

BUDGETIERUNG

Didem Steinbauer und Philip Herrmann Ressourcen effizient verwalten

Flächendeckende Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Max-Planck-Gesellschaft



Kosten- und Leistungsrechnung wird künftig in den Instituten der Max-Planck-Gesellschaft für effiziente Ressourcenverwaltung und -steuerung sorgen.

Foto: Archiv

Mit der Flexibilisierung der Bewirtschaftung des Haushalts (Budgetierung) der Max-Planck-Gesellschaft (MPG) seit 1999 wurde seitens der MPG zeitgleich der pilotweise Betrieb einer wissenschaftsadäquaten Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in ausgewählten Max-Planck-Instituten aufgenommen. Nach Ablauf des nunmehr dreijährigen Pilotbetriebs bestätigte die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung im Juni 2002 die Fortführung der Budgetierung und forderte im Gegenzug den flächendeckenden Einsatz einer KLR in der MPG. In einem auf zwei Jahre angelegten Projekt soll nun bis Ende 2004 die KLR in knapp 80 Instituten und Einrichtungen der MPG – unter Berücksichtigung der jeweiligen institutsspezifischen Besonderheiten – eingeführt werden. Damit erhalten die Institute die Voraussetzungen zum Einsatz eines internen Instruments zur effizienten Ressourcenverwaltung und -steuerung. Diesem ehrgeizigen Ziel begegnet die MPG in einem regionalen Ansatz mit Unterstützung der ESPRiT Consulting AG (München), die bereits im Rahmen der KLR-Pilotierung maßgeblich beteiligt war, und befindet sich – nach bereits über 70 erfolgreichen Instituteinführungen – nun am Ende der flächendeckenden KLR-Einführung.

Die MPG – zu gleichen Teilen finanziert von Bund und Ländern – ist eine unabhängige gemeinnützige Forschungsorganisation, die die Grundlagenforschung in den Natur-, Bio-, Geistes- und Sozialwissenschaften auf neuen, besonders innovativen Forschungsfeldern in knapp 80 eigenen, selbstständigen Instituten und Einrichtungen fördert. Die weitgehende Autonomie der Institute und die größtmögliche Gestaltungsfreiheit ihrer wissenschaftlichen Arbeit, entsprechend dem **Harnack-Prinzip**, stellt die MPG vor die große Herausforderung, in ihren Instituten mit unterschiedlich stark ausgeprägtem betriebswirtschaftlichem Denken und Organisationsstrukturen **einen einheitlichen wissenschaftsadäquaten KLR-Ansatz** zu implementieren (eine Beschreibung des wissenschaftsadäquaten Konzepts findet sich bei Keinath 2000). Dieser soll auf der einen Seite den Instituten ein **internes Steuerungsinstrument zur effizienten Ressourcenverwaltung** bereitstellen, als auch auf der anderen Seite der Forderung des Finanzierungsträgers zur **flächendeckenden Einführung der KLR** in der MPG gerecht werden.

Das Projekt „Flächendeckende Einführung der KLR in der MPG“

Unter diesen Voraussetzungen startete Anfang 2003 nach vorangegangener dreijähriger Pilotphase der flächendeckende Roll-out der KLR in der MPG (siehe Abbildung 1), der Ende 2004 erfolgreich abgeschlossen sein wird. Institute, die regional nahe zusammenliegen, wurden jeweils in einer Region zusammengefasst und von zwei parallel agierenden KLR-Teams von jeweils zwei bis drei Personen – zusammengesetzt aus Mitarbeitern der Generalverwaltung (GV) der MPG und der ESPRiT Consulting AG – eingeführt. **Die gemischte Zu-**

Die gemischte Zusammensetzung der Einführungsteams trug maßgeblich dazu bei, dass von Anfang an neben einer erhöhten Akzeptanz in den Instituten vor allem der während der Projektlaufzeit sicherzustellende Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern der GV und den Beratern gewährleistet werden konnte.

sammensetzung der Einführungsteams trug maßgeblich dazu bei, dass von Anfang an neben einer **erhöhten Akzeptanz** in den Instituten vor allem der während der Projektlaufzeit sicherzustellende **Wissenstransfer** zwischen den Mitarbeitern der GV und den Beratern gewährleistet werden konnte. Dieser Wissensaustausch wurde zudem durch regelmäßige Abgleich-Meetings der beiden Einführungsteams in den unterschiedlichen Regionen verstärkt. Auftretenden Problemen wurde somit bereits während der Einführung einheitlich begegnet, und es wurden gemeinsame Lösungsansätze für die Institute entwickelt.

Die KLR-Einführung in den Max-Planck-Instituten

Das in den Instituten gelebte Harnack-Prinzip stellte das jeweilige Einführungsteam immer wieder vor die Herausforderung, die KLR basierend auf einem einheitlich definierten Rahmen in jedem Institut – unter Berücksichtigung der institutsspezifischen Besonderheiten – individuell auszuprägen, um so der Autonomie der Institute soweit wie möglich Rechnung zu tragen. Zum Auftakt der KLR-Einführung in den Instituten fand für jedes Institut jeweils eine eigene **Kick-Off Veranstaltung** statt (siehe Abbildung 2). Diese sollte alle relevanten Personenkreise einbinden – von der Instituts- und Verwaltungsleitung bis hin zu den einzelnen Servicestellenleitern und dem jeweiligen örtlichen Betriebsrat – um so über die wichtigsten Inhalte des Projektes und der KLR zu informieren. Bereits in einer sehr frühen Phase der Einführung wurden hier neben betriebswirtschaftlichen Fragen zum Thema KLR auch bestehende Ängste und Bedenken beim Einsatz dieses Instruments in Forschungseinrichtungen behandelt. In einer gemeinsamen Diskussion erörterten die Beteiligten ebenfalls mögliche Auswirkungen.

Zur institutsspezifischen Ausprägung der KLR wurden für jedes Institut gesondert Workshops mit den entsprechenden einzubeziehenden Service-Einrichtungen (wie zum Beispiel Werkstätten, Labore, Verwaltung, etc.) – basierend auf einem standardisierten Workshopleit-



Didem Steinbauer, Associate Partner bei der ESPRIT Consulting AG in München, ist Projektleiterin bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Max-Planck-Gesellschaft, München.



Philip Herrmann, Senior Consultant bei der ESPRIT Consulting AG in München, gehört zum Roll-out-Team im Rahmen des KLR-Projekts bei der Max-Planck-Gesellschaft, München.

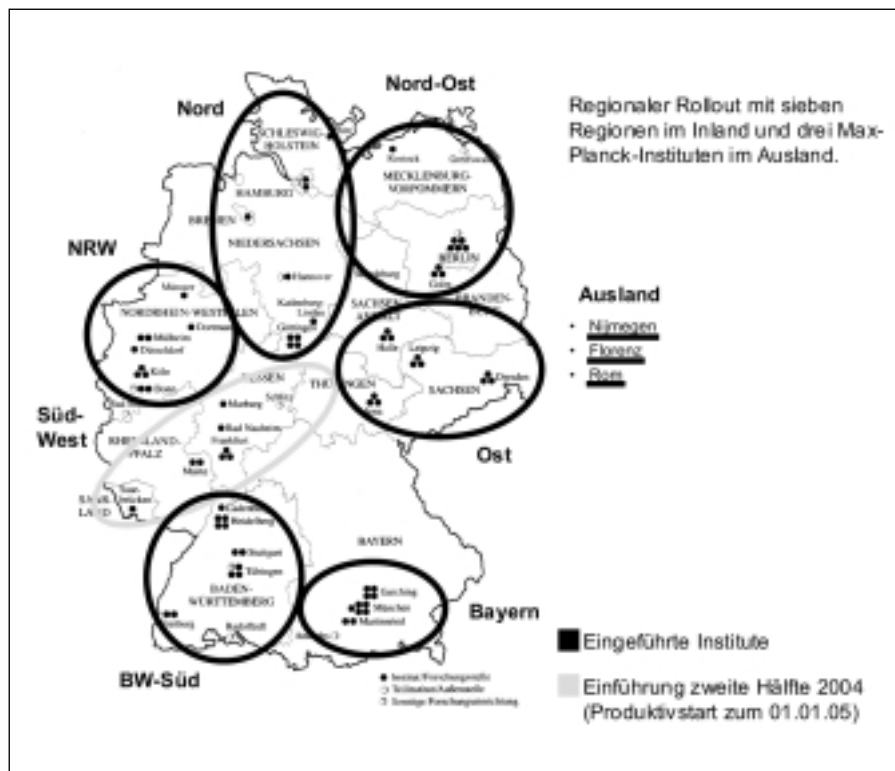


Abb. 1: Regionaler Ansatz der KLR-Einführung

Stichwörter

Kosten- und Leistungsrechnung
Autonomie der Institute (Harnack-Prinzip)
Flächendeckende Einführung
Institutsspezifische Konzeption

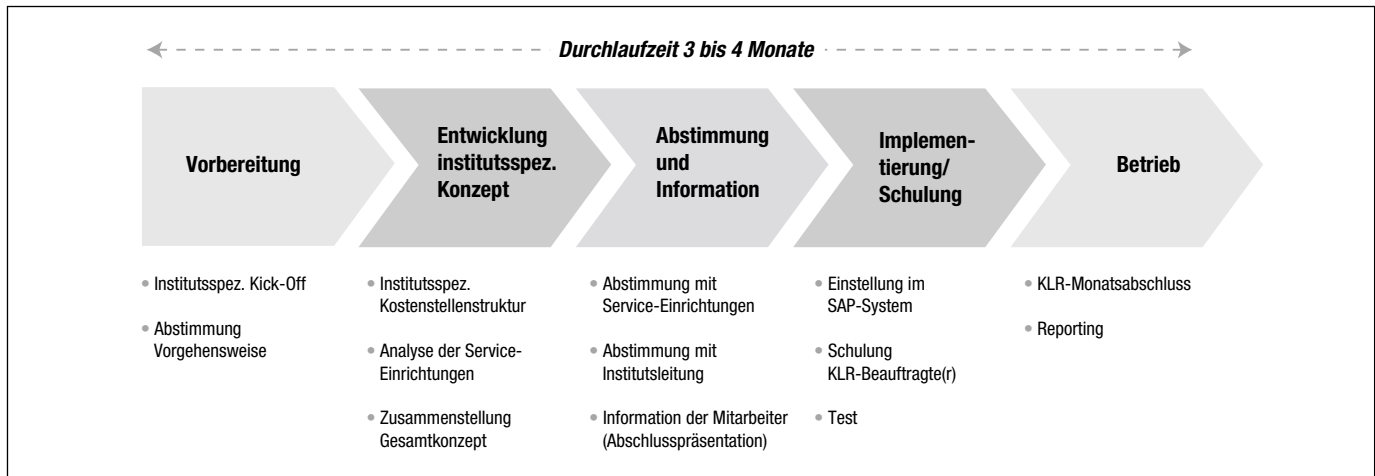


Abb. 2: Vorgehensweise zur KLR-Einführung in den Instituten

keywords

cost accounting

roll-out

institute specific implementation

faden – durchgeführt. Die in 450 Workshops analysierten Leistungen der jeweiligen Service-Einrichtungen der Institute waren zum Teil durchaus nicht standardisiert, sondern sehr spezifisch ausgeprägt. Um dennoch eine möglichst große Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Instituten zu erreichen, wurde – soweit möglich – bei der Definition der Leistungen der vorab einheitlich für die MPG definierte **Standardleistungskatalog** verwendet. Nur in Fällen sehr spezifischer Leistungsausprägungen wurde der Katalog um neue Leistungen ergänzt.

Die institutsspezifischen KLR-Konzepte

Alle institutsspezifischen Ergebnisse wurden im Anschluss an die Workshops in einem für jedes Institut zu erstellenden KLR-Konzept festgehalten. Vor der eigentlichen systemtechnischen Implementierung der KLR fand mit der Institutsleitung eine Abstimmung statt, um ein gemeinsames Verständnis für die KLR und ihre Inhalte zu erzielen. Anschließend wurde der jeweilige, aus dem Institut zu bestimmende KLR-Beauftragte individuell am System geschult und so für die neuen, anstehenden Aufgaben qualifiziert. Eine erfolgreiche Umsetzung der aus den Workshops gewonnenen Ergebnisse setzte jedoch jedes Mal voraus, dass der zukünftige KLR-Beauftragte von Anfang an in die KLR-Einführung eingebunden war – vor allem aber war die Einbindung bei der Durchführung der einzelnen Workshops mit den Service-Einrichtungen im Institut entscheidend.

Die gesamte **Einführungsdauer** der KLR in einem Institut erstreckte sich in der Regel über **drei bis vier Monate**, wobei das jeweilige Einführungsteam lediglich zur Durchführung der Workshops mit den Service-Einrichtungen und der Schulung des KLR-Beauftragten vor Ort tätig war. In der restlichen Einführungszeit wurden die Institute zentral von der Generalverwaltung aus durch das zuständige KLR-Team betreut.

Ein wesentlicher kritischer Erfolgsfaktor – die Pilotierung der KLR in der MPG

Einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der KLR in der MPG hatte die frühzeitig eigeninitiierte und gut dreijährige Pilotierung der KLR geleistet. Im Rahmen eines Arbeitskreises mit Vertretern aus den Instituten, der GV und dem Gesamtbetriebsrat der MPG (Gaststatus) wurde bereits Ende der neunziger Jahre auf Basis gemeinsam definierter Anforderungen ein wissenschaftsadäquates KLR-Fachkonzept – mit maßgeblicher Beteili-

summary

Due to guidelines of the “Bund-Laender-Kommission” the Max-Planck-Society (MPS) has to implement a cost accounting system in each research institute to keep its flexibility in budgeting.

According to the autonomy of all Max-Planck-Institutes (Harnack-Principle) the scientific-based approach of the MPS has to be modified to each institute during roll-out. The article explains the project, its challenges and different successful proceedings.

gung der ESPRiT Consulting AG – entwickelt. Dieses Konzept konnte in einer ausreichend lange angelegten Pilotphase von repräsentativen Instituten aus den drei Sektionen (chemisch-physikalisch-technisch, biologisch-medizinisch, geistes-, sozial- und humanwissenschaftlich) erprobt werden. Auf diese Weise wurden Erfahrungen gesammelt sowie Probleme und Herausforderungen in regelmäßigen Arbeitskreissitzungen besprochen, um Lösungsansätze zu finden.

Der Stand der KLR-Einführung in der MPG

Nach bereits über 70 eingeführten Instituten steht nun der abschließenden, erfolgreichen flächendeckenden Einführung bis Ende 2004 nichts mehr im Wege. Dies ermöglichte insbesondere das professionelle Projektmanagement – getragen von der GV und der ESPRiT Consulting AG. Trotz engem Zeitrahmen wurde sichergestellt, dass neben der Einhaltung der jeweiligen Termine für die unterjährigen Instituteinführungen und für das **Projektende zum 31. Dezember 2004** vor allem die Akzeptanz beim Einsatz der KLR in den Instituten stets im Vordergrund stand.

Nach dem Projektende soll nun die komplette KLR-Betreuung der Institute sowohl hinsichtlich konzeptioneller Fragen als auch systemtechnischer Belange von der GV übernommen werden. Dem steht aufgrund des intensiven Wissenstransfers zwischen der GV und den Beratern der ESPRiT Consulting AG während der Projektlaufzeit nichts entgegen. Zudem erfolgte bereits im Projektverlauf, nach jeweils abgeschlossener KLR-Einführung einer Region, die **schrittweise Übergabe der Betreuung in die Hände der GV**. Dieses Vorgehen ermöglichte es der GV, in einer schon frühen Phase des Projekts den ab 2005 anstehenden Support der Institute – mit Unterstützung der ESPRiT Consulting AG – zu „üben“.

Ausblick

Nach der flächendeckenden Einführung der KLR muss die MPG laut Beschluss des Ausschusses für Forschungsförderung und der Berichterstattergruppe „DFG/MPG“ Anfang 2007 einen ausführlichen Bericht erstellen. In diesem soll sowohl die Budgetierung des Haushalts als auch der Stand der KLR – basierend auf gesammelten Erfahrungen und Nutzenpotenzialen beim Einsatz des Instruments – näher dokumentiert werden. An die Ergebnisse aus diesem Bericht ist dann die Fortführung der Budgetierung, wie sie die MPG gegenwärtig im Rahmen der flexiblen Bewirtschaftung ihres Haushalts handhabt, gebunden. „Spielentscheidend“ für die nächsten zwei Jahre bis zur Berichterstattung wird daher die kontinuierliche zentrale Betreuung der Institute durch die GV sein. Auf diese Weise sollen den Instituten im laufenden Betrieb Wege zur Nutzung der KLR aufgezeigt werden. Trotz der zum Teil eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten – gerade im öffentlichen Bereich – erhofft man sich in den einzelnen Instituten mit Hilfe der KLR eine Kostentransparenz des Ressourcenverbrauchs und somit eine effiziente Steuerung der institutsinternen Ressourcen. Inwieweit das gelingen wird, bleibt abzuwarten.

Literatur

Keinath, W., **Nützlich Instrument oder bürokratischer Ballast, Kosten- und Leistungsrechnung als Ressourcenmanagement in der Forschung, in: Wissenschaftsmanagement 6 (2000) 5, S. 7-13.**

Nach der flächendeckenden Einführung der KLR muss die MPG laut Beschluss des Ausschusses für Forschungsförderung und der Berichterstattergruppe „DFG/MPG“ Anfang 2007 einen ausführlichen Bericht erstellen. In diesem soll sowohl die Budgetierung des Haushalts als auch der Stand der KLR – basierend auf gesammelten Erfahrungen und Nutzenpotenzialen beim Einsatz des Instruments – näher dokumentiert werden.

Kontakt:

Didem Steinbauer
ESPRiT Consulting AG
Prinzregentenplatz 15
81765 München
Tel.: +49-(0) 89/4 55 99-0
Fax: +49-(0) 89/4 55 99 55-10 11
E-Mail: didem.steinbauer@esprit-consulting.de