

**Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
Band 13**

**Probleme des Controlling einer  
Informationsvermittlungsstelle**

Gunter Bertrand

September 1998

Fachhochschule Köln  
Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

**Bertrand, Gunter:**

Probleme des Controlling einer Informationsvermittlungsstelle /

von Gunter Bertrand. -

Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und

Informationswesen, 1998. -

(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 13)

ISSN (Print) 1434-1107

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

*Die **Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft** berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozent/inn/en, als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint parallel in Printversion und in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/papers/index/titel/htm>).*

Fachhochschule Köln Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen Claudiusstr.1 D-50678 Köln

Tel.: 0221/8275-3376 Fax: 0221/3318583

Schriftleitung: Sabine Schäfer, Prof. Dr. Wolfgang G. Stock

© by FH Köln 1998

# Inhaltsverzeichnis

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Einleitung  | 5  |
| 2. | Controlling und Leistungsmessung in IVS                 | 6  |
| 3. | Besondere Merkmale des Produktfaktors Information       | 13 |
| 4. | Ansätze für Controlling und Leistungsmessung in IVS     | 19 |
| 5. | Controlling für IVS in Non-Profit- Organisationen (NPO) | 29 |
| 6. | Schlußbetrachtung                                       | 34 |
|    | Literatur   | 35 |

## **Abstract**

Für Informationsvermittlungsstellen wird der Nachweis ihres Nutzens und einer wirtschaftlichen Arbeitsweise immer bedeutender. Controlling liefert wertvolle Instrumente hierfür. Diese Arbeit beschreibt die Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit Controlling von Informationsdienstleistungen auftreten:

Probleme, welche sich durch die besondere ‚Beschaffenheit des Faktors Information ergeben und solche die durch das Umfeld der IVS bedingt sind. Es werden Nutzenkomponenten der Ressource Information herausgearbeitet. Die Voraussetzungen für die Einführung eines Leistungsbewertungs- und Kennzahlensystems sowie Bewertungsobjekte und -kriterien, Bewertungsebenen und -perspektiven werden beschrieben. Abschließend wird der Blick auf den Nonprofit-Sektor und hier schwerpunktmäßig auf den Öffentlichen Bereich gerichtet. Hier werden die Nachteile der Kameralistik sowie die durch die Verwaltungsreform verbesserten Möglichkeiten für eine wirtschaftliche Arbeitsweise und die Anwendung von Controllingmaßnahmen erörtert.

## **1 Einleitung**

Eine in den Jahren 1990 und 1995 an den 163 größten Nonprofit-Organisationen (gemessen am Bruttoinlandsprodukt) der USA durchgeführte Studie bringt zutage, daß in diesem Zeitraum 15% der untersuchten Organisationen die Entscheidung trafen, ihre interne Bibliothek zu schließen. (Vgl. Matarazzo 1997). Gleichzeitig konnte ein deutlicher Stellenabbau festgestellt werden. So stieg der Anteil der Bibliotheken mit einer Mitarbeiterzahl von 5 oder weniger auf 71% im Gegensatz zu 55% im Jahre 1990. In der gleichen Untersuchung wurde ermittelt, daß nur wenige dieser Bibliotheken eine konkrete Anlehnung oder Einbindung an bzw. in die Firmenstrategie aufweisen. Die Mehrzahl der betrachteten Organisationen verfügt über keine Methoden, den Wert und den Nutzen der internen Informationsversorgung zu messen. Besteht ein Zusammenhang zwischen der ausgeprägten Bereitschaft, die interne Informationsversorgung aufzugeben sowie dem drastischen Stellenabbau in diesem Bereich einerseits und dem Fehlen einer strategischen Einbindung des Faktors Information bzw. der Nichtanwendung von Methoden zur Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbewertung andererseits?

Die vorliegende Arbeit gibt Erklärungen und Hintergründe für die bislang eher zögerliche Anwendung von Wirtschaftlichkeitsüberprüfungen im Informationssektor und beschreibt die hierfür notwendigen Instrumente sowie den theoretischen Rahmen. Eine konkrete Anleitung für die praktische Einführung von Controllingssystemen oder Modellen zur Wirtschaftlichkeitsermittlung im Bereich der Informationsvermittlung liefert diese Arbeit jedoch nicht. Nach einer Einführung in das Themengebiet Controlling und der Erörterung des Bedarfs für die Auseinandersetzung damit innerhalb des Informationswesens werden die Besonderheiten der Ressource Information und ihres Umfeldes in Bezug auf die Leistungsmessung von Informationsdienstleistungen sowie deren Nutzen für Wirtschaft und Gesellschaft herausgearbeitet. Es folgt eine Darstellung der Grundlagen für die Einführung eines Controlling- und Leistungsbewertungssystems und der dabei zu berücksichtigenden Faktoren und Anforderungen.

Diese Arbeit bezieht sich weitestgehend auf den sekundären Informationsmarkt, d.h. auf die innerbetriebliche Informationsvermittlung. Kapitel 5 befaßt sich mit dem Bereich der Nonprofit-Organisationen, hier wird ein Schwerpunkt auf den öffentlichen Sektor gelegt, wobei auf bisherige Hemmnisse in Bezug auf wirtschaftliches Arbeiten und die Möglichkeiten, welche im Zuge der Verwaltungsreform entstehen, eingegangen wird.

## **2 Controlling und Leistungsmessung in IVS**

In diesem Kapitel werden die Aufgaben, Zielsetzungen sowie die Zusammenhänge und das Umfeld von Controlling und Leistungsmessung aufgezeigt. Nach Definition und Erläuterung der Begriffe soll ausführlich darauf eingegangen werden, warum Controlling in einer Informationsvermittlungsstelle (nachfolgend IVS genannt) heute zu einem notwendigen Managementtool geworden ist.

### **Definitionen zu den Begriffen Controlling und Leistungsmessung**

Um den Begriff "Controlling" näher einzugrenzen muß der Fehler vermieden werden, diesen wörtlich mit "Kontrolle" ins Deutsche zu übersetzen. Dies ist aus zwei Gründen von Bedeutung. Zum einen sind mit dem Begriff "Kontrolle" häufig negative Assoziationen verbunden (zumindest im deutschen Sprachraum), welche seitens der Mitarbeiter einer IVS bei der Einführung eines Controllingsystems Akzeptanz- oder Kooperationsprobleme aufwerfen könnten. Zum Anderen ist Kontrolle naturbedingt mit einer vergangenheitsbezogenen Sicht (Reichmann 1997) zu verbinden, was dem Controllingkonzept, wie es in der heutigen betrieblichen Praxis verbreitet ist, nicht mehr entspricht.

Dem englischen Verb "to control" wohnen vielfache Wortbedeutungen inne. In Bezug auf "Controlling" aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind die treffendsten die, die mit "Steuern, Lenken" zu übersetzen sind (to control a car, a ship...). Wobei das "apriorische Ausgrenzen bestimmter Wortbedeutungen ... unzulässig [ist]" (Weber 1995, S. 3), da Controlling zwar nicht direkt mit "Kontrolle" übersetzt werden darf, Kontrolle jedoch einen wesentlichen Bestandteil des Controllingprozesses darstellt, und zwar im Sinne von Vergleichen von vorgegebenen mit tatsächlich erreichten Werten. Dies führt uns zu einem weiteren Bestandteil des Controllings, der in der Planung besteht. Durch Controlling-Prozesse sollen also kritische Faktoren im Betriebsablauf durch Soll-Ist-Analysen aufgedeckt werden. Das Controlling liefert die Basis, den kritischen Faktoren entgegenzuwirken und ist daher als Steuerungs- und Führungssystem zu verstehen. Oben Gesagtes läßt sich am Controlling-Regelkreis verdeutlichen: (vgl. Jülkenbeck 1994, S. 8)

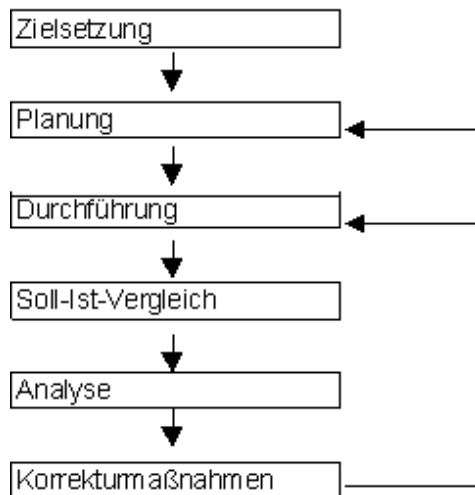


Abb. 1: Controlling-Regelkreis

Eine umfassende Definition des Controlling findet sich bei Jülkenbeck:

"Controlling ist ein betriebswirtschaftliches Steuersystem zur Unterstützung der Führung. Durch laufenden Vergleich von Ergebnissen und Zielen ermöglicht es einen effizienten Einsatz der Ressourcen und eine schnelle Anpassung an Veränderungen. Controlling hat Querschnittsfunktion mit den Teilaufgaben Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Koordination. ... Erst ihre Verknüpfung und die systematische Ausrichtung auf den Betriebserfolg machen sie zu einem neuen Instrument." (Jülkenbeck 1994, S. 10)

Controlling und Leistungsmessung können nicht getrennt voneinander betrachtet werden, vielmehr stellt Leistungsmessung einen zentralen Bestandteil (Brucker, Michels 1995, S. 120) des Controllings einer IVS dar, zum Teil kann auch von einer synonymen Verwendung ausgegangen werden. Ziel des Controlling ist jedoch nicht die alleinige Feststellung eines Leistungsniveaus, sondern darüber hinaus die Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen zur Veränderung desselben. Hierin spiegelt sich die Funktion von Controlling als Steuerungsinstrument wieder. Verschiedentlich kommt in der (englischsprachigen wie deutschen) Literatur auch der Begriff "Evaluation" zur Anwendung.

Leistungsmessung wird als der Vorgang der Sammlung von sowohl statistischen als auch anderen Daten, welche die Leistung einer Informationsvermittlungsstelle widerspiegeln, sowie deren Auswertung verstanden. Mit Leistung wird hierbei der Grad der Zielerreichung umschrieben. (Poll 1996, S. 16)

## 2.1 Strategisches und operatives Controlling

Das klassische Controlling ist von einer operativen Prägung gekennzeichnet. Das Handlungsgebiet besteht in einem im Rahmen einer Budgetierung vorgegebenen Erfolgsziel. Die Aufgabe war also die Lieferung entscheidungsunterstützender Daten auf der Basis der Kosten- und Leistungsrechnung. Hierauf basierende Entscheidungen jedoch können dem Anspruch, den die sich rapide verändernden Markt- und Unternehmensbedingungen heute an das Management stellen, nicht mehr gerecht werden. Mit Management ist hierbei nicht nur die

Unternehmensführung angesprochen, unternehmensinterne Umstrukturierungs- und Marktanpassungsmaßnahmen machen es auch für die Führung einer innerbetrieblichen IVS nötig, sich strategischer Methoden zu bedienen.

Beim strategischen Controlling liegt die Konzentration also nicht beim aus Aufwand und Ertrag ermittelten Ergebnis, sondern auf bestehenden und zu erschließenden Erfolgspotentialen. Nur deren Kenntnis und aktive Einbindung in die Führungspolitik sichert die langfristige Existenz einer IVS.

In Anlehnung an Herget (Herget 1995, S. 24) und Reichmann (Reichmann 1997, S. 410) werden im Folgenden die kennzeichnenden Unterscheidungskriterien des strategischen und des operativen Controlling herausgestellt.

|                       | Strategisches Controlling                         | Operatives Controlling                  |
|-----------------------|---|---|
| Ziel                  | Existenzsicherung, Nutzung von Erfolgspotentialen | Sicherung der Wirtschaftlichkeit        |
| Ausrichtung           | Extern  | intern                                  |
| Orientierungsgrößen   | Chancen und Risiken; Stärken und Schwächen        | Aufwand und Ertrag, Kosten und Leistung |
| Instrumente           | Qualitativ orientiert                             | Quantitativ orientiert                  |
| Zeitliche Ausrichtung | Zukunftsorientiert                                | Vergangenheit/ Gegenwart                |
| Frequenz              | Regelmäßig in größeren Abständen                  | Regelmäßig in kurzen Abständen,         |

Abb. 2: Vergleich strategisches und operatives Controlling

Zwei einfache Fragestellungen führen zu den Ansatzpunkten des strategischen bzw. operativen Controlling (Horváth 1996, S. 244):

"Tun wir die richtigen Dinge?" (strategischer Ansatz)

"Tun wir die Dinge richtig?"(operativer Ansatz)

Das Zusammenspiel des strategischen und des operativen Controlling darf jedoch nicht übersehen werden. So sind strategische Ansätze stets von der operativen Durchführbarkeit abhängig, der Sinn einzelner operativer Maßnahmen erschließt sich wiederum erst im Zusammenhang mit der Gesamtstrategie.

### 2.2.1 Besteht ein Bedarf an Controlling und Leistungsmessung in IVS?

Die Einführung von Controlling-Instrumenten in eine IVS findet in den meisten Fällen erst auf Druck seitens der Unternehmensleitung statt. In diesem Stadium sind aber meist schon erste Pläne in Richtung Rationalisierungsmaßnahmen durch das



Topmanagement beschlossen, so daß die Schaffung von Kostentransparenz und Nutznachweisen unter Umständen nur noch zur Schadensbegrenzung beitragen kann, wobei Schaden hier im Sinne von Streichung von Personalstellen oder Budgetreduzierungen zu verstehen ist.

Abbautendenzen sollten seitens der IVS sehr ernst genommen werden, da diese in der Regel mit einer Einschränkung der Dienstleistungen einhergehen, dies wiederum führt zu mangelnder Attraktivität der IVS, in deren Folge ein Rückgang ihrer Inanspruchnahme zu befürchten ist (Herget 1993, S. 23). Die Instrumente des Controlling werden häufig nicht als Unterstützung bei der Führung einer IVS gesehen, sondern lediglich zur Rechtfertigung entstandenen Aufwands eingesetzt (Kreitmeier 1995, S. 85).

### **2.2.1 Vorbehalte gegen Controlling in IVS**

Ein verbreitetes Argument gegen die Anwendung von Managementinstrumenten in IVS besteht in der Auffassung von IVS-Leitern, daß deren Anwendung aufgrund der überwiegend geringen Mitarbeiterzahlen in IVS nicht nötig sei. Herget ermittelte in einer 1991 durchgeführten Umfrage eine durchschnittliche Mitarbeiterzahl von 8,6 (Herget 1992, S. 147).

Die Annahme, der personelle und finanzielle Aufwand für die Einführung und die Aufrechterhaltung eines Leistungsbewertungssystems würde durch dessen Nutzen nicht gerechtfertigt, ist ein weiterer Grund für die nicht flächendeckende Anwendung von Controllingmaßnahmen. Bei dieser Argumentation wird jedoch von der falschen Annahme ausgegangen, daß ohne Evaluation keine Mehrkosten entstehen würden. Vielmehr kann aber ein aufgrund fehlender Controllinginformationen nicht aufgedeckter Problembereich weitaus mehr Kosten verursachen als die, welche für eine laufende Evaluation anfallen würden (Griffiths 1991, S. 4). Als angemessenen Wert für laufende Evaluationskosten führt Walter (Walter 1995, S. 103) die Größenordnung von 5 bis 10% des Budgets der IVS an. Die Organisation von innerbetrieblichen IVS als Service- oder Profitcenter (siehe Kapitel 3.1.2) bedingt eine interne Kostenverrechnung mit den Abteilungen bzw. Stellen im Unternehmen, die Leistungen der IVS beziehen. Praxisbeobachtungen (Herget 1993, S. 23) zeigten, daß dies ein defensives Informationsverhalten bei den potentiellen Nutzern der Informationsdienste nach sich ziehen kann, womit ein spürbarer Kundenrückgang verbunden ist. (Vgl. auch Kreitmeier 1995, S. 85)

In Zusammenhang mit der zögernden Anwendung von Methoden zur Wirtschaftlichkeitsermittlung von Informationsdienstleistungen ist auch von Bedeutung, welchen fachlichen Hintergrund die Führungskräfte der IVS in Deutschland mitbringen. 1991 verfügten lediglich 19,95% der IVS-Leiter über eine wirtschaftswissenschaftliche Herkunft (Herget 1992, S. 144). Das heißt, daß die notwendigen Grundlagen für eine wirtschaftliche Führung der Stelle neben dem Tagesgeschäft erarbeitet oder durch Besuch von Fortbildungsmaßnahmen erworben werden müßten. Hierzu fehlt aufgrund der ohnehin oft knappen personellen Ausstattung von IVS in vielen Fällen die Zeit.

### **2.2.2 Gründe für die Einführung von Controlling**

Die Ressource Information hat in den letzten Jahren einen so starken Bedeutungszuwachs erfahren, daß sie inzwischen neben den klassischen

Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Rohstoffe und Kapital als weiterer zentraler Produktionsfaktor (vgl. u.a. Stock 1995, S. 10) angeführt wird. Bezüglich Innovation und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird Information als der wichtigste Bestimmungsfaktor angesehen (Picot 1997, S. 15). Dies legitimiert den Anspruch, den Einsatz des "Rohstoffes" Information ebenso streng an wirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten, wie dies bei der Nutzung anderer Rohstoffe üblich ist. Der wirtschaftlich orientierte Umgang mit der Ressource Information stellt für Unternehmen im heutigen Wettbewerb also einen "erfolgskritischen Prozeß" (Herget 1995, S. 21) dar. (Die Besonderheiten des Faktors Information werden in Kapitel 3 herausgearbeitet.)

#### **2.2.2.1 Gründe für IVS-Controlling aus Sicht der Träger von IVS**

Zeitgleich mit der Bedeutungszunahme der Ressource Information sind die Unternehmen, aber auch öffentliche Einrichtungen, mit veränderten Umweltbedingungen konfrontiert: In Absatzmärkten, die gesättigt sind und deren Produkte sich technisch und qualitativ immer ähnlicher werden, verlagert sich der Wettbewerb auf den Preis. Will ein Unternehmen hier flexibel agieren, so müssen die Kosten der Leistungserstellung so gering wie möglich gehalten werden. Deutsche Betriebe stellten in den 80er Jahren mangelnde Produktivität im Vergleich zur internationalen Konkurrenz fest (Vgl. u.a. Kmuche 1994). Nachdem Rationalisierungsmaßnahmen in der Produktion griffen, begannen die Controller in den Betrieben die Verwaltungs- und (internen) Dienstleistungsebenen, zu welchen die IVS (falls nicht dezentral betrieben) zu rechnen ist, eingehender zu betrachten.

IVS als betriebsinterne Dienstleister fielen hier als besondere Kostentreiber auf. Zum einen sind die Anschalt- und Dokumentkosten bei Online-Recherchen oft erheblich, zum anderen ist Informationsvermittlung trotz ausgeprägter DV-Unterstützung ein äußerst personalintensiver Prozeß. So beträgt der Anteil der Personalkosten am Budget für IuD-Stellen in der Kreditwirtschaft durchschnittlich 62% (Walter 1995, S. 21). Zimmermann nennt für ein Unternehmen der Pharma-Branche gar den Wert von 86,7% (Zimmermann 1989, S. 107).

Bei näherer Betrachtung fällt auf, daß der Abbau von Informationspotential in Zeiten der Rezession einen Widerspruch darstellt (Jaun 1992, S. 90). Vergleichbar dem absatzwirtschaftlichem Prinzip der antizyklischen Werbung, bei welchem gerade in umsatzschwachen Zeiten Werbeaktivitäten verstärkt werden, sollte in Krisenzeiten vermehrt auf Informationsdienstleistungen zurückgegriffen werden, da hierdurch Möglichkeiten aufgetan werden, sich frühzeitig über Risiken aber auch über Chancen am Markt bewußt zu werden.

Weiterhin kann der Bedarf für Controlling-Maßnahmen in einer IVS auch in Zusammenhang mit der Einführung von Qualitätsmanagement-Methoden entstehen.

#### **2.2.2.2 Gründe für die Einführung von Controlling aus Sicht der IVS-Leitung**

Jede IVS sollte als Leitbild für ihre Arbeit eine Art "Abteilungsvision" haben, te Boekhorst (te Boekhorst 1994, S. 5) spricht von "mission statements". Hier wird die allgemeine Auftragsformulierung der Abteilung festgelegt, was als Basis für zielorientiertes Handeln unverzichtbar ist. Allerdings ist dies wenig nützlich, wenn die eigene aktuelle Position auf dem Weg zur Zielerreichung eine unbekannte Größe bleibt. Genau hier setzt IVS-Controlling an, der kontinuierliche Einsatz der

Controlling-Instrumente ermöglicht eine laufende Positionsbestimmung der Abteilung, Frühwarnindikatoren weisen auf Abweichungstendenzen hin und ermöglichen ein rechtzeitiges Gegensteuern. Controlling stellt also die Grundlage für eine *zielgerichtete Steuerung* der IVS dar. Jeder IVS-Leiter sollte daher - in enger Zusammenarbeit mit dem betrieblichen Rechnungswesen - Controlling in Form eines Selbstcontrollings seiner Abteilung durchführen, was auch aufgrund der durchschnittlichen Größe von IVS geboten scheint (Herget 1995a, S. 70/71). Wie schon angeführt führen die veränderten Wettbewerbsbedingungen zur Infragestellung von internen Dienstleistungen seitens der Unternehmensführung. Hier sollte es im besonderen Interesse der IVS-Leitung liegen, einen standfesten *Legitimationsnachweis* der Stelle erbringen zu können, wobei hierzu vor allem die qualitativ und strategisch orientierten Größen der Leistungsmessung geeignet sind. Die Heraushebung der strategischen Bedeutung der IVS sowie der Nachweis des ökonomischen Mitteleinsatzes stellen unverzichtbare Hilfsmittel bei Budgetverhandlungen dar und gewinnen in ihrer Funktion als Argumente gegen Outsourcing- und Abbautendenzen an Bedeutung. Dies gilt in ähnlicher Weise natürlich auch für im öffentlichen oder Non-Profit-Bereich angesiedelte IVS. Schrumpfende öffentliche Haushalte oder die Einschränkung von Subventionen lassen auch hier einen Bedarf für wirtschaftliches und effizienzorientiertes Handeln entstehen.

Aus den vorangegangenen Darstellungen lassen sich zwei unterschiedliche Einstellungen bezüglich des Einsatzes von Controlling ableiten: (Wellems 1992, S. 87)

- 1) die legitimative Haltung
- 1) die effizienzorientierte Haltung

Ziel der *legitimativen Haltung* ist der Nachweis, daß die IVS wirtschaftlich arbeitet. Im Vordergrund stehen hierbei Kostenaspekte. Der Nachweis der Wirtschaftlichkeit kann beispielsweise über die Stückkosten einer Informationsdienstleistung erbracht werden, anhand welcher die IVS belegen kann, daß ihre Leistung preiswerter ist, als eine möglicherweise von externen Informationsvermittlern angebotene Leistung.

Die Frage der Legitimation der IVS ist beim *effizienzorientierten Ansatz* schon positiv beantwortet. Im Mittelpunkt steht hier die strategische Bedeutung der Informationsdienstleistung. Somit bedarf es beim effizienzorientierten Ansatz auch nicht notwendigerweise der Ermittlung von Dienstleistungspreisen, welche mit den die IVS-Leistungen nutzenden Abteilungen verrechnet werden. Die durch die IVS entstandenen Kosten werden als Gemeinkosten behandelt. Das heißt, die IVS stellt im Betriebsabrechnungsbogen eine Hilfskostenstelle dar, der entstandene Aufwand wird mittels eines Schlüssels auf die direkt an der Leistungserstellung beteiligten Stellen (Hauptkostenstellen) umgelegt. Aufgabe der IVS ist es hierbei, vor allem die Wirksamkeit ihrer Leistungen zu optimieren, damit diese ihrer unterstützenden Funktion bei der betrieblichen Leistungserbringung höchstmöglich gerecht werden können.

Umstrukturierungen in der Unternehmensinfrastruktur haben zu dem Trend geführt, Stabstellen und Zentralbereiche (zur Problematik von Stabstellen siehe auch Kapitel 3.3.1), als welche IVS heute noch häufig geführt werden, in Profitcenter oder zumindest Servicecenter umzuformen (Kmucho 1995, S. 41). Hierfür ist eine genaue

Kenntnis der Kostenstrukturen unerlässlich, da sie die *Grundlage für die zu verrechnenden Preise bzw. Gebühren* bildet. Je genauer eine IVS - auch als Stabstelle - über ihr Kosten-Leistungsverhältnis Bescheid weiß, um so leichter wird ihr die Umwandlung in ein Servicecenter oder Profitcenter fallen und um so frühzeitiger kann sie sich der Chancen, die hierin liegen, bewußt werden.

Erst die Kombination von rein quantitativen (hauptsächlich monetären) und qualitativen Aspekten deckt die gesamte Attraktivität einer Informationsdienstleistung auf. Da in einem umfassenden Controlling beide Aspekte beachtet werden, dient es in seiner konsequenten Anwendung als Instrument zur *Aufrechterhaltung der Attraktivität* der Dienstleistungen der IVS.

Bei der Einführung von Controlling in eine IVS ist darauf zu achten, daß dies von allen Mitarbeitern akzeptiert und als Service- und nicht als Überwachungsinstrument angesehen wird. Ist diese Basis geschaffen, so geht vom Erreichen der gesetzten Ziele eine *motivierende Wirkung* auf die Mitarbeiter aus (Kreitmeier 1995, S. 86).

### **3 Besondere Merkmale des Produktionsfaktors Information**

Das folgende Kapitel behandelt die Besonderheiten, die bei der Betrachtung des Faktors Information unter ökonomischen Gesichtspunkten gegeben und bei der Leistungsmessung zu beachten sind. Hierzu zählen die Charakteristika des Produktionsfaktors Information an sich, aus welchen sich Bewertungsprobleme ableiten lassen, sowie die vielfältigen Nutzenkomponenten des Faktors Information. Abschließend wird die Bedeutung der organisatorischen Einbindung der IVS beschrieben. Inwiefern staatliches Eingreifen in den Informationsmarkt, in Deutschland etwa durch die Fachinformationsprogramme, das Kostenbewußtsein für Informationsdienstleistungen beeinflusst, soll hierbei außer Acht gelassen werden.

#### **3.1 Charakteristika und Bewertungsprobleme des Produktionsfaktors Information**

In Anlehnung an Schwuchow (Schwuchow 1997, S. 755) und Herget (Herget 1997, S. 782) werden im folgenden Kriterien dargestellt, die den Produktionsfaktor Information grundlegend von anderen Gütern und Dienstleistungen unterscheiden.

##### **3.1.1 Ressourcenspezifische Charakteristika der Information**

Da Informationen immaterielle Güter sind, werden sie durch ihre Nutzung nicht verbraucht. Für den Verkäufer bedeutet dies zum einen den Vorteil, daß er das Gut durch den Kaufvorgang nicht verliert, er es also ohne weitere Produktionskosten erneut anbieten kann, ihm entstehen lediglich laufende Kosten für die elektronische Speicherung oder konventionelle Archivierung. Dies bedeutet jedoch auch, daß eine beim ‚Verkäufer‘ (Vermittler) vorliegende Information einen relativ geringen Wert besitzt, da theoretisch jeder darauf zugreifen kann und die Knappheit eines ‚Rohstoffes‘ ein mitentscheidender Faktor für dessen Wertbestimmung ist. Dies führt zu einer weiteren Besonderheit der Ressource Information.

Der Wert bzw. der Nutzen einer Information ist in höchstem Maße vom Umfeld, in dem sie eingesetzt wird, abhängig. Die Kreativität des Einsatzes der Information bei ihrem Bezieher aber auch die inneren und äußeren Gegebenheiten, die ihm dies ermöglichen oder ihn dabei behindern, haben erheblichen Einfluß auf die Wert- bzw. Nutzenentwicklung der Information. Ein großer Anteil der Wertschöpfung des Produktionsfaktors Information liegt also beim Nutzer. Unbestreitbar ist dies bei der Wertschöpfung in der industriellen Fertigung vergleichbar, ein einzelnes Bauteil eines Zulieferers in der Automobilfertigung beispielsweise bringt auch erst Nutzen, wenn es nach Einbau seine Funktion im fertiggestellten Fahrzeug entfalten kann. Der grundlegende Unterschied zur Ressource Information ist aber in einem genau verbuchbaren (d.h. in die Bilanz eingehenden) Betrag zu sehen. Ein bezogenes Bauteil, daß sich zum Abschluß des Rechnungsjahres im Lagerbestand befindet, wird - etwa unter der Position ‚Rohstoffe‘ - mit einem exakten DM-Wert verbucht, eine bezogene (z.B. über eine Online-Recherche) aber noch nicht weiter eingesetzte Information hat keinen Buchwert, zwar werden die Kosten für ihren Bezug, in der Regel als Verwaltungskosten, verrechnet, jedoch sind dies die Kosten für die Datenbanknutzung und eventuell anfallende Telekommunikationsgebühren, also Dokumentkosten. Hieraus kann allerdings nicht auf den Wert der enthaltenen Information geschlossen werden, auch nicht nach ihrer Einbringung in den Dienstleistungs- oder Produktionsprozeß, da der Anteil der Information am Wert der erstellten Dienstleistung oder des gefertigten Produktes nicht feststellbar ist.

(Grudowski 1996, S. 5)

Zudem ist es in der Regel nicht eine einzelne Information, die nutzbringend eingesetzt wird, sondern erst durch vielfältige Synergieeffekte mit anderen Informationen und mit dem im Unternehmen bzw. der Organisation schon vorhandenen Kenntnisstand erwächst der Nutzen einer einzelnen Information. Grudowski führt hierzu aus: "Das Problem bei der Bewertung des Nutzens von Information ist somit häufig, daß es wohl nur selten eine Monokausalität zwischen einer bestimmten Einzelinformation und der Zielerreichung des Unternehmens geben wird". (Grudowski 1996, S. 9)

Hiermit ist auch die Eigenschaft der Flüchtigkeit (Herget 1997, S. 783) der Information angesprochen. Eine Information verteilt sich leicht - auch unbeabsichtigt - und kann somit an nicht vorgesehenen Stellen Nutzen bringen. Sie kann sich dadurch allerdings auch zum Nachteil für den ursprünglichen Nutzer auswirken. An dieser Stelle läßt sich also zusammenfassen, daß einer Information primär kein Wert innewohnt, die Kosten für ihre Vermittlung oder auch die des Trägermediums dürfen nicht mit dem Wert der Information an sich verwechselt werden: "Am falschen Platz und zur falschen Zeit ist sie [die Information, d. Verf.] wertlos, unabhängig von den Kosten ihrer Produktion, Speicherung und Vermittlung." (Schwuchow 1997, S. 755).

Ein wesentlich zu beachtender Faktor bei der Zuordnung von Nutzen zu einer Information ist der Zeitverzug. Zwischen der Erbringung einer Informationsdienstleistung und der Entfaltung des mit ihr erwirkten Nutzens kann unter Umständen die Zeitspanne von mehreren Jahren liegen. Dies hat vor allem für den Forschungs- und Entwicklungsbereich Gültigkeit. Somit ist der Wert bzw. der Nutzen einer Information zum Zeitpunkt ihres Bezugs nur schwer bestimmbar.

In Zusammenhang mit der Beurteilung des Wertes einer Information vor deren Bezug ist das *Informationsparadoxon* zu erläutern: Die Bewertung einer Information kann nur erfolgen, wenn diese bekannt ist. Ist dies der Fall, so entfällt jedoch der Bedarf für deren Beschaffung. (Picot 1997, S. 16)

### **3.1.2 Meß- und Bewertungsprobleme von Informationsdienstleistungen**

Grundlage für Controlling ist die Erfassung zu bewertender Größen. Dies kann in manchen Bereichen, wie z.B. einer Eingangsstatistik für Anfragen, mit relativ geringem Aufwand erfolgen. Daten, die über die Wirtschaftlichkeit Auskunft geben oder gar über den erreichten qualitativen Nutzen werfen jedoch bei ihrer Erhebung Probleme auf, welche sich aus den in Kapitel 3.1.1 dargestellten Charakteristika der Ressource Information ableiten lassen. Schwuchow (Schwuchow 1997, S. 753) und Walter (Walter 1995, S. 100) führen diesbezüglich folgende Problembereiche auf:

#### **1) Das Maßgrößenproblem**

Zur Abbildung der erreichten Leistung werden Indikatoren (Kennzahlen) eingesetzt. Aus pragmatischen Gründen ist es nötig, sich hierbei auf eine Auswahl zu beschränken. Dies kann problematisch sein, da an die Indikatoren bestimmte Anforderungen, welche in Kapitel 4.3 dargestellt werden, zu stellen sind. Besondere Schwierigkeiten treten bei denjenigen Maßgrößen auf, welche sich nicht in monetären Einheiten darstellen lassen.

#### **2) Das Situationsproblem**

Wie bereits erläutert sind Wert und Nutzen von Informationen in höchstem Maße

vom Umfeld, in welchem sie eingesetzt werden, abhängig. Hieraus ergibt sich der Anspruch an ökonomische und qualitative Betrachtungen von Informationsdienstleistungen, situationsbezogene Aspekte zu berücksichtigen, und zwar sowohl seitens der IVS als auch auf der Nutzerseite. So muß die Gestaltung der Bewertungsinstrumente beispielsweise unterschiedlich ausgeprägten Informationsbedürfnissen verschiedener Nutzergruppen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen oder auch technischen Anforderungen der zu verarbeitenden Informationen (z.B. reine Textdaten im Vergleich zu Bildmaterial) Rechnung tragen.

### 3) Das Verbundproblem

Durch die ausgeprägte Arbeitsteilung in Unternehmen bzw. Organisationen tragen viele verschiedene Stellen zu der Leistungserstellung bei. Die Wechselbeziehungen der einzelnen am Wertschöpfungsprozeß der Information beteiligten Stellen müssen in einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Eingang finden. Wenn auch IVS-intern die Arbeitsteilung aufgrund der durchschnittlich geringen Mitarbeiterzahl in der Regel nicht zu stark ist, so sind doch externe Faktoren wie z.B. die Zusammenarbeit mit anderen Informationseinrichtungen zu berücksichtigen.

### 4) Das Zurechnungsproblem

Hierunter sind zwei Faktoren zu rechnen, da Kosten- und Leistungseffekte von Informationsdienstleistungen sowohl zeitlich verzögert als auch räumlich verteilt eintreten. Es ist, wie in 3.1.1 dargestellt, typisch für Informationsdienstleistungen, wenn sich der daraus resultierende Nutzen erst zu einem späteren Zeitpunkt bemerkbar macht, z.B. wenn ein Unternehmen durch die Nutzung der Dienste der IVS eine langfristige Beziehung zu einem Kunden aufbauen konnte.

Das räumlich verteilte Auftreten von Kosten- und Leistungseffekten ist vor dem Hintergrund zu sehen, daß sich der Nutzen einer erbrachten Informationsdienstleistung nicht an der Schnittstelle zwischen IVS und Nutzer bemerkbar macht, sondern beispielsweise in der Beziehung zwischen Vertriebsabteilung eines Unternehmens und dessen Kunden.

### 5) Das Innovationsproblem

Informationsvermittlung ist eine Tätigkeit, bei der in starkem Maße DV-Technik zum Einsatz kommt. Gerade Produkte in diesem Bereich haben einen enorm kurzen Lebenszyklus, d.h. unterliegen ständigen Innovationsprozessen. Dies bedeutet nicht nur, daß ein bisher eingesetztes Produkt oder eine Softwareanwendung durch eine neue ersetzt wird, vielfach ergeben sich hieraus auch neue strategische Einsatz- und Nutzungsmöglichkeiten. Als Beispiel sei die Nutzung von Dokumenten nach einem Download über ein Groupware- oder Workflow-System angeführt.

## **3.2 Die Nutzenkomponenten des Faktors Information**

Die Ressource Information birgt vielfältige Nutzenkomponenten in sich, daher läßt sich auch kein einheitlicher Nutzenbegriff für sie definieren (Grudowski 1996, S. 9). Ein Bestandteil der Leistungsmessung von IVS besteht in der Kosten/Nutzen-Analyse, weshalb es geboten ist, nachfolgend die verschiedenen Nutzenkomponenten von Informationsdienstleistungen darzustellen. Schwuchow (Schwuchow 1991, S. 25) definiert den Nutzen einer Informationseinrichtung unter

Berücksichtigung ihrer einzelnen Nutzenkomponenten "...als [den] Grad, in dem sie durch ihre Dienstleistungen zur Erreichung bestimmter gesellschaftlicher und individueller Ziele beiträgt."

### **3.2.1 Individueller und gesellschaftlicher Nutzen**

Zunächst werden der individuelle und der gesellschaftliche Nutzen der Information erläutert, da die anderen Nutzenkomponenten (zumindest teilweise) als Untergruppe des individuellen Nutzens angesehen werden können. Verschiedentlich werden in der Literatur der gesellschaftliche auch als indirekter Nutzen und der individuelle als direkter Nutzen von Informationsdienstleistungen bezeichnet (Müller 1990, S. 178).

Der *individuelle Nutzen* zeigt sich z.B. in der Erhöhung von Gewinnen, der Verkürzung von Durchlaufzeiten, der Reduzierung von Forschungs- und Entwicklungskosten oder auch im Zustandekommen von Geschäftsbeziehungen aufgrund einer getätigten Informationsdienstleistung. Der individuelle Nutzen läßt sich also in relativ gut erfaßbaren Größen wie Zeit- und Geldeinheiten messen.

Die Erfassung des *gesellschaftlichen Nutzens* bereitet weitaus größere Schwierigkeiten. Beispiele für den gesellschaftlichen Nutzen sind Rückgang der Arbeitslosigkeit aufgrund verbesserter Produktivität der Unternehmen, Zunahme der Wettbewerbsfähigkeit, infolge hiervon Verbesserung des Lebensstandards der Bevölkerung.

### **3.2.2 Substitutiver und komplementärer Nutzen**

Der *substitutive Nutzen* beschreibt Kosteneinsparungspotentiale, also Rationalisierungsvorteile, die aufgrund erbrachter Informationsdienstleistungen ermöglicht werden. Hier können etwa eingesparte Personal-, Verwaltungs- oder Beschaffungskosten angeführt werden.

Der *komplementäre Nutzen* besteht darin, daß aus der Inanspruchnahme von Leistungen der IVS eine Qualitäts- und Produktivitätsverbesserung resultiert. Dies kann einerseits dadurch begründet sein, daß beispielsweise Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung mehr Zeit für ihre eigentliche Arbeit haben und sich nicht mit der Informationsbeschaffung aufhalten müssen, andererseits werden die Informationen, die eine IVS ermittelt hat in der Regel relevanter und qualitativ höherwertiger sein als solche, die ein ‚Endnutzer‘ zu ermitteln in der Lage ist (vgl. u.a. Walter 1995, S. 277). Grudowski führt weiterhin eine Unterscheidung in monetär quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Nutzen an. Es kann jedoch ein weitgehender Zusammenhang zwischen dem substitutiven und monetär quantifizierbaren Nutzen sowie zwischen dem komplementären und dem nicht quantifizierbaren Nutzen gesehen werden.

## **3.3 Die organisatorische Eingliederung von IVS und ihre Bedeutung für die Leistungsmessung**

Bezogen auf privatwirtschaftliche Unternehmen lassen sich hinsichtlich der organisatorischen Eingliederung von IVS zwei Hauptproblembereiche identifizieren:

- 1) IVS als Stabstellen, somit Gemeinkostentreiber
- 2) Die Schaffung von IVS ohne eine "langfristige strategische Verankerung im Unternehmen" (Holländer 1995a, S. 141)



### **3.3.1 Von der Stabstelle zum Profitcenter**

Als klassische Stabstellen sind IVS Costcenter. Dies bedeutet, "sie kosten Geld, der ... Nutzen ist ... nicht unbedeutend, aber kaum quantifizierbar." (Kmucho 1995, S. 41). Als Lösungsmöglichkeiten werden daher verschiedene Kostenverrechnungsmodelle diskutiert. Als Stabstellen verursachen IVS Gemeinkosten, diese werden in der Regel nicht direkt mit einer Leistung an den Empfänger derselben verrechnet sondern über einen Schlüssel auf die Hauptkostenstellen (also z.B. Produktion, Vertrieb) umgelegt. Bestimmungsgrößen für den Umlageschlüssel sind entweder die aus vorhergehenden Abrechnungsperioden ermittelten Nutzungshäufigkeiten der IVS, oder auch die Mitarbeiterzahl der Hauptabteilungen. Dieses Verfahren läuft dem Anspruch an Kostentransparenz jedoch konträr und läßt somit keine Rückschlüsse auf das Kosten/Nutzenverhältnis der einzelnen Informationsdienstleistungen zu. Gerade im Zuge von Umstrukturierungstendenzen stellt das Wissen über Art und Größenordnung der angefallenen Kosten für die Unternehmensleitung nur einen Aspekt dar, von primärer Bedeutung ist für sie die Kenntnis des Nutzens und des Beitrags zur betrieblichen Leistungserstellung, den die IVS erbringt.

Daher streben Unternehmen teilweise an, ihre IVS von einem Costcenter in ein Servicecenter oder gar in ein Profitcenter umzuwandeln (Kmucho 1995, S. 40-47; Graumann 1995, S. 74-86). Beim Costcenter-Ansatz steht also die kostenorientierte Leistungsverrechnung mit der Zielvorgabe, das Budget einzuhalten im Vordergrund (Britzelmaier 1995, S. 48-73). Ein Profitcenter kann als "Unternehmen im Unternehmen" gesehen werden (Britzelmaier 1995, S. 53), es stellt also eine "einzelne ergebnisverantwortliche" Einheit dar (Gabler 1997, S. 3106) und kann Leistungen direkt am Markt beziehen und vor allem auch anbieten. Hier besteht die Chance, die nicht kostendeckenden internen Dienstleistungen der IVS durch Angebote am freien (externen) Markt zu ergänzen, welche durch einen höheren erzielbaren Preis kostenausgleichende Wirkung haben können. Als Zwischenstufe kann das Servicecenter angesehen werden, welches "prinzipiell marktfähige Leistung" erbringt (Kmucho 1995, S. 43), diese jedoch (gegen Kostenverrechnung) nur betriebsintern anbietet. Die Thematik Cost-, Service- und Profitcenter soll hier nicht ausführlicher behandelt werden, da die hier erfolgten Ausführungen in Bezug auf die Problematik des IVS-Controlling im Rahmen dieser Arbeit ausreichend sind.

Im Zusammenhang mit der Kostenverrechnung von IVS-Dienstleistungen sind von Herget (Herget 1992 a) im Rahmen einer Untersuchung im Jahre 1992 veröffentlichte Zahlen interessant und bestätigen vor allem die Aussagen zur organisatorischen Eingliederung von IVS bzw. rechtfertigen die Beschäftigung mit dieser Problematik. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, daß hierzu -zumindest in vergleichbarem Umfang- keine aktuelleren Daten veröffentlicht wurden (Auskunft per E-Mail von Dr. Josef Herget, Konstanz). Hiernach gaben immerhin 33,03% der befragten IVS an, keine Kostenverrechnung durchzuführen. 40,58% der IVS, die Kostenverrechnungsmethoden anwenden, gaben an, die Kosten über die Umlage der Gemeinkosten zu verrechnen, wogegen sich 31,88% der direkten Kostenverrechnung bedienten. Zum Zeitpunkt der Erhebung waren lediglich 6,38% der untersuchten IVS als Profitcenter, 93,42% als Costcenter organisiert.

### **3.3.2 Die Bedeutung der strategischen Eingliederung der IVS**

Eine umfassende Leistungsmessung kann nicht nur auf der Erfassung quantitativer Daten basieren. Eine IVS kann ihren langfristigen Erhalt im Unternehmen nur sichern, wenn, ihr eine strategische Funktion zugeordnet ist. Seitens der Entscheidungsträger im Unternehmen muß die IVS also als Instrument des innerbetrieblichen Informationsmanagements anerkannt sein, sonst werden auch die ausführlichsten Nachweise über die Wirtschaftlichkeit der IVS ihr Überleben über einen längeren Zeitraum nicht sichern können (Holländer 1995a, S. 141). Auch für die Auswahl angemessener Kennzahlen im Rahmen der Leistungsbewertung ist die Kenntnis der strategischen Zielsetzung der IVS von eminenter Bedeutung.

## **4 Ansätze für Controlling und Leistungsmessung einer IVS**

Dieses Kapitel wird, wie schon eingangs angeführt, kein allgemeingültiges Controllingkonzept vorlegen, das in jeder IVS Anwendung finden könnte. Vielmehr wird Bezug auf einzelne Werkzeuge und Instrumente des Controllings und der Leistungsbewertung sowie deren Ausprägungen genommen, die je nach Struktur einer IVS zum Einsatz kommen können.

### **4.1 Voraussetzungen für den Einsatz eines Leistungsmessungssystems**

Die erfolgreiche Implementierung eines Leistungsbewertungssystems ist an gewisse Voraussetzungen gebunden. Hierzu zählen primär die Kenntnis über die Aufgaben und die (strategische) Zielsetzung der IVS, sowie eine klare Gliederung der angebotenen ‚Produkte‘ der IVS.

#### **4.1.1 Zielbildung für die IVS**

Die Instrumente zur Leistungsmessung müssen stets unter Berücksichtigung des strategischen Auftrags der IVS entwickelt werden. Ist dies nicht der Fall, so wird zwar eine Reihe von Controlling-Daten ermittelt, jedoch wird sich hieraus nicht erschließen, wie diese zur Verbesserung des IVS-Managements beitragen können. (Abbott 1995, S. 10)

Der Kontext zwischen Leistungsermittlung und Zielstellung der IVS muß allen an der Leistungsmessung beteiligten Personen bewußt sein, da sonst Akzeptanzprobleme auftreten werden, was zur Folge hat, daß die Datenerhebung für die Leistungsmessung nicht mit der nötigen Sorgfalt durchgeführt werden wird. Dies wird sich letztlich in falschen oder zumindest sehr ungenauen Ergebnissen widerspiegeln. Grundlage für die Festlegung der Ziele der IVS muß in jedem Fall die Auftragsformulierung der Trägerinstitution sein, unabhängig davon, ob dies nun eine von öffentlicher Hand getragene Forschungseinrichtung oder ein privatwirtschaftliches Unternehmen ist. Aus der allgemeinen Auftragsformulierung der Trägerorganisation lassen sich deren konkrete Ziele ableiten. Diese wiederum stellen die Grundlage für die allgemeine Auftragsformulierung der IVS dar, aus welchen sich die exakten Zielsetzungen derselben ableiten lassen (Abbott 1995, S. 11). Erst anhand der konkreten Zielsetzungen für die IVS können adäquate ‚Produkte‘ und Dienstleistungen definiert werden, auf deren Basis die Entwicklung sinnvoller Kennzahlen ermöglicht wird. Nach der Erhebung und Analyse der entsprechenden Daten und Leistungsindikatoren werden die formulierten Ziele als Maßstäbe für diese herangezogen. Die somit gewonnenen Erkenntnisse dienen der Überprüfung des Zielerreichungsgrades und der Leistung, der Beurteilung einzelner Arbeitsabläufe und der Mittelverteilung aber auch ggf. der Korrektur gesetzter Ziele.

#### **4.1.2 Definition von Produkten und Dienstleistungen – Dienstleistungsstückkosten**

Für die Schaffung von Transparenz im Kostengefüge einer IVS ist es unumgänglich, einzelne Produkte und Dienstleistungen festzulegen, welchen die entstandenen Kosten zugerechnet werden können (Kostenträger). Denkbare Produkte für eine IVS sind z.B. Recherchen (unterteilt nach Aufwand), Profildienste, Erstellung von Presseverteiltern, Dokumentbeschaffung (Untergliederung nach Beschaffungszeit denkbar) oder auch Benutzerschulungen in Datenbanken. Über diesen Weg können die Dienstleistungsstückkosten ermittelt werden, welche die Basis für eine Kosten-

und Leistungsrechnung darstellen.

Zimmermann führt folgende Punkte als Voraussetzung zur Ermittlung der Dienstleistungsstückkosten an (Zimmermann 1989, S. 108):

- Saubere Gliederung der Dienstleistungen
- Klare Trennung zwischen Dienstleistungen und Tätigkeiten
- Zuordnung von Tätigkeiten zu den entsprechenden Dienstleistungen
- Zahlenmäßige Erfassung der erbrachten Dienstleistungen
- Ein eigenes Budget

Die einzelnen Dienstleistungen müssen streng getrennt werden, nicht nur nach ihrer Art, sondern auch innerhalb einer Dienstleistungsart nach dem erforderlichen Aufwand. So ist es sinnvoll, die Dienstleistungsart ‚Anfragen‘ in Routineanfragen und aufwendige Anfragen zu unterteilen. Erfolgt eine solche Trennung nicht, so werden die entstandenen Kosten der Gesamtgruppe ‚Anfragen‘ zugeordnet, was eine nicht unerhebliche Preisverzerrung zur Folge hat, da der Mehraufwand für schwierige Anfragen auch in die Preiskalkulation für einfache Anfragen einfließt. Eine Mischkalkulation sollte vermieden werden.

Als Dienstleistung gilt, was der Nutzer bzw. Kunde in Form eines Produktes empfängt und vor allem, was ihm (zumindest theoretisch) in Rechnung gestellt werden könnte. Eine Dienstleistung wird durch die Ausführung von Tätigkeiten erstellt. Die Unterscheidung von Tätigkeiten und Dienstleistungen ist deshalb von Bedeutung, da sich der entstandene Aufwand nur den Tätigkeiten direkt zurechnen läßt und erst über diese auf die Dienstleistungen umgelegt werden kann. Dies kann über eine Matrix Dienstleistungen/Tätigkeiten erfolgen, aus welcher hervorgeht, welche Tätigkeiten zur Erbringung einer bestimmten Dienstleistung nötig sind (Zimmermann 1989, S. 111). Der nächste Schritt zur Ermittlung der Dienstleistungsstückkosten besteht darin, die Mengen der über einen bestimmten Zeitraum erbrachten Dienstleistungen zu erfassen. Es empfiehlt sich, hier eine längere Zeitspanne zu wählen. Saisonale Schwankungen werden somit bereinigt. Als letzte Voraussetzung für eine Stückkostenrechnung muß möglichst ein Budget, mindestens aber eine genaue Kostenübersicht der IVS für ein Geschäftsjahr vorliegen, welches über die auf die IVS entfallenden Gemeinkosten, die Sachkosten und die Personalkosten Auskunft gibt. Um nun auf die Kosten pro Dienstleistung zu kommen, müssen in der Matrix Dienstleistungen/Tätigkeiten die Schnittpunkte durch entsprechende Geldbeträge ersetzt werden. Hierzu sind weitere Vorarbeiten nötig:

- Verteilung der Arbeitsstunden: Es wird ermittelt, welche Personalkostenklasse (Leitung, Angestellte, Hilfskräfte) in welchem zeitlichen Umfang bei den einzelnen Tätigkeiten in Anspruch genommen wird.
- Ermittlung der Personalkosten: Die für die einzelnen Tätigkeiten aufzuwendenden Stunden werden mit den jeweiligen Stundensätzen der beteiligten Mitarbeiter multipliziert.
- Zuordnung der Sachkosten: Die angefallenen Sachkosten werden anteilig den entsprechenden Tätigkeiten zugerechnet. Durch Addition der Personal- und Sachkosten ergeben sich die Gesamtkosten pro Tätigkeitsart.
- Zahlenmäßige Zuordnung der Dienstleistungen: In der Matrix Dienstleistungen/Tätigkeiten werden nun die Mengen der erbrachten Dienstleistungen in Beziehung zu den Tätigkeiten gesetzt. Die Quersumme ergibt die Menge an Dienstleistungen, für die eine bestimmte Tätigkeit erbracht werden mußte.

- Ermittlung der Teilstückkosten pro Tätigkeitsart: Durch Division der Gesamtkosten pro Tätigkeitsart durch die zugeordneten Dienstleistungen ergeben sich die Teilstückkosten für eine Tätigkeitsart.
- Berechnung der Stückkosten einer Dienstleistung: Die Summe der Teilstückkosten einer Dienstleistung, also der Kosten der an einer Dienstleistung beteiligten Tätigkeiten, ergibt die Stückkosten einer Dienstleistung.

## **4.2 Bewertungsbereiche und Bewertungsperspektiven**

Im Rahmen der Konzeption eines Controlling- und Leistungsbewertungsmodells gilt es, Bewertungsobjekte und -perspektiven zu bestimmen als auch die Leistungsdimensionen und -parameter festzulegen. In einem ergänzenden Schritt müssen die Ebenen der Wirtschaftlichkeitsbewertung definiert werden, d.h. es werden diejenigen Outputgrößen benannt, welche zu den entstandenen Kosten in Beziehung gesetzt werden.

### **4.2.1 Festlegung der Bewertungsobjekte und Perspektiven**

Um sich über die Bereiche und Ausmaße des Leistungsbewertungssystems klar zu werden, sollten folgende Fragen als Ausgangsbasis dienen (Brucker 1995, S. 126):

- |  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
| • Was wird bewertet?                                       | → | Bewertungsobjekte und -ebenen |
| • Wer bewertet?  | → | Bewertungsperspektiven        |
| • Unter welchen Aspekten erfolgt die Leistungsbetrachtung? | → | Leistungsdimensionen          |
| • Welches sind die Meßgrößen für die Leistung?             | → | Leistungsparameter            |

#### **4.2.1.1 Bewertungsobjekte und Bewertungsebenen**

Wie bereits herausgearbeitet wurde, ist für die Auswahl der Bewertungsobjekte die genaue Kenntnis der Zielsetzung grundlegend. Durch eine unter diesem Gesichtspunkt durchgeführte Ist-Analyse lassen sich die relevanten Bewertungsobjekte bestimmen. Abhängig davon, wieviel Aufwand in das Controlling investiert werden soll, können die Bewertungsobjekte weiter gefaßt auf den oberen Stufen der Bewertungsebene, oder detaillierter auf den unteren Bewertungsebenen angesiedelt werden, wobei letzteres mit mehr Aufwand verbunden ist. In Anlehnung an Herget (Herget 1995a, S. 77) wird in der folgenden Tabelle eine Auswahl der bedeutendsten Untersuchungsobjekte und der zugehörigen Meßgrößen gegeben.

| Bewertungsobjekte          | Meßgrößen  |
|----------------------------|--|
| Kosten                     | Vollkosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalkosten</li> <li>• Sachkosten</li> <li>• Raumkosten</li> </ul> Produkt/Dienstleistungskosten<br>Gemeinkosten<br>Fixkosten<br>EDV-Kosten<br>Marketingkosten (gesamt/je Produkt)<br>Aus- und Weiterbildungskosten<br>Preise/Verrechnungspreise<br>Kostendeckungsgrad   |
| Mitarbeiter                | Anzahl<br>Sollstellen (Arbeitszeit)<br>Qualifikation<br>Überstunden<br>Fehlzeiten  |
| Ausstattung/Betriebsmittel | Art<br>Menge   |
| Kunden                     | Anzahl der tatsächlichen Kunden bzw. Kundengruppen<br>Anzahl der potentiellen Kunden bzw. Kundengruppen<br>Kundenzufriedenheit<br>Kundenbindungsrate<br>Kundennutzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenersparnis</li> <li>• Entscheidungsunterstützung</li> <li>• Sonstiges</li> </ul>   |
| Dienstleistungen/Produkte  | Art der Dienstleistung<br>Bedarf an der Dienstleistung<br>Anzahl der produzierten Einheiten<br>Anzahl der nachgefragten Einheiten<br>Verwendung/Nutzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck</li> <li>• Häufigkeit</li> <li>• Wichtigkeit/Bedeutung</li> <li>• Regelmäßigkeit</li> </ul> Qualität <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualität/Neuheitswert</li> <li>• Relevanz</li> <li>• Schnelligkeit (Durchlaufzeit)</li> <li>• Aufbereitung</li> <li>• Vollständigkeit</li> </ul> |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Informationsbereitstellung | Zugänglichkeit/Erreichbarkeit<br>Zugriffskomfort<br>Zuverlässigkeit<br>Bekanntheitsgrad<br>Kundenorientierung<br>Beratung |
|----------------------------|---|

Abb. 3: Bewertungsobjekte und Meßgrößen für das Controlling

Die Untergliederung der einzelnen Bewertungsobjekte hängt von der gewählten Bewertungsebene ab. Je tiefer diese gewählt ist, um so stärker erfolgt die Aufteilung in Untergruppen, was sich gut am Beispiel Kosten darstellen läßt. Auf einer hohen Bewertungsebene kann die Position Kosten unterteilt in Personal- und Sachkosten einfließen. Geht man von einer tieferen Ebene aus, so können etwa die Personalkosten in die Gruppen IVS-Leitung, Diplomkräfte, Assistenten und Hilfskräfte aufgeteilt werden. Da die Zufriedenheit der IVS, aber auch die der Unternehmensleitung, mit dem Controllingmodell stark von dessen Beitrag zur Transparenzschaffung sowie dessen Aussagekraft abhängt, sollte die Bewertungsebene nicht zu hoch gewählt werden. Der höheren Aussagekraft sollte mehr Gewicht beigemessen werden als dem Mehraufwand für eine detailliertere Datenerhebung. Lediglich bei der Ersterhebung muß mit einem großen Aufwand gerechnet werden, für folgende Zeiträume sollte die Datenermittlung in das Tagesgeschäft integrierte Routine werden.

#### 4.2.1.2 Bewertungsperspektiven und Leistungsdimensionen

Ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der Bewertungsobjekte und darauf aufbauend der Controllingkennzahlen stellen die Bewertungsperspektiven, d.h. die an einer Informationsdienstleistung beteiligten bzw. die sie nutzenden Personengruppen und ihre Ansprüche an die Erstellung der Informationsdienstleistung dar. (Natürlich beginnt der Wertschöpfungsprozeß einer Informationsdienstleistung nicht erst bei der IVS, sondern bei den Datenbankherstellern und –anbietern. Für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sind diese jedoch von nachrangiger Bedeutung, im Gegensatz zu Bewertungen unter reinen Qualitätsaspekten, bei welchen die Auswahl der Quellen eine wichtige Größe darstellt.) Die hier angesprochenen Personengruppen sind konkret:

1. IVS
2. Kunden bzw. Nutzer der IVS
3. Träger der IVS

Der Fokus der Leistungsbetrachtungen aus *IVS-Sicht* liegt in den Bereichen Mitteleinsatz, der Organisation der Arbeitsabläufe, einer quantitativen Erfassung der Kosten und Leistungen sowie einer Abschätzung der Qualität der erbrachten Dienstleistungen. Diese Bereiche liegen im unmittelbaren Einfluß der IVS.

Hauptbewertungskriterien aus *Kundensicht* sind die Deckung des Informationsbedürfnisses, sowie qualitative Kriterien wie beispielsweise Vollständigkeit, Aktualität oder Aufbereitung einer Information. Solange die IVS ohne

bzw. nur mit teilweiser Kostenverrechnung an die internen Kunden arbeitet, wie dies noch häufig der Fall ist (Vgl. Kapitel 3.2.1), steht der Kostenaspekt aus Kundenperspektive im Hintergrund.

Aus *Trägerperspektive* ist - vor allem bei Privatunternehmen - die Wirtschaftlichkeit bei der Erstellung der Dienstleistung vorrangig. Neben diesem Kriterium ist der Beitrag der IVS zur Zielerreichung von besonderem Interesse.

Sind diese Sichtweisen offengelegt, so lassen sich hieraus die Leistungsdimensionen entwickeln: (Brucker 1995, S. 129)

1. Effizienz der Leistungserstellung:

Die Effizienzbewertung erfolgt auf IVS-Ebene, über Controllingmaßnahmen kann die IVS-Leitung die Effizienz direkt beeinflussen. Effizienz ist definiert als das Verhältnis zwischen Input und Output. "Sie drückt somit die Relation aus zwischen den Einsatzmengen von Produktionsfaktoren und der Menge und Qualität der mit ihnen erbrachten Leistungen." (Walter 1995, S. 212) Die Effizienz gibt also Auskunft über die IVS-interne Leistungsfähigkeit, in der Literatur wird diese auch als ‚Performance‘ bezeichnet.

2. Erfüllung der Kundenanforderungen

In der Erfüllung der Informationsbedürfnisse der Kunden besteht die wesentliche Zielsetzung der IVS. Dies dürfte jedoch die am schwierigsten zu ermittelnde Größe darstellen, da hier in hohem Maße Qualitäts- und Nutzenkriterien zu beachten sind, welche oft subjektiven Werturteilen unterworfen sind.

3. Effektivität

Die Effektivität mißt die äußere Leistungsfähigkeit der IVS, d.h. die Wirkung einer Informationsdienstleistung. Die Effektivität ist also eng in Zusammenhang mit dem von einer erbrachten Dienstleistung verbundenen Nutzen zu sehen.

**4.2.2 Ebenen zur ökonomischen Bewertung von Informationsdienstleistungen**

In Erweiterung und zur Konkretisierung der aus den Bewertungsperspektiven abgeleiteten Leistungsdimensionen lassen sich 6 Ebenen zur ökonomischen Betrachtung von Informationsdienstleistungen definieren: (Vgl. Müller 1990, S. 177)

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Kosten/quantitative Leistung | Stückkostenrechnung                             |
| 2. Kosten/Umsatz                | Gewinn und Verlust-Rechnung                     |
| 3. Kosten/Leistungsfähigkeit    | Effizienzanalyse<br>(Bezug: IVS)                |
| 4. Kosten/Wirkung               | Effektivitätsanalyse<br>(Bezug: Kunden; Träger) |
| 5. Kosten/monetärer Nutzen      | Kosten-Nutzen-Analyse                           |
| 6. Kosten/Nutzen                | z.B. Nutzwertanalyse                            |

Abb. 4: 6 Ebenen zur ökonomischen Bewertung von Informationsdienstleistungen



Bei diesen Bewertungsebenen wird als Input immer die Position Kosten herangezogen, als Outputgrößen stehen diesen auf den ersten beiden Ebenen ebenfalls Geldbeträge gegenüber. Die Ebenen 4 bis 6 bedürfen einer differenzierteren Betrachtung, da die Outputfaktoren sich nicht lediglich in monetären Größen darstellen lassen, sondern hier in erster Linie qualitative Faktoren zu bewerten sind (Vgl. Kapitel 4.3.2). Die ersten beiden Ebenen stellen Instrumente der klassischen Kosten- und Leistungsrechnung dar, sie beziehen sich auf die Kostenträgerrechnung. Ebene 3 bewertet die innere Leistungsfähigkeit der IVS, also das Kriterium Effizienz, welches in Zusammenhang mit den Leistungsdimensionen (Kapitel 4.2.1.2) ausführlich dargelegt wurde. Den Bezugspunkt der 4. Ebene stellt das die IVS nutzende Umfeld dar, also Kunden/Nutzer und Träger der IVS. Im Blickfeld liegt hier also die von einer Informationsdienstleistung ausgehende Wirkung. Ist auf der Ebene 4 aus Unternehmenssicht nach der Wirkung der Leistungen der IVS gefragt, so beschäftigen sich die Ebenen 5 und 6 mit dem Nutzen der IVS für das Unternehmen. Hierbei bezieht sich die fünfte Ebene auf Werte wie den Beitrag zur Produktivitätsverbesserung oder Kosteneinsparungen durch Nutzung von Informationsdienstleistungen. Im Rahmen einer Nutzwertanalyse (Ebene 6) erhobene Daten können nicht in Geld- oder Prozentbeträgen abgebildet werden, hierbei wird auf einer Nominalskala z.B. dargestellt, inwiefern die IVS zur strategischen Wettbewerbsgestaltung des Unternehmens beitragen kann (Walter 1995, S. 102).

### **4.3 Kennzahlen als Werkzeug des Controlling**

Um die Leistung einer IVS messen und vergleichen zu können muß diese abgebildet werden. Dies erfolgt über Kennzahlen oder Leistungsindikatoren (Performance Indicators), welche den "Kern der operativen Controlling-Information darstellen." (Klempin 1994, S. 33) Eine kurze, dennoch aussagekräftige Definition findet sich bei Reichmann: "Kennzahlen werden als jene Zahlen betrachtet, die quantitativ erfaßbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen." (Reichmann 1997, S. 19) Kennzahlen sind in *absolute* und in *relative* Kennzahlen zu unterscheiden. Unter absoluten Kennzahlen sind Einzelkennzahlen, Summen und Differenzen zu verstehen, als relative Kennzahlen sind solche zu sehen, die Auskunft über erreichte Anteile oder Trends geben.

#### **4.3.1 Anforderungen an Kennzahlen**

Damit die Erhebung von Kennzahlen kein Selbstzweck wird und sich der damit verbundene Aufwand lohnt, sind an die Auswahl der Indikatoren bestimmte Anforderungen zu stellen:

*Handlungs- und Entscheidungsorientierung:* Aufgrund der über eine Kennzahl gewonnenen Erkenntnisse muß eine Entscheidung bzw. eine Handlung möglich sein. Dies bedeutet, daß bezüglich des gemessenen Sachverhalts Handlungsalternativen offenstehen müssen. Sind diese aufgrund betrieblicher Strukturen oder anderer Einflüsse nicht möglich, so sollte für die Ermittlung solcher Kennzahlen kein zu hoher Aufwand betrieben werden.

*Aussagekraft und Eindeutigkeit:* Die eingesetzten Kennzahlen müssen es ermöglichen, Problem- oder Erfolgsfaktoren eindeutig zu erkennen.

*Kontinuierliche Anwendung und Vergleichbarkeit:* Indikatoren müssen so gewählt werden, daß ihr Einsatz auch über einen längeren Zeitraum hinweg möglich ist, um

periodische Vergleiche durchführen zu können. Zwar sollten die Kennzahlen stets an die Spezifika der entsprechenden Organisation angepaßt sein, jedoch sollte auch die Vergleichbarkeit mit anderen IVS ein Faktor bei der Auswahl darstellen. Die gewählten Kennzahlen müssen also interne als auch externe Vergleiche ermöglichen.

*Ziel- und Zweckorientierung:* Bevor Leistungsindikatoren ausgewählt werden, muß ein genaues Bewußtsein über Aufgaben und Zielsetzung der IVS bestehen, da diese die relevanten Bezugsgrößen für die Leistungsmessung darstellen.

*Praktikabilität:* Die eingesetzten Instrumente müssen sowohl bei ihrer Erhebung als auch bei der Auswertung leicht handhabbar sein.

Die Auswahl der Kennzahlen muß einer ständigen kritischen Überprüfung unterliegen.

#### 4.3.2 Quantitative und qualitative Aspekte – Abgrenzung und Zusammenhänge

In eine umfassende Leistungsbewertung einer IVS müssen quantitative und qualitative Aspekte Eingang finden. Beispiele für quantitative Aspekte sind: (Vgl. u.a. Müller 1990, S. 177)

- Outputmenge pro Zeiteinheit
- Auftragseingang pro Zeiteinheit
- Verhältnis tatsächliche Nutzer zu potentiellen Nutzern

Qualitative Aspekte (Auswahl):

- Aktualität
- Vollständigkeit und Selektionsgüte
- Bequemlichkeit der Nutzung
- Flexibilität des Angebotes
- Zuverlässigkeit der Dienstleistungen
- Antwortzeit auf eine Anfrage

Auch aus der Reihe der qualitativen Aspekte lassen sich verschiedene Kriterien konkret quantitativ erfassen und anhand von Leistungsindikatoren darstellen. Hierzu zählen beispielsweise Daten wie Vollständigkeit (Recall) und Selektionsgüte (Precision) oder die durchschnittliche Antwortzeit. Andere Angaben zur qualitativen Leistungsfähigkeit der IVS basieren auf (subjektiven) Werturteilen. Diese werden anhand ordinaler Skalen abgebildet. Je nach zu beurteilendem Kriterium können diese wie in folgenden Beispielen aussehen (Griffith 1991, S. 17):

- Kriterium Dienstleistungsqualität allgemein:

|          |     |                       |          |               |
|----------|-----|-----------------------|----------|---------------|
| Sehr gut | gut | zufriedenstellen<br>d | schlecht | sehr schlecht |
| 5        | 4   | 3                     | 2        | 1             |

- Kriterium Relevanz der Information

|                 |               |          |               |            |
|-----------------|---------------|----------|---------------|------------|
| Extrem relevant | sehr relevant | relevant | kaum relevant | irrelevant |
| 5               | 4             | 3        | 2             | 1          |

In der Auswertung sind die einzelnen Funktionen von quantitativen und qualitativen Aspekten, aber auch die Zusammenhänge zwischen ihnen zu beachten: (Bredemeier 1995)

Quantitative Angaben:

- "fördern eindeutige und zweckmäßige Definitionen" (Bredemeier 1995, S. 161). Sie dienen der Konsensbildung innerhalb der Branche und liefern einen ‚Kriterienkatalog‘, der allgemeine Anwendung findet und somit die Vergleichbarkeit zwischen mehreren IVS fördert.
- Die Aufmerksamkeit wird auf zentrale Aspekte gelenkt
- Die Nachvollziehbarkeit quantitativer Daten ist weitaus höher als die qualitativer Daten. Somit sind quantitative Daten eine stärkere Argumentationshilfe im Vergleich zu qualitativen Daten
- Bezüglich der Eindeutigkeit sind quantitative Kriterien qualitativen Aspekten weit überlegen. Dies ermöglicht eine bessere Verhältnisbildung innerhalb quantitativer Daten.
- Anhand quantitativer lassen sich qualitative Aussagen be- bzw. widerlegen.

Qualitative Aussagen:

- Qualitative Aspekte erlauben es, einen Bezugsrahmen festzulegen, innerhalb welchem "sinnvolle quantitative Erhebungen" erst möglich werden. (Bredemeier 1995, S. 164)
- Hieraus läßt sich ableiten, daß qualitative Aspekte der Interpretation quantitativer Daten dienen.
- Aussagen zur Qualität können dazu beitragen, bisher unentdeckte Problembereiche zu identifizieren.

#### **4.4 Vorgehensweise bei der Einführung eines Controllingsystems**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Voraussetzungen für die Einführung von Controlling, die Untersuchungsbereiche, die Anforderungen an ein Controllingsystem und dessen Werkzeuge herausgearbeitet. Hierauf aufbauend und zusammenfassend wird nun das schrittweise Vorgehen bei der Einführung eines Controllingsystems erläutert.

Die Implementierung eines Controllingsystems läßt sich in 6 einzelnen Phasen darstellen: (Brucker 1995, S. 122)

1. Ist-Analyse
2. Festlegung der Ober- und Unterziele
3. Konzeption des Leistungsbewertungsmodells
4. Definition der Bewertungskriterien und hieraus Ableitung der Kennzahlen
5. Festlegung der Erhebungs- und Auswertungsmethoden
6. Aufbau eines Reportingsystems zur Vermittlung der gewonnenen Daten

Über die Ist-Analyse wird der Status quo der IVS bzgl. der Erreichung der Anforderungen und Erwartungen seitens Nutzern und Unternehmensführung ermittelt. Hierdurch wird ein Bewußtsein über die Problem- und Erfolgsfaktoren der IVS geschaffen.

Wie unter 4.1.1 dargestellt, müssen sich die Controlling-Felder an den Oberzielen des Unternehmens ausrichten, aus welchen sich "operationalisierbare und handlungsrelevante Zielvorgaben" (Brucker 1995, S. 123) ableiten lassen. Diese bilden zentrale Orientierungspunkte für das Controlling.

Aus der Ist-Analyse und den Zielvorgaben läßt sich nun ein Leistungsbewertungssystem als zentraler Bestandteil des Controlling formulieren. In diesem Zuge erfolgt die Festlegung der Bewertungsbereiche und -perspektiven sowie der zugehörigen Bewertungsebenen und Meßgrößen (Vgl. Kapitel 4.2). Dies ist die Grundlage für die Auswahl und Bildung der relevanten Kennzahlen (Vgl. Kapitel 4.3).

Die Erhebung der erforderlichen Daten muß geregelt sein, d.h. Zuständigkeiten und Erhebungszeiträume sollten festgeschrieben werden, um über längere Zeit zu einem verlässlichen Datenpool zu gelangen, der dem Anspruch der Vergleichbarkeit gerecht wird. Die Datenquellen und die Art der Erhebung sind natürlich von der Auswahl der Kennzahlen abhängig. Für die Ermittlung der kostenbezogenen Daten muß auf die Aufstellungen der Abteilung Finanzbuchhaltung zurückgegriffen werden. Probleme können sich bei den Personalkosten ergeben, da Angaben zu diesen dem Datenschutz unterliegen und von der Finanzbuchhaltung daher nur sehr undifferenziert, d.h. schlimmstenfalls als ein Betrag für die gesamte IVS, weitergegeben werden dürfen (Zimmermann 1989, S. 112). Auftragsbearbeitungszeiten einer bestimmten Mitarbeitergruppe können über Formblätter, etwa auf einem Auftragserfassungsbogen oder -begleitschein, erfaßt werden (Vgl. u.a. Infonetz Bayern 1997, S. 38). Schwieriger gestaltet sich die Erhebung von Angaben zum Urteil der Nutzer bezüglich Qualität und Nutzen der Informationsdienstleistung, hier sind periodische Nutzerbefragungen unumgänglich. Unter diesem Aspekt kann auch eine Querverbindung zwischen Controlling und (internen) Marketingmaßnahmen der IVS gezogen werden.

Schließlich ist ein Reporting- oder Informationssystem zu konzipieren, über welches den entsprechenden Adressaten (Top-Management, mittleres Management, IVS-Leitung und IVS-Mitarbeiter) die für sie relevanten Controlling-Daten zugänglich gemacht werden. Die Gestaltung der Ergebnisberichte ist von der jeweiligen Zielgruppe abhängig, die unterschiedlichen Bewertungsperspektiven müssen hierbei also Berücksichtigung finden (Brucker 1995, S. 124). Die Differenzierung der Controlling-Informationen nimmt dabei mit abnehmender Unternehmenshierarchie zu. Der Unternehmensleitung sind in der Regel wenige, stark verdichtete Kennzahlen zuzuleiten, auf IVS-Ebene müssen die Controllingberichte so differenziert wie möglich sein, damit sämtliche kritische Faktoren aufgedeckt werden können.

## **5 Controlling für IVS in Nonprofit-Organisationen (NPO)**

Der Faktor Information hat für Forschung und Lehre, Entwicklung und Kultur große Bedeutung. Die auf diesen Feldern tätigen Einrichtungen sind größtenteils im Nonprofit-Bereich angesiedelt. Hierzu sind auch die von öffentlicher Hand getragenen Einrichtungen zu zählen, auf welche innerhalb dieses Kapitels der Schwerpunkt gerichtet ist. Dies aus den Gründen, da IVS durch ihre Ansiedlung in etwa Wissenschaftlichen Bibliotheken und Forschungseinrichtungen häufiger im öffentlichen Bereich als im privaten Nonprofit-Bereich wie beispielsweise in Vereinen, Stiftungen, Verbänden oder Kammern integriert sind, weiterhin ist durch Veränderungen im Zuge der Verwaltungsreform nicht nur der Bedarf zur Gewinnung von mehr Kosten- und Leistungstransparenz auf diesem Gebiet gestiegen, hierdurch wird auch erst die Möglichkeit dafür geschaffen.

Auch sollte die Bedeutung von Effizienzkennzahlen für den öffentlichen Bereich nicht unterschätzt werden. Da privatwirtschaftliche Unternehmen von vornherein dem Wettbewerb ausgesetzt sind, ist entsprechendes Handeln Voraussetzung für ein Bestehen im Markt. Bredemeier schlägt vor, „Öffentlichkeit“ als "Substitut zum Marktwettbewerb" anzusehen, welches über einen Prestigewettbewerb Motivation zur Effizienzsteigerung mit sich bringen könnte (Bredemeier 1995, S. 166). So stiegen beispielsweise die Kostendeckungsgrade der Fachinformationszentren nach deren Veröffentlichung durch das BMBF an.

### **5.1 Definition Nonprofit-Bereich**

Die Bezeichnung ‚Nonprofit‘ darf nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, daß die Leistungsbereitstellung in diesen Institutionen nicht unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen müßte und die Anwendung von Managementtools in diesem Bereich nicht relevant sei. Horak (Horak 1993, S. 18) gibt folgende Definition für eine NPO: "Eine Nonprofit-Organisation ist ein zielgerichtetes, produktives, soziales, offenes, dynamisches, komplexes System, dessen Ziel die Befriedigung von Bedürfnissen verschiedener Interessengruppen (Changed Human Being = Wirkungserzielung) durch die Erbringung von Sach- und ... Dienstleistungen ist, wobei ... erzielte Gewinne ... nicht an Organisationsmitglieder (Eigentümer, Mitarbeiter etc.) verteilt werden dürfen."

Im Nonprofit-Bereich können also durchaus Gewinne erzielt werden, allerdings wird nicht von einem Bilanzgewinn (wie bei Unternehmen) sondern von einem Überschuß der Erträge über die Aufwendungen gesprochen. Daher sollte zur Abgrenzung von Unternehmen auch nicht die *Gewinnerzielungsabsicht* sondern die *Gewinnverwendungsabsicht* herangezogen werden (Potocnik 1994, S. 293). Als Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen NPO und Unternehmen ist die Zielorientierung zu sehen. Bei Unternehmen ist die Erbringung sämtlicher Leistungen dem Oberziel Renditeerzielung untergeordnet, die NPO (und gleichermaßen der öffentliche Bereich) erstellt ihre Leistungen unter dem Ziel, durch höchstmögliche Bedürfnisbefriedigung beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen (Potocnik 1994, S. 295).

### **5.2 Situation und Ansätze im öffentlichen Bereich**

Im Folgenden sollen die Hindernisse dargestellt werden, welche bislang einer kosten- und outputorientierten Leistungserbringung im öffentlichen Bereich

entgegenstanden und welche Veränderungen den Weg zu einer solchen ebnen sollen. Der Fokus wird dabei auf die kosten- und leistungsrechnungsbezogenen Probleme gelegt.

Mit ihren bisherigen Strukturen und Verfahren werden öffentliche Einrichtungen nicht mehr in der Lage sein, den geänderten Umfeldbedingungen und den gesteigerten Ansprüchen der Leistungsempfänger gerecht zu werden (Budäus 1992, S. 271). Gerade der Informationssektor, also Bibliotheken und IVS, ist durch die rapiden Entwicklungen im DV- und Informatikbereich sowie das verstärkte Auftreten privatwirtschaftlicher Konkurrenz auf dem Informationsmarkt hiervon in starkem Maße betroffen.

So muß sich auch der öffentliche Sektor zum Dienstleister umorientieren, d.h. output- und kundenorientiert arbeiten. Hierzu muß die Arbeit effektiver, d.h. zielgerichteter (bedarfsorientierter), werden und die Dienstleistung muß wirtschaftlicher erbracht werden.

Diesen Ansprüchen konnte bisher aufgrund vieler Faktoren wie starren Reglementierungen, Trennung von Ressourcen- und Fachverantwortung sowie Vergütungssystemen, welche nicht leistungsorientiert sind, nicht entsprochen werden (Wimmer 1995, S. 12 ff.). Eine nähere Betrachtung dieser Faktoren findet im Rahmen dieser Arbeit nicht statt, der Blick soll auf das bislang unzulängliche Rechnungswesen im öffentlichen Bereich gerichtet werden.

### **5.2.1 Nachteile der Kameralistik in Bezug auf Controlling**

Eine auf die in dieser Arbeit behandelte Problematik treffende Erklärung des Begriffs ‚Kameralistik‘ findet sich bei Scheer (Scheer 1992, S. 322): "Dabei [bei der Kameralistik, d. Verf.] handelt es sich um eine relativ einfache Einnahmen- und Ausgabenrechnung, die allerdings im Hinblick auf die sachbezogene Kontierungseinheiten (Haushaltstitel) sehr detailliert und aus Controllingsicht unübersichtlich ist." So zeigt die Kameralistik nur auf, "wo wieviel Geld ausgegeben wurde." (Wimmer 1995, S. 13). Die bedeutendsten Gründe für die angesprochene Unübersichtlichkeit stellen sich wie folgt dar:

Eine Zuordnung der Kosten zu den Kostenstellen findet nicht statt, ebenso werden zwischen einzelnen Ämtern ausgetauschte Leistungen nicht gegenseitig verrechnet. Güter des Anlagevermögens werden sofort in vollem Umfang abgeschrieben, Abgrenzungen, d.h. die kostenrechnerisch richtige Zuordnung von in einem bestimmten Abrechnungszeitraum angefallenen Kosten, die jedoch zu einem anderen Zeitpunkt (früher oder später) zu Ausgaben führen, werden nicht durchgeführt. Insbesondere die beiden letzten Punkte erscheinen als schwerwiegende Mängel in Bezug auf eine exakte und aussagekräftige Kosten- und Leistungsanalyse. Erschwert wird die direkte Kostenzuordnung auch dadurch, daß - vor allem Gemeinkostenpositionen wie Heiz- oder sonstige Raumkosten - durch übergeordnete Ämter gesammelt beglichen werden.

### **5.2.2 Verwaltungsreform**

Der Weg zu mehr Wirtschaftlichkeit und zu einer qualitativen Verbesserung der von öffentlichen Einrichtungen erbrachten Dienstleistungen soll über eine Reform der Verwaltung erfolgen. In Anlehnung an Wimmer folgt eine Darstellung der Ziele der Verwaltungsreform (Wimmer 1995, S. 15):

*Effektivitätserhöhung* durch eindeutige Aufgabendefinitionen, Zusammenlegung von

Ressourcen- und Fachverantwortung, Wandel von der Prozeß- zur Ergebnisorientierung.

*Modernisierung:* Der öffentliche Sektor soll stärker dienstleistungsorientiert auftreten. Weiterhin bedarf es einer Umgestaltung von Organisationsstrukturen, die Qualität der Dienstleistungen sowie die Nutzernähe müssen optimiert werden.

*Steigerung der Wirtschaftlichkeit:* Dies wird nur durch die Möglichkeit zu flexiblem Ressourceneinsatz, durch Prägung von Kostenbewußtsein bei den Mitarbeitern sowie durch die Schaffung von Wettbewerb zu erreichen sein. (Vgl. hierzu auch Bredemeier 1995, S. 166)

Die Einführung von Controlling ist zur Erreichung dieser Ziele unerläßlich, da sich hier nur dann Erfolg einstellen kann, wenn jede beteiligte Stelle ständig über ihren Zielerreichungsgrad informiert und sich über ihre Kostensituation genau bewußt ist.

### **5.2.3 Elemente des Neuen Steuerungsmodells (NSM)**

Die unter 5.2.2 beschriebenen Ziele sollen über das Neue Steuerungsmodell erreicht werden, welches aus folgenden Elementen besteht (Wimmer 1995, S. 17):

Dezentralisierung:

- Zusammenlegung von Fach- und Ressourcenverantwortung
- Flexiblerer Einsatz der Personalkapazität

Outputorientierte Steuerung

- Controlling
- Zielsysteme
- Definition von Produkten
- Kontraktmanagement

Kostenmanagement

- Budgetierung
- Flexibilisierung des Haushaltsrechts
- Kostentransparenz
- Kosten-Leistungsrechnung

Personal

- Qualifizierung für neue Aufgabenbereiche
- Motivationsförderung durch freiere Arbeitsgestaltung
- Leistungsorientierte Vergütungssysteme

Um die sich hieraus ergebenden Steuerungspotentiale für eine IVS (bzw. die diese tragende Einrichtung) deutlich zu machen, müssen in erster Linie die Punkte outputorientierte Steuerung und Kostenmanagement betrachtet werden.

#### **5.2.3.1 Outputorientierte Steuerung und Controlling**

Die zu erbringenden Leistungen orientieren sich nicht wie bisher am Input, d.h. an den zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern der Ressourceneinsatz wird an dem als Zielvorgabe festgelegten Output ausgerichtet. Grundlage hierfür ist, daß der Output erfaßbar gemacht wird, was nur über eine konkrete Definition von Produkten möglich ist, auf die die verursachten Kosten direkt umgelegt werden können (Kostenträgerrechnung).

Für die Festlegung von Produkten und Leistungen einer Verwaltungseinheit wurde der Begriff ‚*Kontraktmanagement*‘ geprägt. In dem Kontrakt werden zwischen Fachamt (z.B. Bibliothek) und Verwaltungsspitze schriftlich die in einem bestimmten Zeitraum zu erbringenden Leistungen bezüglich ihrer Qualität und ihrer Quantität sowie die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen fixiert. (Wimmer 1995, S. 20). Abbott spricht hierbei von *Service Level Agreements*. (Abbott 1994, S. 5). In diesem Zusammenhang kommt dem Controlling eine wichtige Bedeutung zu. Zum einen wurde Entscheidungskompetenz zu niedrigeren Hierarchiestufen verlegt, hiermit entsteht der Bedarf der Leitung auf dieser Ebene, entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zur Hand zu haben, welche ihnen das Controlling liefert.

### **5.2.3.2 Kostenmanagement im öffentlichen Sektor und Controlling**

Das NSM sieht die Haushaltsverwaltung nicht mehr über Haushaltspläne und -titel vor. Die Ressourcenplanung erfolgt über Budgets, die den einzelnen Einrichtungen zur Verfügung gestellt und von diesen weitgehend selbständig eingesetzt werden. Als weitere Bezeichnungen für diese Verfahrensweise finden sich auch die Begriffe Plafonierung, Globalhaushalt oder Sondervermögen. (Wimmer 1995, S. 22). In diesem Kontext erfuhr das Haushaltsrecht verschiedene Änderungen, (Vgl. u.a. Wätjen 1995, S. 139) die für eine effiziente Leistungserbringung grundlegend sind:

- In einem Haushaltsjahr nicht verbrauchte Mittel können in das nächste Jahr übertragen werden. Somit wird dem sogenannten ‚Dezemberfieber‘, d.h. dem Verbrauch noch verfügbarer Mittel zum Jahresende entgegengewirkt.
- Ausgabetitel sind gegenseitig deckungsfähig
- Mehreinnahmen, also Erträge, die erwirtschaftet wurden verbleiben in der Einrichtung und können dort nach Bedarf genutzt werden, so etwa für neue Investitionen
- Flexibler Personaleinsatz

Erst durch diese Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Mittel- und Personaleinsatzes wird die Diskussion um die Einführung von Controlling bedeutend. Controlling liefert entscheidungsrelevante Informationen. Dies wird jedoch zum Selbstzweck, wenn auf-grund vorgegebener Reglementierungen kein Handlungsspielraum besteht, innerhalb dessen die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden können.

### **5.3 Controlling-Ansätze im öffentlichen Sektor - Prozeßkostenrechnung**

Die unterschiedliche Ausrichtung zwischen Unternehmen und Dienstleistern im öffentlichen Sektor bezüglich Rendite- bzw. Wirkungserzielung spiegelt sich natürlich auch im Controlling wider, allerdings sind die Unterschiede nicht so ausgeprägt wie die Vermutung nahelegt. Dies, da einerseits auch die IVS einer privatwirtschaftlichen Unternehmung Dienstleistungen erbringt, welche sich in ihrer Grundform weitgehend mit den von öffentlich getragenen IVS gleichen. Zum anderen geht auch aus den bisherigen Ausführungen in Kapitel 5 hervor, daß, wenn auch das primäre Ziel öffentlicher Institutionen die Erreichung einer (gesellschaftlichen) Wirkung ist, die Leistung dennoch wirtschaftlich und qualitativ hochwertig erbracht werden muß. So kann die in Kapitel 4.1.2 ausführlich beschriebene Dienstleistungsstückkostenrechnung mit eventuellen Modifikationen auch für eine öffentlich getragene IVS



Anwendung finden.

Im öffentlichen Bereich findet jedoch nicht der Begriff Dienstleistungsstückkostenrechnung Verwendung sondern überwiegend der Begriff *Prozeßkostenrechnung*. (Ceynowa 1998, S. 269)

Diese ist weitgehend mit der Dienstleistungsstückkostenrechnung identisch, weshalb hier nicht nochmals der gesamte Vorgang der Prozeßkostenrechnung dargestellt wird, sondern lediglich auf deren Unterschiede bzw. Erweiterungen gegenüber der Dienstleistungsstückkostenrechnung eingegangen wird. (Es muß darauf hingewiesen werden, daß die Prozeßkostenrechnung nicht ausschließlich für den öffentlichen Bereich konzipiert ist sondern ein Modell der Kostenrechnung für Dienstleistungen im allgemeinen darstellt.) Zu erbringende Tätigkeiten werden bei der Prozeßkostenrechnung zu Teil- und Hauptprozessen zusammengefaßt, wobei ein Teilprozeß als "ein gegenüber vor- und nachgelagerten Tätigkeiten klar abgegrenzter Arbeitsgang mit ... meßbarem In- und Output ..." (Ceynowa 1998, S. 272) definiert wird. Von Bedeutung ist der Begriff *Cost Driver*. Dies sind diejenigen Faktoren, welche die Erbringung von Prozessen erst erforderlich machen und deren Leistungsmenge beschreiben. (Walter 1995, S. 153). In Bezug auf die gegebene Darstellung der Ermittlung der Dienstleistungsstückkosten finden wir die Cost Driver an der Stelle, an welcher die Mengen der erbrachten Dienstleistungen in Beziehung zu den Tätigkeiten gesetzt werden. Eine sehr detaillierte Darstellung der Prozeßkostenrechnung findet sich bei Walter (Walter 1995).

Die Anwendung von Kostenrechnungsmodellen im öffentlichen Bereich war bislang von einer Erklärungsfunktion (Ceynowa 1998, S. 264) geprägt, z.B. mit dem Hauptziel der Ermittlung von angemessenen Gebühren. Für die Belange des Controlling sind die teuerungsrelevanten Informationen, die der Prozeßkostenrechnung entnommen werden können heranzuziehen, da anhand dieser Maßnahmen zur Kostenoptimierung getroffen werden können. Ceynowa führt als Kennzahlen, welche die Prozeßkostenrechnung zu einem Controllingmodell beitragen kann, an: (Ceynowa 1998, S. 273)

- Personalbindung einzelner Teilprozesse
- Kosten der Teilprozesse
- Leistungsmenge der Teilprozesse
- Kostensätze der Teilprozesse (Quotient aus Teilprozeßkosten und Leistungsmenge)
- Bearbeitungszeit einzelner Teilprozesse (Quotient aus Personalbindung und Leistungsmenge)

Anhand dieser Kennzahlen ergibt sich schon ein aussagekräftiges Instrumentarium, welches im periodischen Vergleich die Wirkung von beispielsweise neu eingeführten Arbeitsablaufoptimierungen offenlegen kann oder auch rechtzeitig auf Schwachpunkte und somit starke Kostenverursacher aufmerksam machen kann - konsequente Anwendung vorausgesetzt.

Natürlich sind diese Kennzahlen für ein umfangreiches Controlling nicht ausreichend, bilden jedoch die Grundlage dafür. Bezüglich der Kennzahlen haben auch für den öffentlichen bzw. den Nonprofit-Bereich die unter Kapitel 4.3 gemachten Ausführungen Gültigkeit, die Auswahl der Kennzahlen muß ohnehin immer in Anpassung an den jeweiligen Bedarf der IVS erfolgen.

## **6      Schlußbetrachtung**

Im Laufe dieser Arbeit wurden die Schwierigkeiten der Leistungsmessung von Informationsdienstleistungen beleuchtet - sowohl faktorenimmanente Probleme als auch solche, die durch das Umfeld, in welches IVS eingebettet sind, bedingt sind. Es wurden die Werkzeuge des Controlling, Anforderungen an diese und die Schritte zur Implementierung eines Controllingsystems dargelegt. Auf die Implementierung eines Controllingsystems konnte nur theoretisch eingegangen werden, da die konkrete praktische Gestaltung eines kompletten Controllingmodells nur in genauer Kenntnis der jeweiligen Spezifika der betreffenden Informationseinrichtung erfolgen kann.

Es wurde deutlich, daß eine IVS auf das Potential, das ihr die Anwendung von Controllingtools an die Hand gibt, nicht verzichten und daher deren Einführung auch nicht erst auf Druck von übergeordneter Stelle betreiben sollte. Die Steuerungsfunktion des Controlling und die Kosten- und Leistungsüberwachung können in Form eines Selbstcontrolling die IVS-Leitung wertvoll unterstützen. Bei Abbau- und Outsourcing-tendenzen stellen die gewonnenen Daten eine unverzichtbare Argumentations- und Rechtfertigungsbasis dar, da durch ein umfassendes Controlling nicht nur Kostengrößen offengelegt werden, sondern - zumindest Ansatzweise - auch der strategische Nutzen der Informationseinrichtung deutlich gemacht werden kann, wenn hierin auch das größte Problem der Bewertung einer IVS liegt. Die eingangs gestellte Frage nach dem Zusammenhang zwischen Abbautendenzen und der fehlenden strategischen Einbindung der IVS bzw. der Nichtanwendung von Leistungsmessungsmaßnahmen kann dahingehend beantwortet werden, daß dieser ohne Zweifel besteht. Denn auf welche Legitimationsbasis will eine Informationseinrichtung ihre Existenz stellen, wenn nicht auf den strategischen Nutzen ihrer Dienstleistungen, welche zudem in einer wirtschaftlichen Art und Weise erbracht werden?

Die Frage ist letztlich also nicht, ob Instrumente des Controlling und der Leistungsmessung in IVS Anwendung finden sollten, sondern in welcher Form die größte Aussagekraft unter Berücksichtigung des dafür erforderlichen Aufwands erreicht werden kann (Herget 1995, S. 35).

## Literatur

(Abott 1994)

Abott, Christine: Performance Measurement in Library and Information Services. – London: Aslib, 1994. – (Aslib Know How Guide)

(Boekhorst 1994)

Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung als Instrument der Qualitätssicherung in Parlaments- und Behördenbibliotheken, in: Mitteilungsblatt der Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken 77 (1994), S. 3-16

(Bredemeier 1995)

Bredemeier, Willi: Effizienzkennzahlen in der Informationswirtschaft, in: Informationscontrolling. – Konstanz: UVK, Univ.-Verl. Konstanz, 1995, S. 159-180. – (Schriften zur Informationswissenschaft ; 19)

(Britzelmaier 1995)

Britzelmaier, Bernd Jürgen: Eine Grundrechnung als Basis für einen Profit Center-Ansatz in der IV, in: Herget, J. (Hrsg.): Informationscontrolling. – Konstanz: UVK, Univ.-Verl. Konstanz, 1995, S. 48-73. – (Schriften zur Informationswissenschaft ; 19)

(Brucker 1995)

Brucker, Elke; Michels, Marion: Konzeption eines Leistungsbewertungssystems für eine innerbetriebliche Informationsstelle, in Herget; J. (Hrsg.): Informationscontrolling. Konstanz: UVK; Univ.-Verl. Konstanz, 1995, S. 120 – 139. (Schriften zur Informationswissenschaft; 19)

(Budäus 1992)

Budäus, Dietrich: Controlling für öffentliche Verwaltungen – Voraussetzung für ein effizientes Verwaltungsmanagement? In: Reichmann, Thomas (Hrsg.): 7. Deutscher Controlling Congress. – München : Techno Verl., 1992, S. 267-295

(Ceynowa 1998)

Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement, in: Bibliotheksdienst 32 (1998) 2, S. 263-287

(Crawford 1996)

Crawford, John: Evaluation of Library and Information Services. – London: Aslib, 1996. - (Aslib Know How Guide)

(Gabler 1997)

Gabler Wirtschaftslexikon. – 14. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1997

(Griffith 1991)

Griffith, J.-M.; King, D. W.: A manual on the evaluation of information centers and services. – Neuilly-sur-Seine: AGARD, 1991. – (AGARDograph No. 310)

(Grudowski 1996)

Grudowski, Stefan: Wie rechnet sich Fachinformation? In: cogito (1996) 6, S. 4-11

(Herget 1992)

Herget, Josef: Informationsvermittlung zu Beginn der 90er Jahre, in: NfD 43 (1992), S. 143-158

(Herget 1992a)

Herget, Josef: Zum Stand der Wirtschaftlichkeitsermittlung in Informationsvermittlungsstellen. – Konstanz: Universität Konstanz, Informationswissenschaft, 1992. – (Bericht 9/92)

(Herget 1993)

Herget, Josef: Vom Wert des Informationszentrums, in: cogito (1993) 5, S. 21-24

(Herget 1993a)

Herget, Josef: Informationsvermittlung zu Beginn der 90er Jahre, in: NfD 44 (1993), S. 101-107

(Herget 1995)

Herget, Josef: Controlling der Informationsvermittlung, in: Herget, J. (Hrsg.): Informationscontrolling. – Konstanz: UVK, Univ.-Verl. Konstanz, 1995, S. 20-39. – (Schriften zur Informationswissenschaft ; 19)

(Herget 1995a)

Herget, Josef: Controlling von Information Services, in: NfD 46 (1995), S. 69-78

(Herget 1997)

Herget, Josef: Informationsmanagement, in: Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. – 4. Aufl. – München [u.a.]: Saur, 1997, S. 781-794

(Holländer 1995)

Holländer, Stephan: Denken in Prozessen anstatt in kurzfristigen Budgetzielen, in: NfD 46 (1995), S. 79-82

(Holländer 1995a)

Holländer, Stephan: Einführung eines Leistungsbewertungssystems in einer innerbetrieblichen Informationsstelle, in: Herget, J. (Hrsg.): Informationscontrolling. – Konstanz: UVK, Univ.-Verl. Konstanz, 1995, S. 140-147. – (Schriften zur Informationswissenschaft ; 19)

(Horak 1993)

Horak, Christian: Controlling in Nonprofit-Organisationen. – Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 1993 (DUV: Wirtschaftswissenschaft) (Edition Österreichisches Controller-Institut)

(Horváth 1996)

Horváth, Péter: Controlling. – 6. Aufl. – München: Vahlen, 1996 (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)

(Infonetz Bayern 1997)

Infonetz Bayern: Qualitätsmanagement für Informationsdienstleistungen. – Infonetz Bayern e.V., 1997

(Jaun 1992)

Jaun, Hans-Peter; Schütz, Peter: Ein Schlüssel für die Zukunft – Innovatives Wertschöpfungs- und Kosten-Verrechnungsmodell für die IuD-Szene? In: ARBIDO-R 7 (1992) Nr. 4, S. 90-94

(Jülkenbeck 1994)

Jülkenbeck, Agnes (1994): Controlling für "Einsteiger", in: Controlling für öffentliche Bibliotheken. – Berlin: DBI, 1994. – S. 7-18

(Klempin 1994)

Klempin, Hannelore: Kennzahlen und Indikatoren für das operative Controlling, in: Controlling für öffentliche Bibliotheken. – Berlin: DBI, 1994. – S. 33-42

(Kmucho 1994)

Kmucho, Wolfgang: Die Zukunft betrieblicher IuD-Stellen, in: NfD 45 (1994), S. 39-43

(Kmucho 1995)

Kmucho, Wolfgang: Die Zukunft betrieblicher IuD-Stellen : Profit Center als Chance? In: Herget, J. (Hrsg.): Informationscontrolling. – Konstanz: UVK, Univ.-Verl. Konstanz, 1995, S. 40-47. – (Schriften zur Informationswissenschaft ; 19)

(Kreitmeier 1995)

Kreitmeier, Ingrid: Welchen Sinn machen Wirtschaftlichkeitsanalysen von Informationsdiensten? In: NfD 46 (1995), S. 83-90

(Krumphanzl 1992)

Krumphanzl, Ursula: Kostenrechnung in einer Informationsvermittlungsstelle, in: Neubauer, Wolfram (Hrsg.): 14. Online-Tagung der DGD. – Frankfurt: DGD, 1992, S. 113-127

(Matarazzo 1997)

Matarazzo, James M.: Measuring the value of the corporate information resource, in: Online Information 97: Conference proceedings and event guide. – 1997

[CD-ROM]

(Müller 1991)

Müller, Raymond; Schmidt, Ralf; Schwuchow, Werner: Qualitative und quantitative Aspekte der Wirtschaftlichkeit von Informationsdienstleistungen, in: NfD 41 (1991), S. 175-183

(Picot 1997)

Picot, Arnold; Scheuble, Sven: Die Bedeutung der Information für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, in: Mantwill, Gerhard J (Hrsg.): Informationswirtschaft und Standort Deutschland. – Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., 1997, S. 15-41. – (Veröffentlichungen des HWWA-Instituts für Wirtschaftsforschung – Hamburg ; 37)

(Poll 1996)

Poll, Roswitha: Measuring quality. – München [u.a.]: Saur, 1996

(Potocnik 1994)

Potocnik, Rudolf: Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Controller Magazin (1994) 5, S. 293-297

(Reichmann 1997)

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. – 5. Aufl. – München: Vahlen, 1997

(Scheer 1992)

Scheer, René; Fröhling, Oliver: Controlling in den Industrie- und Handelskammern, in: Reichmann, Thomas (Hrsg.): 7. Deutscher Controlling Congress. – München :

Techno Verlag, 1992, S. 318-339

(Schwuchow 1991)

Schwuchow, Werner: Worüber sprechen wir eigentlich? Definitions- und Terminologiefragen, in: Dudley, Segbert, Simon, Stroetmann (Hrsg.): The economics of library and information services. – London: Anglo-German Foundation, 1991, S. 17-29

(Schwuchow 1993)

Schwuchow, Werner: Qualitätsmanagement für Informationsdienste, in: cogito (1993) 1, S. 3-7

(Schwuchow 1997)

Schwuchow, Werner: Informationsökonomie, in: Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. – 4. Aufl. – München [u.a.]: Saur, 1997, S. 751-779

(Stock 1995)

Stock, Wolfgang G.: Elektronische Informationsdienstleistungen und ihre Bedeutung für Wirtschaft und Wissenschaft. – München: ifo Inst. Für Wirtschaftsforschung, 1995. – (ifo Studien zur Innovationsforschung ; 3)

(Weber 1995)

Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling. – 6. Aufl. – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995

(Wellems 1992)

Wellems, Christine: Information service controlling – Beispiele und Erfahrungen aus den USA, in: Neubauer, Wolfram (Hrsg.): 14. Online-Tagung der DGD. – Frankfurt: DGD, 1992, S. 85-95

(Wimmer 1995)

Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform? In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. – Berlin : DBI, 1995, S. 11-30. – (DBI-Materialien 142)

(Zimmermann 1989)

Zimmermann, Dorothea: Die Dienstleistungs-Stückkosten der IVS eines Unternehmens, in: Wirtschaftlichkeit von Informationstechniken. – Frankfurt am Main: DGD, 1989, S. 104-128. – (DGD-Schrift (KWID-8) 5/89)