

Vorwort

In sozialen Organisationen und Einrichtungen besteht mehr und mehr das Erfordernis, die erbrachten Leistungen auch unter wirtschaftlichen Aspekten zu rechtfertigen. Dabei kann auf die Erkenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden.

Mit Hilfe der Kostenrechnung werden traditionell die Kosten eines gewinnorientierten Unternehmens erfasst. Wenn sie den bewerteten Leistungen gegenübergestellt werden, erhält man eine Information über den Erfolg. Die Betriebswirtschaftslehre hat ein umfangreiches Instrumentarium entwickelt, das die Unternehmensleitung in ihren Entscheidungen unterstützt.

In der kaufmännischen Ausbildung aller Ebenen werden die Kenntnisse darüber selbstverständlich vermittelt. In den Bereichen allerdings, die keine Gewinnmaximierung verfolgen, sind diese Kenntnisse wenig verbreitet. Die Personen, die in Sozialeinrichtungen, Jugendeinrichtungen, Praxen und Kliniken und vielen Bereichen des Öffentlichen Dienstes arbeiten, hatten sich ganz bewusst dafür entschieden, sich schwerpunktmäßig eben nicht mit Zahlen zu beschäftigen.

Hier soll für diejenigen, die sich bisher nicht systematisch darüber informieren konnten, ein Überblick gegeben werden über die Instrumente, die die Kosten- und Leitungsrechnung zur Verfügung stellt. Der Unterschied gegenüber allgemeinen Darstellungen liegt in der Spezialisierung und Beschränkung:

- Vorkenntnisse werden nicht vorausgesetzt. Deshalb werden Fachbegriffe erklärt oder zumindest über einen Verweis eine Erläuterung angeboten.
- Die Themen orientieren sich an den notwendigen Kenntnissen für die Anwendung in Non-Profit-Unternehmen, insbesondere aus dem sozialen Bereich. Das bedeutet einerseits eine thematische Einschränkung und zudem den Verzicht auf die Darstellung von Varianten und besonderen Schwierigkeiten. Die Ansätze werden in ihrer grundsätzlichen Problematik dargestellt, ohne theoretische Feinheiten zu erörtern.
- Die Beispiele sind den Arbeitsbereichen der angesprochenen Zielgruppe entnommen.
- Zu "Controlling" und "Investitionsrechnung" erfolgt eine Einführung. Diese beiden Bereiche gelten zwar traditionell nicht als Teil der Kostenrechnung, runden aber das Thema für die Leser ab.
- Zur Unterstützung der weiteren Beschäftigung mit der Kostenrechnung wird auf zahlreiche Internet-Adressen hingewiesen. Der Vorteil liegt im günstigen, schnellen und unkomplizierten Zugang zu den Informationen. Ein Nachteil ist sicher darin zu sehen, dass sich Inhalte und Gestaltung der Sei-

ten_ändern können. Auch neue Seiten entstehen permanent, die ähnliche und dann vielleicht sogar bessere Informationen enthalten.

- Bei den schriftlichen Quellen erfolgt im Allgemeinen eine Beschränkung auf einführende und Grundlegende Darstellungen. Sie sind in der Regel leicht zu beschaffen und allgemeinverständlich verfasst.

Kritische Hinweise der Leserinnen und Leser sind ausdrücklich erwünscht.

August 2005

Hans J. Nicolini

1 Einleitung

Grundkenntnisse der Kostenrechnung werden neben den eher traditionellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die selbstverständlich die Kernkompetenz bilden müssen, auch in vielen Berufsfeldern aus dem sozialen Bereich künftig zu den Qualifikationen gehören, die selbstverständlich erwartet werden und erwartet werden können. Im Zuge einer stärkeren Orientierung von Einrichtungen an wirtschaftlichen Zielen werden betriebswirtschaftliche Daten zunehmend bedeutend. Rechtfertigung gegenüber Eigentümern und Zuschussgebern, nicht zuletzt aber auch die Möglichkeit der notwendigen gleichberechtigten Diskussion erfordern dieses Wissen.

Es verwundert nicht, dass in Zeiten knapper Kassen danach gefragt wird,

- ob die gleichen Leistungen wie bisher mit geringerem Input erbracht werden können, so dass zwar die Kosten sinken, für die Nutzer aber kein Unterschied festzustellen ist.
- ob es einen vertretbaren Rahmen gibt, in dem die Leistungen reduziert werden können, ohne den damit verbundenen Anspruch aufgeben zu müssen.
- ob es vertretbar erscheint, deutlich zu machen, dass es einen Markt mit Angebot und Nachfrage gibt mit der Konsequenz, dass für die erbrachten Leistungen auch ein angemessener Preis verlangt werden kann.
- ob die Leistungen nicht mehr in öffentlicher Verantwortung erbracht werden müssen, sondern privatisiert werden können.

Egal, welchen Überlegungen gefolgt wird, um zu einer sinnvollen Antwort zu gelangen, ist zwingend notwendig, die Kosten der jeweiligen Leistung festzustellen.

Dies ist für viele Entscheidungsträger eine neue Situation, denn weder in der Ausbildung noch in der oft langjährigen Praxis hat die Notwendigkeit bestanden, sich mit der Optimierung der betriebswirtschaftlichen Prozesse zu beschäftigen. Es ist wohl nicht falsch, dass dabei wirtschaftliche Überlegungen oftmals eine eher untergeordnete Rolle spielten.

Diejenigen, die die finanziellen Mittel für Einrichtungen und Projekte, für die umfangreiche Arbeit beispielsweise der Kommunen und der Freien Träger zur Verfügung stellen, verlangen Informationen über die Verwendung der eingesetzten Mittel. Spätestens an diesem Punkt wird es notwendig – und wird es wohl in Zukunft noch notwendiger werden – auf die Einflüsse und Forderungen der Wettbewerbsgesellschaft zu reagieren und deren Forderungen eigene sinnvolle Entwürfe entgegenzusetzen. Das wird aber nur möglich sein, wenn deren Mechanismen nicht nur bekannt sind, sondern auch souverän eingesetzt werden können.

Wer einen übergebürlichen Einfluss ökonomischer Forderungen und Einflussnahmen vermeiden will, muss die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Prinzipien kennen und sie auch anwenden können. Anders als in manchen anderen Wissenschaften wird man in aller Regel unterschiedliche Lösungen für eine Problemstellung finden können. Die Betriebswirtschaftslehre¹ ist kein Regelkatalog, sondern stellt mögliche Antworten bereit, unter denen diejenige auszuwählen ist, die für die Zielerreichung möglichst optimal ist.

Wer aber weiß, dass bei vielen konkreten Fragestellungen mehrere Lösungsansätze richtig sein können, wird leichter eigene Grundsätze und Interessen vertreten und durchsetzen können. Weisungen von übergeordneten Ebenen können eigene Überlegungen entgegengesetzt werden, die Abhängigkeit von dem tatsächlichen oder scheinbaren Fachwissen kann aufgehoben oder zumindest deutlich verringert werden. Und wer weiß, dass hinter ökonomischen Ansätzen nicht selten interessen geleitete Überlegungen stehen, wird betriebswirtschaftliche Kenntnisse als Mittel zur Emanzipation von sach- und fachfremden Einflüssen verstehen können. Dazu ist kein betriebswirtschaftliches Zweitstudium notwendig, wohl aber die Einsicht in die Zusammenhänge und grundlegende Kenntnisse der Instrumente, die von der klassischen Betriebswirtschaftslehre zu Verfügung gestellt werden.

Die Darstellung erfolgt für eine wirtschaftende Einheit, die Güter und Leistungen für Dritte erstellt. Bei Betrachtung der technisch-wirtschaftlichen Seite wird im Allgemeinen von "Betrieb" gesprochen, bei einem Schwerpunkt auf dem juristisch-finanziellen Aspekt von "Unternehmen". Die Begriffe sind also gleichbedeutend, nur der Blickwinkel ist ein anderer.

Als "Produkt" werden hier alle materiellen und immateriellen Leistungen bezeichnet. Es kann sich um ein Erzeugnis oder um ein Ergebnis des Produktionsprozesses handeln. Der Besuch einer Kindergartengruppe im Zoo ist in diesem Sinne ebenso ein Produkt wie ein Platz in einem Seniorenheim oder eine Suppe von "Essen auf Rädern".

¹ Eine umfassende Darstellung z.B. bei Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl., München 2002