Kapitel zunächst die Ausgangssituation im Rahmen der Vor- und Nachkalkulation sowie die Anforderungen an eine neue Kalkulation betrachtet. Im dritten Kapitel werden die Ziele und Elemente der Prozesskostenrechnung beleuchtet. Die Vorgehensweise bei der Einführung und dem Aufbau der Prozesskostenrechnung wird im vierten Kapitel detaillierter erläutert und danach die Vor- und Nachkalkulation sowie die Soll-/Ist-Analyse im Rahmen des fünften Kapitels vorgestellt. Abschließend folgen ein Fazit und ein Ausblick.

¹ Vgl. Fischer, Thomas M., Prozeßkostencontrolling, 1998, S. 2f.

² Vgl. Bähr/ Hieber, Kostenrechnung, 2002, S. 7.

Fazit und Ausblick

Die Anforderung, den Gemeinkostenblock transparenter zu gestalten, ist durch die Analyse der Arbeitsabläufe gelungen. Mit Hilfe der Prozesskostenrechnung können den Kostenträgern Gemeinkosten verursachungsgerechter als zuvor zugeordnet werden. Dadurch wird eine genauere Kalkulation der Kostenträger möglich. Jedoch verbleibt ein Gemeinkostenrest, beispielsweise bei Tätigkeiten ohne Wiederholungscharakter und höherem Entscheidungsspielraum, der nicht zugeordnet werden kann und weiterhin mithilfe von Schlüsselungen verteilt werden muss.

Die Frage nach den Kosten eines einzelnen Prozesses kann weitgehend durch die Bewertung der Prozesse beantwortet werden. Dadurch wird die Auskunft über Effizienz und Effektivität ermöglicht. Potentiale zur Senkung von Gemeinkosten können durch die transparenteren Prozesse und die Anpassung der Vor- und Nachkalkulation zwecks Durchführung einer Soll-/Ist-Analyse ebenfalls aufgedeckt werden. Daher schlägt Horváth den Einsatz von Prozessverantwortlichen ("process owner") zur Sicherstellung der Qualität und Effizienz der Prozesse auf allen Prozessebenen vor.³ Um Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung besser identifizieren zu können, sollten weiterhin prozessorientierte Kennzahlen definiert werden. Sie werden dabei durch Prozessmengen und/oder Prozesskosten berechnet. Beispielsweise kann durch das Verhältnis von der Anzahl der Mahnungen zu der Anzahl der Teilnehmer auf die Zahlungsmoral der Kunden geschlossen werden.

Ein weiterer Vorteil der Prozesskostenrechnung ist das zugrunde liegende Mengengerüst. Dadurch wird ein Benchmark mit anderen Verwaltungseinrichtungen und eine Entscheidungsgrundlage in Bezug auf das Outsourcing möglich gemacht.

Wird die mengenabhängige Prozesskostenermittlung um die Variantenabhängigkeit ergänzt, können Aussagen über die Aufwände bei Erhöhung/Minderung der Variantenzahl getroffen werden. Die Verknüpfung von Prozesskostenrechnung und Kostenträgerbeschreibungen ist schließlich die Grundlage für eine outputorientierte Budgetierung und Ressourcenplanung.⁴

Nachteile könnten sich durch den hohen Aufwand für die Entwicklung einer Prozesskostenrechnung ergeben. Interviews können, wie oben erläutert, ergänzend zu einer längeren Untersuchung angewendet werden. Allein angewandt reichen sie für eine Gewinnung von fundierten Daten nicht aus. Fehlschätzungen führen zu falschen Prozesskostensätzen und damit zur falschen Entscheidungsgrundlage. Die Fehler verstärken sich um ein Vielfaches, je mehr Schlüsselungen durchgeführt werden. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass bei den Mitarbeitern das Gefühl entsteht, bei ihrer Arbeit kontrolliert zu werden. Daher sollten sie von vornherein in die Entwicklung einbezogen und ihnen die Vorteile der Kalkulation glaubhaft erläutert werden.

Sonja Karkosch

³ Vgl. Horváth, Péter, Controlling, 2001, S. 560.

⁴ Vgl. Richter, Mark, Controllingkonzeption, 2000, S.98.