

Rheinland-Pfalz



Handbuch
der
standardisierten
Kosten- und Leistungsrechnung
in
Rheinland-Pfalz

Inhaltsverzeichnis

1	EINFÜHRUNG	6
1.1	ALLGEMEINER ÜBERBLICK ZUM SYSTEM DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG.....	7
1.2	ALLGEMEINE ZIELE DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG	10
1.3	WARUM EINE STANDARDISIERTE KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG? ...	12
1.4	EINFÜHRUNGSHINWEISE	13
1.5	PROJEKTABLAUFPLAN	17
2	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN.....	24
2.1	ÜBERSICHT ZUM RECHNUNGSWESEN.....	24
2.2	FINANZ- UND FINANZIERUNGSRECHNUNG.....	26
2.3	FINANZBUCHHALTUNG	28
2.4	KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG	30
2.5	WEITERE RECHNUNGSARTEN.....	32
3	KOSTENARTENRECHNUNG	33
3.1	EINLEITUNG.....	33
3.2	SACHKOSTEN	34
3.2.1	<i>Materialkosten.....</i>	<i>34</i>
3.2.2	<i>Kalkulatorische Kosten.....</i>	<i>35</i>
3.2.3	<i>Kalkulatorische Abschreibungen.....</i>	<i>36</i>
3.2.4	<i>Kalkulatorische Zinsen</i>	<i>37</i>
3.2.5	<i>Kalkulatorische Miete</i>	<i>38</i>
3.2.6	<i>Wagniskosten</i>	<i>39</i>
3.3	PERSONALKOSTEN.....	40
3.3.1	<i>Personalzeitermittlung.....</i>	<i>40</i>
3.3.2	<i>Erfassungen.....</i>	<i>41</i>
3.3.3	<i>Plausibilitätsprüfung.....</i>	<i>42</i>
3.3.4	<i>Weitere Datenverarbeitung</i>	<i>42</i>
3.3.5	<i>Personalkostensätze.....</i>	<i>43</i>
3.4	KOSTEN- UND LEISTUNGSARTENPLAN.....	46
3.4.1	<i>Stukturierung des Kosten- und Leistungsartenplans.....</i>	<i>48</i>

4	KOSTENSTELLENRECHNUNG	51
4.1	ALLGEMEINES	51
4.2	BILDUNG VON KOSTENSTELLEN	52
4.2.1	<i>Vorgehensweise zur Bildung von Kostenstellen:</i>	<i>54</i>
4.3	AUFGABEN DER KOSTENSTELLENRECHNUNG:.....	55
4.3.1	<i>Kostentransparenz.....</i>	<i>55</i>
4.3.2	<i>Gemeinkostenverrechnung.....</i>	<i>56</i>
4.3.3	<i>Ermittlung von Gebührensätzen.....</i>	<i>56</i>
4.4	KLASSIFIZIERUNG DER KOSTENSTELLEN:	57
4.5	BETRIEBSABRECHNUNGSBOGEN (BAB)	61
4.6	KOSTENSTELLENRECHNUNG	63
4.6.1	<i>Primärkostenverrechnung (Phase I).....</i>	<i>63</i>
4.6.2	<i>Sekundärkostenverrechnung (Phase II).....</i>	<i>64</i>
4.6.3	<i>Festlegen von Verteilungsgrundlagen.....</i>	<i>65</i>
4.6.4	<i>Stufenverfahren</i>	<i>66</i>
5	KOSTENTRÄGERRECHNUNG	68
5.1	EINLEITUNG.....	68
5.2	PRODUKTDEFINITION	68
5.3	WEITERE VERFAHRENSWEISE ZUR PRODUKTDEFINITION	72
5.3.1	<i>Bottom-Up-Verfahren.....</i>	<i>75</i>
5.3.2	<i>Top-Down-Verfahren.....</i>	<i>75</i>
5.3.3	<i>Das Gegenstromverfahren.....</i>	<i>75</i>
5.3.4	<i>Anzahl der Produkte.....</i>	<i>77</i>
5.4	KALKULATIONSARTEN.....	78
5.4.1	<i>Divisionskalkulation.....</i>	<i>79</i>
5.4.2	<i>Äquivalenzziffernkalkulation.....</i>	<i>80</i>
5.4.3	<i>Zuschlagskalkulation.....</i>	<i>81</i>
6	PROZESSKOSTENRECHNUNG	83
6.1	ZWECK EINER PROZESSKOSTENRECHNUNG	83
6.2	AUFBAU EINER PROZESSKOSTENRECHNUNG	84
6.3	PROZESSKOSTENKALKULATION	86
6.4	STRATEGISCHE STEUERUNGSVORTEILE	88

7	ANLAGEBUCHHALTUNG	91
7.1	GRUNDSÄTZE DER ANLAGEBUCHHALTUNG	91
7.1.1	<i>Aufbau der Anlagebuchhaltung</i>	92
7.1.2	<i>Buchungen</i>	95
7.2	ABSCHREIBUNGEN AUS DER ANLAGEBUCHHALTUNG.....	95
7.2.1	<i>Gründe der Wertminderung</i>	96
7.3	PFLEGE DER ANLAGEBUCHHALTUNG.....	97
8	ÜBERFÜHRUNGSRECHNUNG	99
8.1	ALLGEMEINES	99
8.2	DIE TECHNIK DER ÜBERFÜHRUNGSRECHNUNG	100
8.3	PERSPEKTIVEN AUS DER ÜBERFÜHRUNGSRECHNUNG	102
8.4	GRUNDSÄTZE DER KLR-RELEVANZ	104
8.5	BUCHUNGSREGELN	106
8.6	OUTPUTORIENTIERTE HAUSHALTSPLANUNG	107
9	LEISTUNGSRECHNUNG	109
9.1	DIE LEISTUNGSRECHNUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	109
9.2	WAS SIND LEISTUNGEN?	110
9.3	BILDUNG VON LEISTUNGSKENNZAHLEN	112
9.3.1	<i>Objektive und subjektive Indikatoren</i>	115
9.3.2	<i>Wechselwirkungen von Effektivität und Effizienz</i>	116
10	BERICHTSWESEN	117
10.1	FUNKTIONEN DES BERICHTSWESENS	117
10.2	AUFBAU EINES SYSTEMGERECHTEN BERICHTSWESENS.....	119
10.3	KENNZAHLEN.....	121
10.4	BERICHTSGRUPPEN.....	122
10.4.1	<i>Standardbericht</i>	122
10.4.2	<i>Abweichungsbericht</i>	123
10.4.3	<i>Sonderbericht</i>	124
10.5	LANDESBERICHTSHIERARCHIE	124

11 BENCHMARKING	127
11.1 FUNKTIONEN DES BENCHMARKINGS.....	127
11.2 AUFBAU EINES AUSSAGEKRÄFTIGEN BENCHMARKINGS	128
11.3 ERGEBNISVERWENDUNG	129
12 CONTROLLING.....	131
12.1 ENTWICKLUNGSMETHODE	131
12.2 AUFGABEN DES CONTROLLINGS	132
12.3 KERN- UND BETRIEBSHAUSHALT	133
12.4 DER STAAT ALS CONTROLLER.....	135
13 EDV.....	137
13.1 ALLGEMEINE HINWEISE	137
14 ANHANG	138
14.1 LANDESKONTENRAHMEN RHEINLAND-PFALZ	139
14.1.1 <i>Zuordnung in Bestandskonten</i>	140
14.1.2 <i>Zuordnung der Kosten- und Leistungsarten</i>	141
14.2 ANLAGENKONTENPLAN RHEINLAND-PFALZ	142
14.3 KOSTEN- UND LEISTUNGSARTENPLAN RHEINLAND-PFALZ.....	147
14.4 PRODUKTDATENBLATT.....	154
14.5 DEFINITION ALLGEMEINER PRODUKTE	156
14.6 STANDARDBERICHTSFORMEN.....	217
14.7 NUTZUNGSDAUERTABELLE DES BUNDES	221
14.8 GLOSSAR	229
14.9 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	240
14.10 LITERATURVERZEICHNIS	241
14.11 STICHWORTVERZEICHNIS.....	243

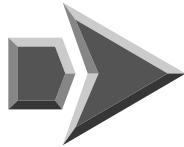
Verwendete Symbole



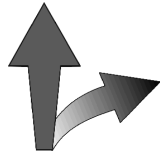
Grundsatzinformation



Stufenmodell



KLR - Standard



Optionale Methode



Wichtig

1 Einführung

In sämtlichen Bundesländern und auch in der Bundesverwaltung wird teilweise flächendeckend oder zumindest in Teilbereichen an der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) gearbeitet. In einigen Bundesländern ist die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung das finanziell und organisatorisch größte Verwaltungsmodernisierungsprojekt überhaupt. Dabei ist vor der Umsetzung des Verfahrens auch immer die Frage nach der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens selbst zu stellen.

Parallel hierzu wird auch in Rheinland-Pfalz der **Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente** vorangebracht. Zur weiteren Effizienz- und Effektivitätssteigerung soll – insbesondere vor dem Hintergrund der bundesweit beachteten Budgetierung der Personalausgaben in Rheinland-Pfalz – auch eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt werden.

Bereits in der Vergangenheit wurden in Rheinland-Pfalz erste KLR - Pilotprojekte initiiert, die weiter ausgebaut, um weitere KLR - Projekte in ausgewählten Bereichen der Landesverwaltung erweitert und an die standardisierte Kosten und Leistungsrechnung angepasst werden sollen.

Rechtsgrundlage für die Einführung der Kosten und Leistungsrechnung ist die geänderte Vorschrift der Landeshaushaltsordnung für Rheinland-Pfalz.



§ 7 Abs. 3 LHO:

„In geeigneten Bereichen soll eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt werden.“

Das vorliegende Handbuch einer standardisierten Kosten- und Leistungsrechnung setzt auf dieser Rechtsgrundlage auf und soll die Arbeitsbasis liefern, der Verwaltung den ersten Einstieg in die Materie zu erleichtern und die Option beinhalten, später an neue und bessere Erkenntnisse angepasst werden zu können. Entsprechend werden zunächst die allgemeinen und grundlegenden Definitionen und Ziele einer KLR dargestellt, die in der Praxis zunächst sicherlich nicht in jedem Fall erreicht werden.

1.1 Allgemeiner Überblick zum System der Kosten- und Leistungsrechnung



Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein Instrument, mit dem die Kosten einer Verwaltung systematisch erfasst und den erstellten Leistungen verursachungs- und periodengerecht zugerechnet werden.

Dabei wird unter Kosten der in Geld bewertete Verbrauch an Gütern und in Anspruch genommenen Diensten verstanden, soweit sie zur Leistungserstellung notwendig und der Abrechnungsperiode zuzurechnen sind.

Als Leistung wird der Wert der innerhalb dieser Abrechnungsperiode erzeugten Arbeitsergebnisse (sog. Produkte; d.h. die Menge und/oder der in Geld ausgedrückte Wert erzeugter Güter und erbrachter Dienstleistungen) bezeichnet. Dabei ist zu unterscheiden zwischen

- externen Produkten, d.h. Arbeitsergebnissen, die an den Bürger oder an andere Verwaltungen erbracht werden, und
- internen Produkten, d.h. Arbeitsergebnissen, die für die eigene Verwaltung erbracht werden.

Diese systematische Zuordnung der Kosten zu den entsprechenden Leistungen erhöht die Transparenz, fördert die Lernprozesse und lässt Vergleiche zu, die den Anstoß für Veränderungen und Verbesserungen bilden können.

Ergänzend zum weiterhin bestehenden kameralen System und hier insbesondere den einfachen Steuerungs- und Kontrollmechanismen Haushaltsplan, Haushaltskassenrechnung und Mittelbewirtschaftung, liefert die KLR vor allem mit den im folgenden aufgelisteten Aggregaten betriebswirtschaftlich relevante Daten. Dabei bestehen zwischen der Kameralistik und der KLR enge Verflechtungen, die insbesondere aus der Überführungs- oder Abgrenzungsrechnung (Kapitel 8 ff.) aber auch dem Abgleich der Daten des Haushalts- und Kassenwesens mit den betriebswirtschaftlich orientierten Informationen der KLR resultieren.

Überblick zur KLR-Systematik

	KLR Bestandteil	Funktion
Hauptbestandteile	Kostenartenrechnung	Erfassung von Personal- kosten, Sachkosten, kalku- latorischen Kosten, etc.
	Kostenstellenrechnung	Anzeige, in welchen Teilbe- reichen einer Organisations- einheit Kosten und Leistungen entstanden sind.
	Kostenträgerrechnung (Produktkostenrechnung)	Die Kosten werden bestimmten Produkten zugeordnet.
	Leistungsrechnung	Erfassung des Behörden- outputs.
Extras	Prozesskostenrechnung	Periodenkosten bei hoher Produktkomplexität.
Nebensysteme	Anlagenbuchhaltung	Auflistung und Aktualisierung von Vermögensbeständen.
	Berichtswesen	Aggregation und Aufbereitung der Daten anhand von Kennzahlen.
Metasystem	Controlling	Der KLR übergeordnetes vor allem im Zusammenhang mit der Budgetierung relevantes Planen, Steuern und Über- wachen des Verwaltungs- handelns.

1.2 Allgemeine Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung

Eine Kosten- und Leistungsrechnung ist kein Selbstzweck, sondern verfolgt klare Ziele.

Sie dient in erster Linie dazu, Kostentransparenz und Kostenbewusstsein zu schaffen, da nur klar zutage tretende Verhältnisse dazu führen, dass das erforderliche Kostenbewusstsein entsteht. Nur ein solches wiederum führt dazu, dass notwendige Veränderungen akzeptiert und vorgenommen werden.

Die Kosten- und Leistungsrechnung bringt die öffentliche Verwaltung dazu, ihre Leistungen zu definieren und die produzierten Leistungsmengen pro Zeiteinheit und den zu ihrer Erstellung in Anspruch genommenen Verbrauch an personellen und sächlichen Ressourcen zu erfassen.

In den Verwaltungen, in denen Gebühren und Entgelte für die Leistungserbringung erhoben werden, kann eine Kosten- und Leistungsrechnung grundsätzlich auch dazu dienen kostendeckende Beiträge zu ermitteln.

Durch Vergleich der Verwaltungsleistungen nach Menge, Qualität und zeitlicher Verteilung mit den in der Behörde vorhandenen Kapazitäten können Defizite in den Verwaltungsabläufen noch besser ermittelt und diese effizienter gestaltet werden.

Durch den Vergleich der Kosten gleichartiger Produkte verschiedener Behörden, kann eine Untersuchung der Gründe angestoßen werden, die ihrerseits eine Optimierung der Kostenstrukturen eröffnet.

Es wird der Vergleich mit externen Anbietern ermöglicht. Somit liefert die Kosten- und Leistungsrechnung Informationen ob Dienstleistungen eingekauft oder von der öffentlichen Hand selbst erledigt werden können (make or buy).

All diese Informationen ermöglichen eine wirksamere Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten und Leistungen als bisher.

Eine Kosten- und Leistungsrechnung hat also nicht nur eine Kostenminimierung zum Ziel, sondern auch eine Steigerung von Effizienz und Effektivität sowie der Wirtschaftlichkeit des gesamten Verwaltungshandelns. Sie soll den Kern eines Verwaltungscontrollings bilden und durch das zu schaffende empfängerorientierte Berichtswesen den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern entscheidungsrelevante Informationen zur Planung und Steuerung liefern.

Die Kosten- und Leistungsrechnung geht damit über das bisherige Instrumentarium der kameralistischen jährlichen Einnahme- und Ausgabeinformationen mit dessen Planungsmöglichkeiten deutlich hinaus und erweitert so die Entscheidungsgrundlagen für Verwaltung und Politik.

1.3

Warum eine standardisierte Kosten- und Leistungsrechnung?



Sollen vergleichbare Leistungen auch dann miteinander verglichen werden, wenn die Leistungserbringung in verschiedenen Organisationseinheiten erfolgt, muss sichergestellt sein, dass die relevanten Zahlen auf einer einheitlichen Basis ermittelt wurden.

Dies ist nur dann der Fall, wenn jede Behörde, die eine Kosten- und Leistungsrechnung einführen will, sich an einen bestimmten Rahmen hält, in dem die einzelnen Elemente der Kosten- und Leistungsrechnung definiert sind. Einen solchen Rahmen soll das vorliegende Handbuch u.a. vorgeben.

Darüber hinaus wird durch diese Standardvorgaben verhindert, dass in jeder Behörde „das Rad neu erfunden wird“, indem überall bezüglich derselben Problematiken jeweils eigene Überlegungen angestellt werden. Ein solches Vorgehen wäre höchst unwirtschaftlich, was wiederum dem Grundgedanken der Kosten- und Leistungsrechnung zur Leistungsoptimierung widerspricht.

Andererseits muss berücksichtigt werden, dass unterschiedliche Organisationseinheiten auch unterschiedliche Ausgangslagen haben können, die sich in geringfügig voneinander abweichenden Kosten- und Leistungsrechnungsansätzen niederschlagen können. Daher kann nicht eine in allen Punkten einheitliche Kosten- und Leistungsrechnung für alle Behörden des Landes konzipiert, sondern allenfalls der oben angesprochene Rahmen definiert werden, der eine weitgehende Vergleichbarkeit ermöglicht. Aber auch dieser Rahmen muss - auf die Ausführungen zu 1.2 sei verwiesen - von Fall zu Fall relativiert werden. Der maßgebliche Veränderungskoeffizient ist der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit.

1.4 Einführungshinweise



Zunächst ist gründlich zu prüfen, für welche Bereiche die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung in Frage kommt.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass jegliche Form der Kosten- und Leistungsrechnung sowohl in der Entwicklung als auch in der Umsetzung aufwendig ist. Da aber auch die Kosten- und Leistungsrechnung selbst wirtschaftlich sein muss, muss hier eine gründliche Analyse vorgenommen werden. Dazu müssen die mit der Kosten- und Leistungsrechnung verfolgten Ziele genau definiert werden, damit geprüft werden kann, welches Instrumentarium in welchem Detaillierungsgrad für ihre Verwirklichung erforderlich ist.

Wird die Entscheidung getroffen, eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen, sind einige wesentliche Gesichtspunkte zu beachten:



Besonders geeignete Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung sind dort, wo personelle Managementverantwortung getragen wird und mit managementbedingten Steuerungsleistungen Effizienz- und Effektivitätsgewinne herbeigeführt werden können.

Darüber hinaus ist es sinnvoll wenn eine managementorientierte Handlungsweise bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Führungsaufgaben und Entscheidungskompetenzen vorhanden ist. Dies trifft insbesondere für die Kostenstellen-, Produktkosten-, und Budgetverantwortlichen zu.

Die Kosten und Leistungsrechnung ist auch für einen Einsatz in Gebühren-, Betriebs- und Servicebereichen besonders geeignet, da die Anwendungsmöglichkeiten dort umfassender sind. Demgegenüber dürfte der Einsatz einer Kosten- und Leistungsrechnung lediglich zur Veranschlagung von Haushaltsmitteln unwirtschaftlich sein, da bei fast vollem Personal- und Zeitaufwand, vollen Hard- und Softwarekosten sowie fast vollen Betriebskosten ein komplexes System nur zu einem geringen Teil genutzt werden würde.

Entsprechend sind ggf. für unterschiedliche Bereiche der öffentlichen Verwaltung unterschiedlich stark ausgeprägte KLR-Fachkonzepte erforderlich. Inhalte, Strukturen und Verfahren sind in dem erforderlichen Umfang neu zu schaffen. Die Realisierung ist nur unter einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont und Umsetzungsprozess möglich. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die erforderlichen Ressourcen, insbesondere personeller Art, zur Verfügung stehen.

Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit gebietet es daher, von Fall zu Fall zu entscheiden, ob und gegebenenfalls in welchem Umfang Elemente der Kosten- und Leistungsrechnung zweckmäßigerweise eingesetzt werden.

Eine Kostenstellenrechnung könnte beispielsweise zunächst ausreichen, um einen innerbehördlichen Vergleich zu ermöglichen, wenn gleichzeitig Statistiken einen hinreichenden Abgleich der von den jeweiligen Stellen erbrachten Leistungen zulassen.

Die Einrichtung einer Kosten- und Leistungsrechnung wird möglicherweise auch in solchen Verwaltungsbereichen im Anfangsstadium kaum Vorteile bringen, die Gebühren und Entgelte nicht erheben können, mit anderen Dienststellen nicht vergleichbare Leistungen beziehungsweise Produkte erbringen und deren Leistungen auch nicht an Private vergeben werden können.

Letztlich sei darauf hingewiesen, dass die Kosten- und Leistungsrechnung nach den gesetzlichen Grundlagen nur als Ergänzung zur Kameralistik eingesetzt werden kann, also vorrangig die Verfassung, das Haushaltsgrundsätzegesetz, die Landeshaushaltsordnung und das jeweilige Landeshaushaltsgesetz sowie der Haushaltsplan die primäre Planungs- und Steuerungsgrundlagen für die Haushaltsaufstellung und für den Haushaltsvollzug sind.

Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung ist ein sehr komplexes Unternehmen, das gut geplant sein sollte. Zwingende Voraussetzung ist zunächst, dass die Behördenleitung das Vorhaben aktiv und unmittelbar unterstützt. Dies muss auch durch eine entsprechende Kommunikation mit den Bediensteten zum Ausdruck kommen.

Es muss allen am Kosten- und Leistungsrechnungs-Projekt Beteiligten bewusst sein, dass die Kosten- und Leistungsrechnung kein Allheilmittel darstellt. Die Kosten- und Leistungsrechnung kann viele - aber nicht alle - Schwächen und Defizite aufzeigen; sie kann sie jedoch nicht beheben. Dafür sind nach wie vor Führungsentscheidungen und der Wille zur Umsetzung sowie die Bereitschaft zu Veränderungen erforderlich.

Alle Beteiligten sollten sich keine unrealistischen Zeitvorstellungen machen. Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung als aussagekräftiges Informationssystem (incl. Berichtswesen und Controlling) ist ein mehrjähriger Prozess. Anfänglich kann es sich nur um relativ grobe Strukturen handeln, die sich nach und nach zu einem in sich geschlossenen Kosten- und Leistungsrechnungssystem entwickeln.

Ein solches System kann nur dann erfolgreich in einer angemessenen Zeit ausgearbeitet und installiert werden, wenn ein gut geschultes Projektteam unter der Leitung eines entscheidungskom-

petenten **Lenkungsausschusses** für diese Arbeit bereitgestellt wird. Dabei ist die ständige Information und Einbeziehung der Bediensteten unerlässlich. Die Bediensteten müssen sich in dem von der Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung gestellten Datenmaterial wiederfinden. Dies ist nur dann gewährleistet, wenn sie bei der Entwicklung in geeigneter Form mitarbeiten können.

Bei der Projektarbeit ist zu empfehlen, die Personalvertretungen auch über die Erfordernisse des Landespersonalgesetzes hinaus frühzeitig einzubinden.

Ebenfalls in einem sehr frühen Stadium müssen für alle Ebenen die entsprechenden Schulungen konzipiert und durchgeführt werden. Das gilt nicht nur für die operative Ebene, sondern auch für die Führungsebene.



Insbesondere für die erste Einführungsphase wird unter Federführung des Ministeriums der Finanzen eine „**KLR TASK-FORCE**“ eingesetzt, die bei Pilotbehörden erste Einstiegsinformationen liefert und Einführungslehrgänge durchführt. Für die eigentliche Umsetzung werden oft Fremdleistungen benötigt.

Zwar erscheint eine voll ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung, wie sie sich aus dem Standard ergibt, zunächst als komplexes und aufwendiges Verfahren, sie liefert jedoch, ist sie erst einmal in Gang gesetzt, insbesondere über längere Zeiträume zunehmend wertvolle Steuerungsinformationen und rechtfertigt damit den Aufwand.



Um Anwendern den Einstieg in die Kosten- und Leistungsrechnung zu erleichtern, soll auch mit Hilfe der folgenden Darstellungen **ein Stufenmodell** aufgezeigt werden, das eine erfolgreiche Einführung erleichtert und möglichst schnell verwertbare Ergebnisse liefert.

1.5 Projektlaufplan



Ist die Entscheidung zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung gefallen, stellt sich die Frage nach der Vorgehensweise. Dabei empfiehlt sich zunächst ein Einstieg mit relativ einfachen Zielvorgaben. Dennoch sollte von Anfang an mit realistischen Zeithorizonten gerechnet werden.

Erfahrungen bei Bundes- und anderen Länderprojekten zeigen, dass gute und umfassende Ergebnisse erst nach vielen Monaten, z.T. erst nach bis zu drei Jahren vorgelegt werden können. Mit einer wohlgeplanten stufenweise gegliederten Einführung sind erste interpretierbare Ergebnisse aber auch schon nach wenigen Monaten vorhanden. Diesen fehlt dann zwar noch die erforderliche Informationstiefe und die Aussagefähigkeit langer Zeitreihen, jedoch können schon in diesem Stadium erforderliche Korrekturen z.B. an den Produktdefinitionen leicht vorgenommen werden.

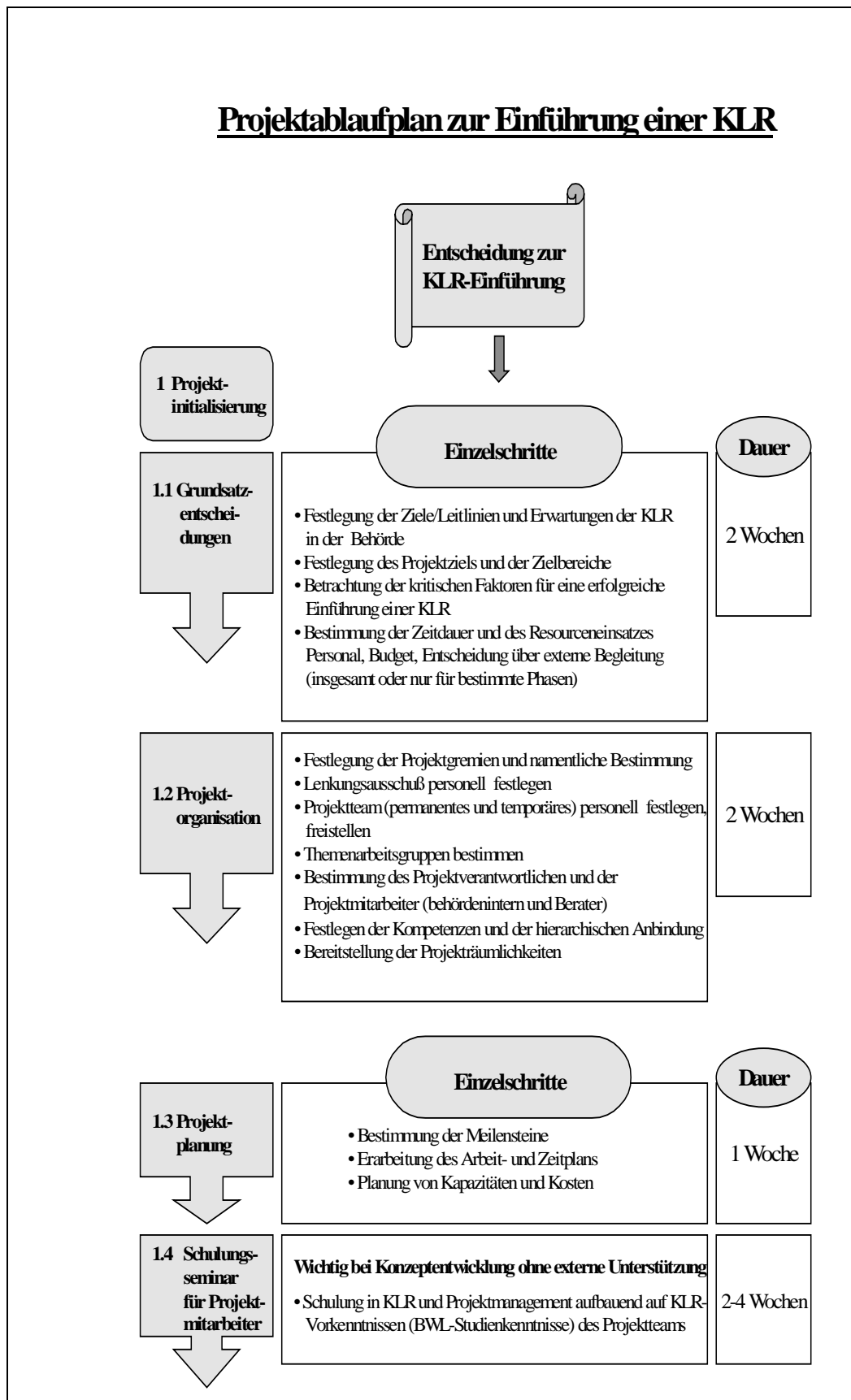


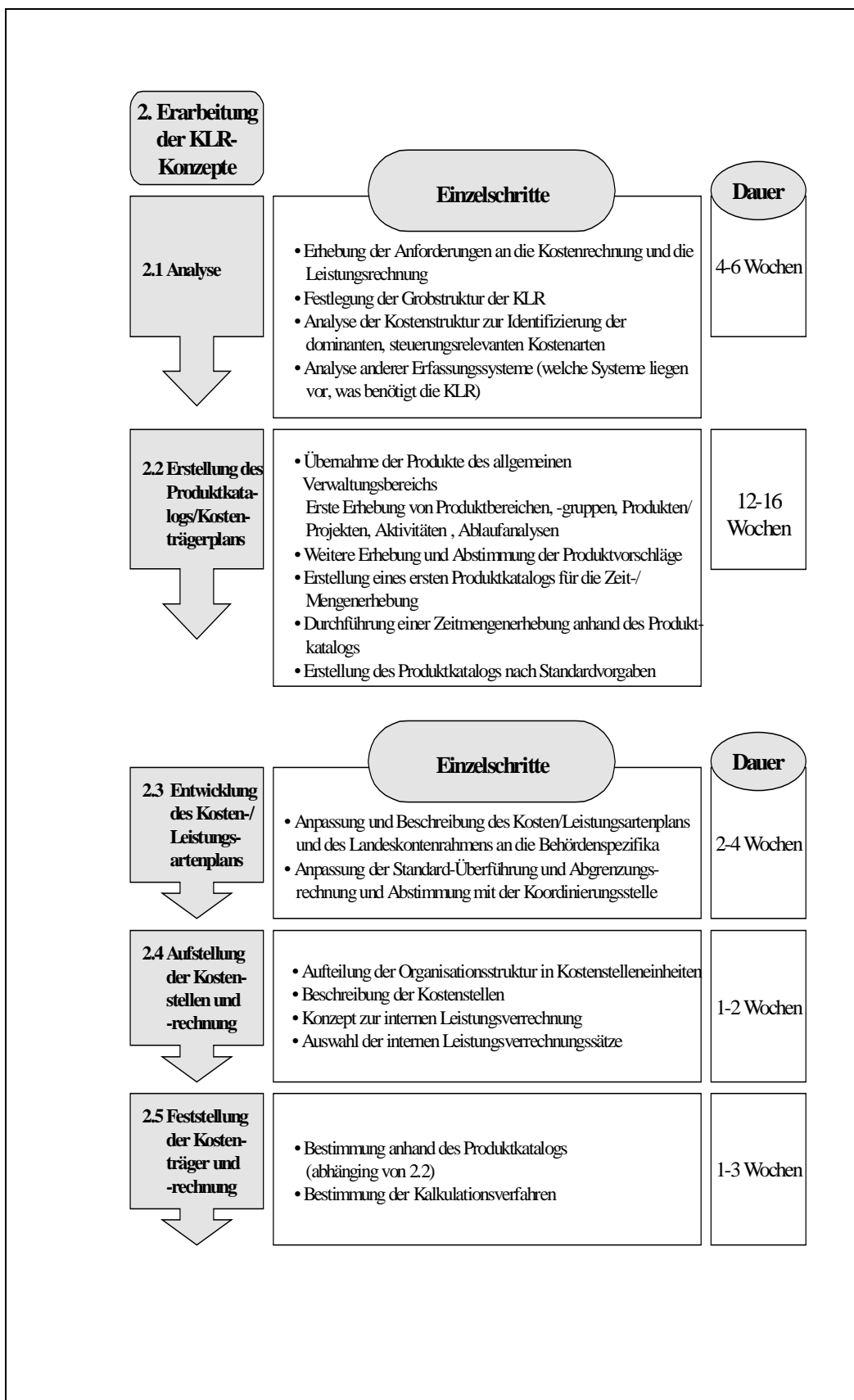
Um sich genau darüber im klaren zu sein, was und vor allem wann was gemacht werden soll, ist die **Erstellung eines Einführungs- bzw. Projektlaufplans** sinnvoll. Dieser hat auch die wichtige Funktion, alle betroffenen Mitarbeiter über die nächsten Schritte und das langfristige Projektziel zu informieren.

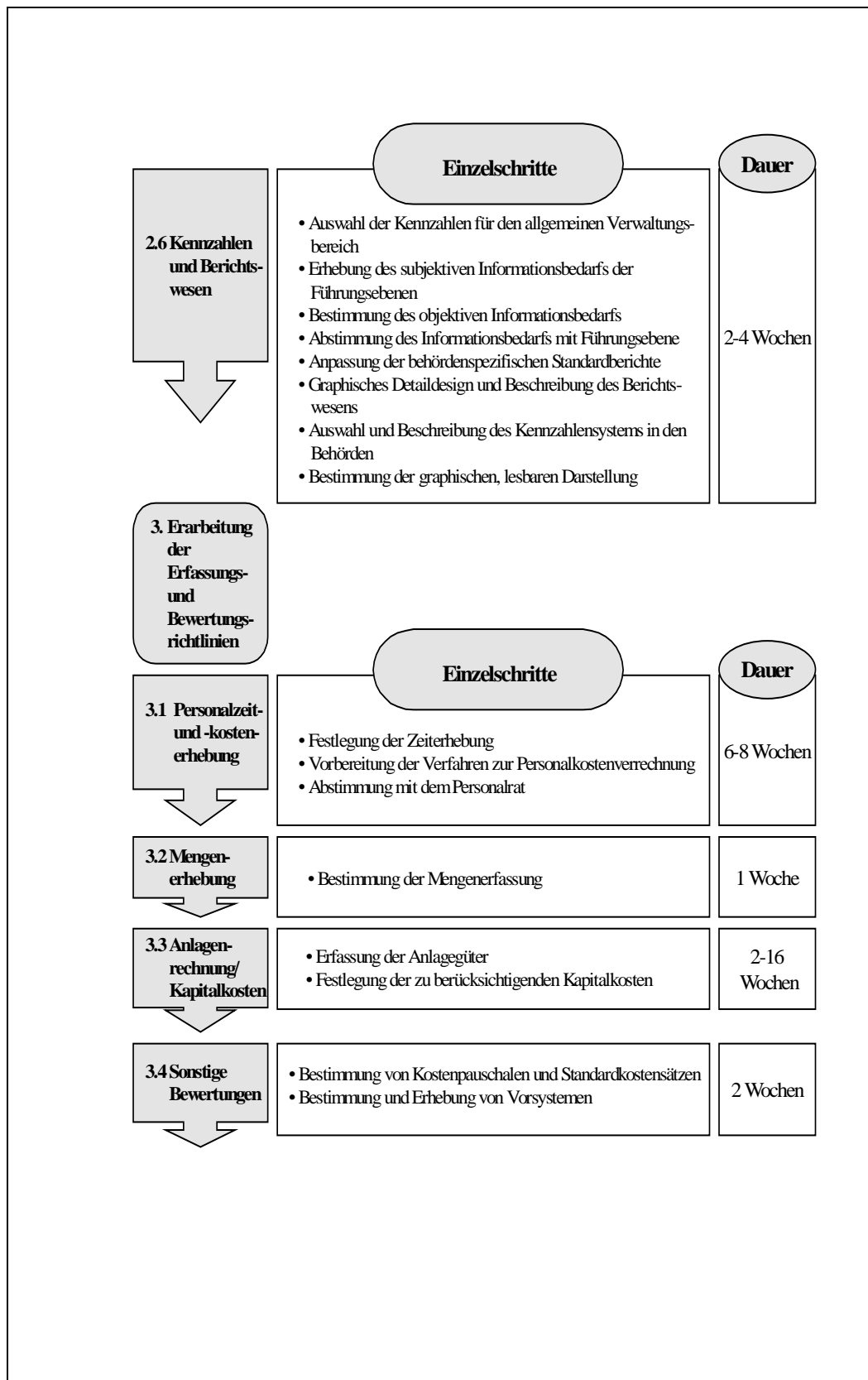
Ein schematisierter Einführungsplan ist auf der folgenden Seite wiedergegeben¹:

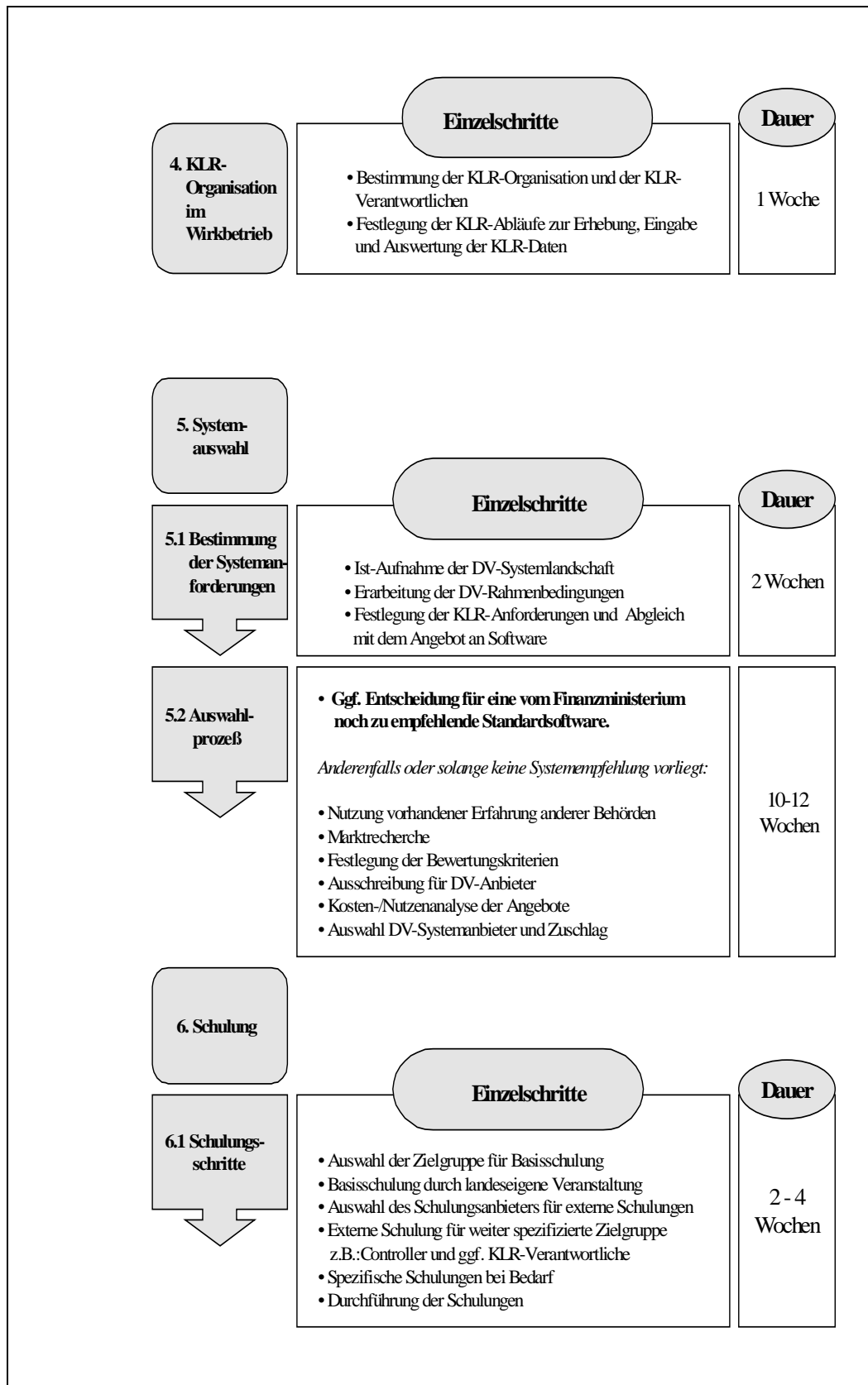
¹ Vgl.: Arthur D. Little in KLR Handbuch des Bundes; eigene Anpassungen

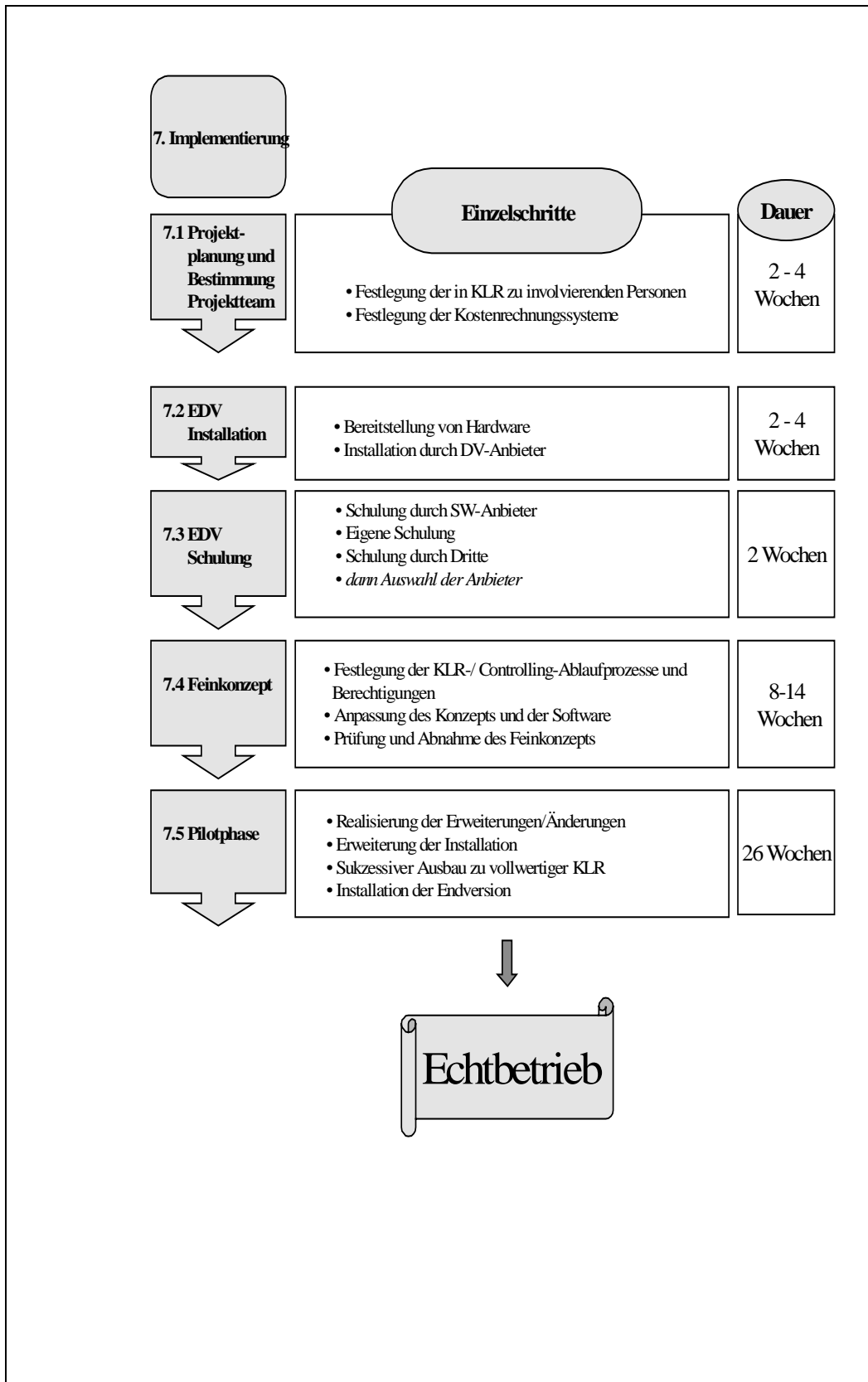
Projektablaufplan zur Einführung einer KLR











Nachfolgende Grafik des Bundes² verdeutlicht, dass der gesamte Einführungsprozess – eine kontinuierliche Arbeit vorausgesetzt – meist 1,5 bis 2 Jahre dauert.

Zeitplan eines KLR-Projektes

beispielhafte Darstellung

Projektteile - Grobstruktur -	Jahr					Jahr												Jahr				
	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb.	Mrz.	Apr.	Mai.	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	...	Juni		
• Ggf. Ausschreibung																						
1. Projektinitialisierung	█																					
2. Erarbeitung KLR-Konzept		█																				
3. Systemauswahl			█			█																
4. Schulung						█								█							█	
5. Implementierung																						
• Kommunikation												█										
• Qualitätssicherung		█																				
• Übergang zum Wirkbetrieb													█									
• Lenkungsausschusssitzungen																					⇒	

Dieser auf den ersten Blick lange Zeitraum ist erfahrungsgemäß schon ein recht ehrgeiziges Ziel, das sich auch nur einhalten lässt, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind:

Dazu zählen:

- der Einsatz eines Projektteams,
- die Einbeziehung bereits gemachter Erfahrungen, bzw. externer Berater,
- betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse,
- die positive Grundeinstellung zur KLR,
- durchdachte Erarbeitung eines Fachkonzeptes,
- hohe Flexibilität gegenüber traditionellen Strukturen,
- intensive Kommunikation innerhalb der Behörde,
- Einbeziehung aller Hierarchieebenen und
- intensive Schulungen und Information der Mitarbeiter

² Quelle: Arthur D. Little KLR Handbuch des Bundes

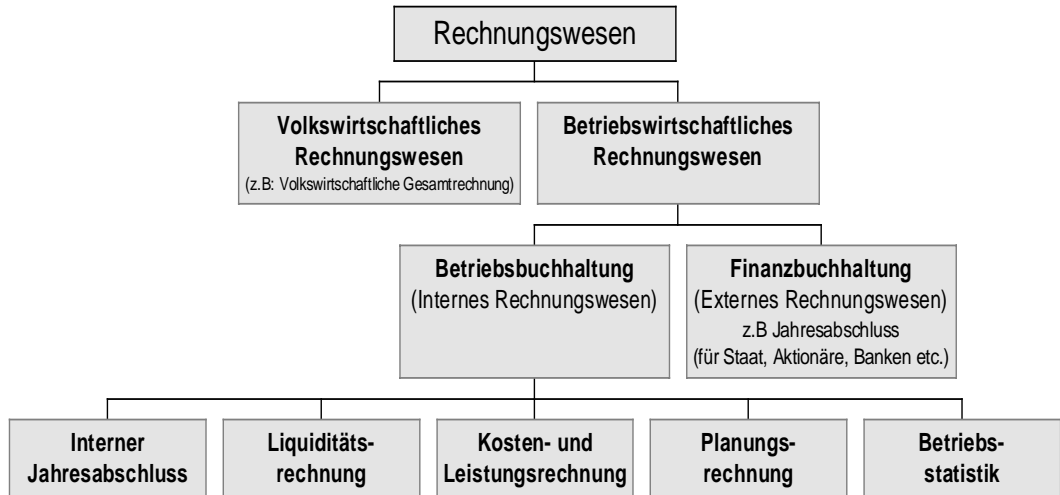
2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen

2.1 Übersicht zum Rechnungswesen

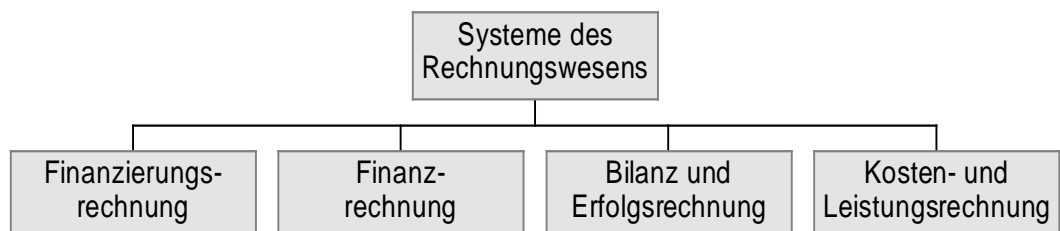


Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein **Kernbereich der Betriebswirtschaftslehre** mit zahlreichen Verbindungen zu anderen betriebswirtschaftlichen Teilsystemen. Ursprünglich wurde sie zur Steuerung betrieblicher Abläufe, für profitorientierte Organisationen entwickelt und bezieht dazu zahlreiche Rechengrößen aus dem betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen. Für die KLR-Standardisierung und bereits laufende Pilotprojekte in der Verwaltung wurde und wird das KLR-Konzept an den **kameralistischen Handlungsrahmen** angepasst ohne die betriebswirtschaftliche Zielorientierung zu verlieren. Dabei bleibt die KLR als betriebswirtschaftliches Instrument erhalten, kann aber dennoch für Ziele der öffentlichen Verwaltung genutzt werden. Dies gelingt freilich nur, wenn „der Anwender“ in der Lage ist, mit bestimmten betriebswirtschaftlichen Begriffen sachgerecht umzugehen und auch versteht, innerhalb welchen theoretischen Rahmens er sich bewegt. Zwar kann das KLR-Handbuch keine umfassende Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen geben, einige problematische Begriffsabgrenzungen sollen aber dennoch den Einstieg erleichtern.

Übersicht zum Rechnungswesen



Für die Zwecke einer KLR-Einführung ist es zunächst nur erforderlich, Funktionen und Unterschiede der Finanzrechnung, der Finanzierungsrechnung, der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie der Kosten- und Leistungsrechnung zu verdeutlichen.



2.2 Finanz- und Finanzierungsrechnung



Die Finanz- und Finanzierungsrechnung dient vor allem der Liquiditätssteuerung von Organisationen. Dies ist erforderlich, um stets die Zahlungsfähigkeit zu sichern. Damit geht die Finanz- und Finanzierungsrechnung über die Finanzbuchhaltung (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung), die nur die „strukturelle Liquidität“ abbildet, hinaus, da auch die zeitliche Perspektive oder „dispositive Liquidität“, also die Frage, wann die Liquidität genau vorhanden sein muss, eine wichtige Rolle spielt.

Im Rahmen der Finanz- und Finanzierungsrechnung spielt erstmals die Differenzierung von Einzahlungen, Auszahlungen, Einnahmen und Ausgaben eine wichtige Rolle, wie auch später für die Kosten- und Leistungsrechnung.

FINANZRECHNUNG	EINZAHLUNGEN/AUSZAHLUNGEN
FINANZIERUNGSRECHNUNG	EINNAHMEN/AUSGABEN



Bei diesen Begriffen ist es wichtig, sich die jeweiligen Zusammenhänge ganz deutlich zu machen, da es signifikante Unterschiede zum kameralistischen Rechnungswesen gibt und die betriebswirtschaftlichen Begriffsdefinitionen eine **Voraussetzung zum Verständnis der Kosten- und Leistungsrechnung sind!**

Definition von Einnahmen und Einzahlungen

Es gibt **Einzahlungen, die keine Einnahmen** darstellen (z.B. Kreditaufnahme), weil sich durch den Zufluss der liquiden Mittel gleichzeitig die Verbindlichkeiten erhöhen. Eine Veränderung des Geldvermögens liegt dann nicht vor.

Einzahlungen sind Einnahmen, wenn sie den Zahlungsmittelbestand erhöhen, ohne zu einer Veränderung bei Forderungen oder Verbindlichkeiten zu führen. Das Geldvermögen wächst.

Dann gibt es **Einnahmen, die keine Einzahlungen sind**. Dies kann der Fall sein, wenn Waren verkauft werden und sich der Bestand an Forderungen dadurch erhöht. Da eine Zahlung (noch) nicht erfolgte, wurde der Zahlungsmittelbestand (Liquidität) nicht verändert, aber das Geldvermögen steigt.

Diese Varianten gelten umgekehrt auch für Auszahlungen und Ausgaben:

Definition von Ausgaben und Auszahlungen

Auszahlungen, die keine Ausgaben sind, liegen vor, wenn der Verringerung der liquiden Mittel keine entsprechende Veränderung des Geldvermögens gegenübersteht (z.B.: Tilgung oder eigene Barausleihe).

Bei **Auszahlungen die auch Ausgaben** sind, entspricht der Verminderung des Zahlungsmittelbestands die Verminderung des Geldvermögens.

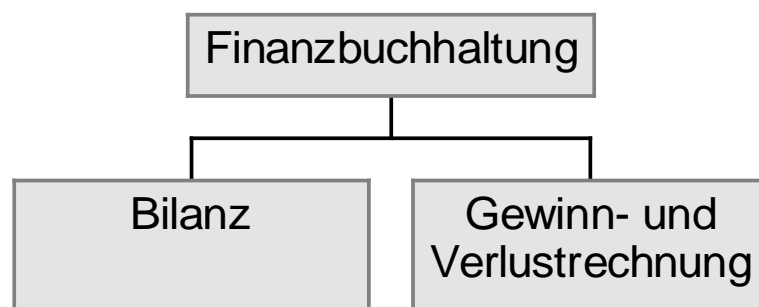
Ausgaben, die keine Auszahlung sind, liegen vor, wenn sich bei konstanter Liquidität das Geldvermögen durch eine Erhöhung der Verbindlichkeiten vermindert.

2.3

Finanzbuchhaltung



Die Finanzbuchhaltung, bestehend aus der Bilanz und einer Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung), bildet gemäß dem Handelsgesetzbuch den **Jahresabschluss**. Damit wird sowohl gegenüber der Geschäftsleitung als auch sonstigen am Unternehmen interessierten Gruppen eine Dokumentation der Geschäftsvorfälle geliefert.



Die **Bilanz** dokumentiert den Unternehmenserfolg einer bestimmten Abrechnungsperiode, indem Vermögenswerte (Aktiva), also das Anlagen- und Umlaufvermögen, und Kapitalwerte (Passiva) einander gegenübergestellt werden. Sie wird nach den Regeln des Handelsgesetzbuches und des Steuerrechts erstellt und gibt allen Interessierten einen Einblick in die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage eines Unternehmens.

BILANZ	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
z.B.: Sachanlagen Geldanlagen	
Umlaufvermögen	Fremdkapital
z.B.: Geldumlauf Vorräte	z.B.: Kredite

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) hingegen saldiert sämtliche **Erträge und Aufwendungen** einer Abrechnungsperiode und dokumentiert damit auch die Quellen des „Erfolgs“.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG				
Soll	Haben			
Aufwand	Ertrag			
Aufwandskonto	Ertragskonto			
<table border="1"><tr><td>Ertrag</td></tr><tr><td>- Aufwand</td></tr><tr><td>Gewinn</td></tr></table>	Ertrag	- Aufwand	Gewinn	
Ertrag				
- Aufwand				
Gewinn				

Erträge und Aufwendungen unterscheiden sich von Einnahmen und Ausgaben dadurch, dass zusätzlich das **Sachvermögen** erfasst wird.

So gibt es hier **Einnahmen, die keine Erträge sind**, wenn der Erhöhung des Geldvermögens eine Verringerung des Sachvermögens in gleicher Höhe gegenübersteht, d.h. keine Nettovermögensänderung.

Einnahmen sind hingegen **dann Erträge**, wenn es im Ergebnis zu einem Nettovermögenszugang kommt. Also beim Verkauf von Waren zu einem über dem in der Finanzbuchhaltung stehenden Wert.

Erträge sind aber **keine Einnahmen**, wenn durch den Geschäftsvorfall das Nettovermögen nur dadurch steigt, weil der Sachvermögensbestand zunimmt (z.B.: Werterhöhung des Sachvermögensgegenstandes).

Ausgaben sind umgekehrt dann **kein Aufwand**, wenn der Liquiditätsverminderung eine entsprechende Erhöhung des Sachvermögens gegenübersteht. Das Nettovermögen bleibt unverändert.

Ausgaben sind dann Aufwand, wenn es zu einem Nettovermögensabgang kommt (z.B.: Zinszahlungen).

Schließlich gibt es noch den **Aufwand, dem keine Ausgaben** gegenüberstehen (z.B. Abschreibungen führen zu einer Sachvermögensminderung).

2.4 Kosten- und Leistungsrechnung



Die Kosten- und Leistungsrechnung dient, wie vorne beschrieben, der Kostentransparenz, der Wirtschaftlichkeitskontrolle, dem Soll/Ist-Vergleich und Benchmarkingzwecken.

Zunächst müssen die Begriffe **Kosten/Leistung** von den in der Gewinn- und Verlustrechnung verwendeten Begriffen **Ertrag / Aufwendung** abgegrenzt werden.

Sowohl in der Kosten- und Leistungsrechnung als auch in der Gewinn- und Verlustrechnung wird die Werteentstehung mit dem Werteverzehr verglichen. Allerdings dient die Kosten- und Leistungsrechnung der internen Betriebsabrechnung, die Gewinn- und Verlustrechnung aber der sehr viel umfassenderen Finanzbuchhaltung. Deshalb wird in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht nur der **betriebsbedingte Werteverzehr und die Werteentstehung** erfasst, sondern auch betriebsfremde Positionen in Rechnung gebracht.

Diese sogenannten „**neutralen Aufwendungen oder neutralen Erträge**“ dürfen bei der Kosten- und Leistungsrechnung nicht berücksichtigt werden.

Darüber hinaus werden in der Gewinn- und Verlustrechnung periodenfremde und außerordentliche Erträge erfasst. In der Kosten- und Leistungsrechnung spricht man dann von „**Anderskosten**“ oder „**Andersleistungen**“, und diese sind ausschließlich nach den im KLR-Standard gemachten Vorgaben zu verrechnen.

Andererseits dürfen bestimmte Kosten und Leistungen aus rechtlichen Gründen nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung hingegen kann solche **Zusatzkosten** oder **Zusatzleistungen** berücksichtigen.

	GuV	KLR
Neutrale Aufwendungen/ Leistungen	Berücksichtigung	Keine Berücksichtigung
Anderskosten/ Leistungen	Berücksichtigung	Nur nach bestimmtem Verfahren
Zusatzkosten/ Leistungen	Keine Berücksichtigung	Berücksichtigung

2.5 Weitere Rechnungsarten

Neben den genannten Rechnungsarten finden sich in Theorie und Praxis zahlreiche andere, oft verschiedene Formen **strategischer Planungsrechnungen**, die hier nicht im Einzelnen erläutert werden.

Die Ausarbeitung bestimmter **Geschäftsfeldstrategien** und der daraus resultierenden Finanzplanungsdaten wird erst im längerfristigen Zeitraum eines umfassenden Controllingkonzeptes sowie weitergehender organisatorischer Verwaltungsmodernisierungsmaßnahmen relevant.



In der Praxis wird es allerdings für eine schnelle und sinnvolle Verwendung der KLR-Ergebnisse erforderlich werden, Wirtschaftlichkeitsrechnungen zur Grundlage weiterer Entscheidungsalternativen zu machen. Die Fähigkeit, fundierte Wirtschaftlichkeitsberechnungen vorzunehmen, wird die Aufgabe der jeweiligen „Controller“ sein, denen die hierzu notwendigen Kenntnisse über Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt werden müssen.

3 Kostenartenrechnung

3.1 Einleitung



Die Kostenrechnung gliedert sich in drei Formen, die jeweils aufeinander aufbauen und die Basis beim Verständnis einer Kosten- und Leistungsrechnung überhaupt sind:

Systematik der Kostenrechnung

Kostenartenrechnung	Kostenstellenrechnung	Kostenträgerrechnung
Welche Kosten sind entstanden ?	Wo sind die Kosten angefallen ?	Wofür sind die Kosten angefallen ?

Bei der Kostenartenrechnung werden **alle Kosten**, die für die administrative oder betriebliche Leistungserstellung anfallen, nach den unten aufgeführten Klassifikationen erfasst.

Für eine vergleichende Auswertung und den langfristigen Aufbau eines Benchmarkings ist es erforderlich, Kosten nach einheitlichen Regeln zu erfassen. Dazu werden Kosten zunächst nach verschiedenen Kostenarten differenziert, um analysieren zu können, **welche Kosten** entstanden sind. Dabei sind zunächst die Sachkosten von den Personalkosten zu unterscheiden:

A Sachkosten

Erforderlich ist eine Erfassung der:

- Materialkosten
- kalkulatorischen Kosten
- kalkulatorische Abschreibungen
- kalkulatorischen Zinsen
- kalkulatorischen Mieten
- Wagniskosten

B Personalkosten

Erforderlich ist eine Erfassung der:

- Personalzeit
- Personalkostensätze

3.2 Sachkosten

3.2.1 Materialkosten

Alle zur Erstellung einer bestimmten Leistung entstehenden Material- bzw. Verbrauchskosten sind zu erfassen.



Ausgehend von den Rechnungsbeträgen werden im Zuge der Gemeinkostenrechnung die Kosten auf die jeweiligen Produkte umgelegt.



Sind die Materialkosten von geringer Bedeutung erfolgt eine Erfassung bei ihrem Zugang. Für Materialkosten von größerer Bedeutung erfolgt eine **Befundrechnung** nach folgendem Schema:

$$\text{Verbrauch} = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugang} \text{ ./. Endbestand}$$

Die Kostenerfassung des Verbrauchs jeder Kostenstelle ist erforderlich, um ggf. die entsprechende Kostenart steuern zu können. Der Wert des Verbrauchs wird durch Division der Beschaffungskosten durch die Menge ermittelt.

Eine Mengenermittlung mittels eines Materialentnahmescheins mit entsprechender Zuordnung der Kosten auf Kostenstellen und Produkte ist grundsätzlich möglich. Ein solches Verfahren sollte vor seiner Einführung aber besonders unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit geprüft werden.

3.2.2 Kalkulatorische Kosten



Erste Voraussetzung für die Berücksichtigung der Kosten, die aus Abschreibungen und kalkulatorischen Zinsen entstehen, ist der Aufbau einer Anlagebuchhaltung (vgl. Kapitel 7). Sie muss das zum Betriebsablauf notwendige Inventar erfassen.



Zugleich mit der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ist deshalb unmittelbar mit der Nacherfassung der Vermögensgegenstände zu beginnen, um so baldmöglichst aussagekräftige Informationen zu erhalten.

Grundsätzlich ist das Anlagevermögen vom Umlaufvermögen zu unterscheiden:

Anlagevermögen hat eine längere Lebensdauer, das **Umlaufvermögen** wird regelmäßig ersetzt bzw. verbraucht.

Für eine gute Übersichtlichkeit ist die Anlagebuchhaltung in Anlageklassen aufzuteilen.

In der Anlagebuchhaltung sollten Vermögensgegenstände erfasst werden, deren Anschaffungs- bzw. Herstellkosten (AHK) über 928,- DM (475,60 Euro) oder 800,- DM (410,- Euro) + USt. liegen.

Zuschüsse Dritter (öffentliche und private Mittel) sind grundsätzlich **nicht** abzuziehen. Diese Vermögensbewertung gilt auch für Gebäude.

3.2.3 Kalkulatorische Abschreibungen



Die kalkulatorischen Abschreibungen erfolgen **linear** und grundsätzlich unter Berücksichtigung der **betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer**.

Das heißt: Zunächst ist zu prüfen, ob für das jeweilige Wirtschaftsgut eine individuelle Bestimmung der Abschreibung möglich ist. Auf diesem Weg ist mittelfristig eine landeseigene und damit **einheitliche Nutzungsdauertabelle** zu erstellen. Die jeweiligen Organisationseinheiten bestimmen dazu die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer und melden die verwendeten Daten dem Finanzministerium, das damit die landeseigene Tabelle erstellt. Bis dahin kann mit der Nutzungsdauertabelle des Bundesstandards gearbeitet werden (Anlage 14.7).

Ist eine individuelle Bestimmung nicht möglich, wird die **Steuer-AfA-Tabelle**, alternativ für nur im öffentlichen Bereich vorhandene Wirtschaftsgüter die Nutzungsdauertabelle der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (sog. KGSt-Tabelle) verwendet³. Lassen sich spezielle Wirtschaftsgüter nicht in diesen Tabellen finden oder ergeben sich starke Abweichungen zur Nutzungsdauer in der Landesverwaltung, so sind die eigenen Erkenntnisse zu verwenden und das Wirtschaftsgut in die landeseigene Nutzungsdauertabelle zu übernehmen.

Ziel ist auch hier eine Standardisierung, um die Vergleichbarkeit der Kosten zu erhöhen.



Wegen der Vergleichbarkeit der Kosten über die Abrechnungsperioden und zwischen einzelnen Kostenträgern kann optional über den ursprünglich festgelegten Abschreibungszeitraum hinaus abgeschrieben werden (Abschreibung über den Restwert Null hinaus). Außergewöhnlicher Werteverzehr ist zwar abzubilden, jedoch nicht relevant für die Plankostenrechnung.

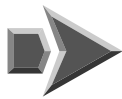
3.2.4 Kalkulatorische Zinsen

Die kalkulatorischen Zinsen werden für das jahresdurchschnittlich gebundene Kapital im Anlage- und Umlaufvermögen ermittelt. Das jahresdurchschnittlich gebundene Kapital wird hierzu mit dem kalkulatorischen Zinssatz multipliziert.

³ Die KGSt Nutzungsdauertabelle kann hier aus urheberrechtlichen Gründen nicht abgedruckt werden. Sie kann incl. Diskette (Exceltabelle) für 22,00 DM von der KGSt bezogen werden. Adresse: KGSt Verkauf GuB Lindentallee 13-17 50968 Köln. Eine Bestellung ist auch über Internet möglich: <http://www.kgst.de>. Auf Anfrage bezüglich bestimmter Güter gibt die Koordinierungsstelle im Finanzministerium, Tel.: 06131/164148, Auskunft.



Um die Einführung einer Kosten und Leistungsrechnung zu erleichtern, kann bis zum endgültigen Aufbau der Anlagenbuchhaltung auf die Ermittlung und Kostenzurechnung der kalkulatorischen Zinsen verzichtet werden. Mittelfristig ist aus Benchmarkinggründen eine Berücksichtigung aber unumgänglich.



Der **kalkulatorische Zinssatz** wird durch das Ministerium der Finanzen festgelegt und bekanntgegeben. In Absprache mit dem Bund und anderen Ländern beträgt er derzeit **6,5 v.H.**

3.2.5 Kalkulatorische Miete



Mit der Errichtung der Liegenschafts- und Baubetreuungsgesellschaft (LBB) und der damit einhergehenden Erfassung von Gebäuden im Anlagevermögen kann insofern auf diese Werte zurückgegriffen werden.



Soweit für genutzte Gebäude eine tatsächliche Miete bezahlt wird, sind die Zahlungen als entsprechende Kosten zu berücksichtigen.



Für den Ausnahmefall eigengenutzter Räumlichkeiten ist hier der Bereich der kalkulatorischen Mieten zu standardisieren.

Die **kalkulatorische Miete** entspricht einem Nutzungsentgelt für alle genutzten Räumlichkeiten bzw. Gebäude im Landeseigentum soweit die AHK nicht bekannt sind und AfA sowie kalkulatorische Zinsen deshalb nicht berechnet werden können. Dabei wird als **fiktive Mietzahlung** die ortsübliche Vergleichsmiete angesetzt, d.h. die Miete, die für vergleichbare Räumlichkeiten zu zahlen wäre. Wird bei der ortsüblichen Vergleichsmiete eine Spanne angegeben, wird der mittlere Wert verwendet. Daneben sind zusätzlich die Bewirtschaftungskosten auszuweisen, wie Heizung und Nebenkosten, Grundbesitzabgabe, Beleuchtung, Reinigung usw.

3.2.6 Wagniskosten

Hohe Kosten, die durch nicht geplante Ereignisse zu einem bestimmten Zeitpunkt entstehen, können die Produktkosten im entsprechenden Zeitraum verfälschen. Um solche aperiodischen Schwankungen auszugleichen, werden Wagniskosten veranschlagt.



Die kalkulierten **Wagnisbeiträge** sind dabei so zu berechnen, dass sie sich in langfristiger Sichtweise mit dem tatsächlichen Schadensablauf decken. Hierzu sind die jährlichen Wagniskosten an die statistisch nachweisbare Schadenshöhe für Einzelrisiken anzupassen.

Auch Prämienzahlungen an Versicherungen können hierbei als Anhaltspunkt dienen.



Die Ermittlung und Berücksichtigung kalkulatorischer Wagniskosten kann aus Vereinfachungsgründen in der Einführungsphase der Kosten- und Leistungsrechnung zunächst zurückgestellt werden.

3.3

Personalkosten



Die Personalkosten sind in der öffentlichen Verwaltung der größte Ausgabenblock und damit die wichtigste Kostenart.

Damit ist eine genaue Personalkostenermittlung, ihre Zurechnung auf Kostenstellen und Kostenträger der wichtigste Faktor für eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung überhaupt. Hier lassen sich auch die größten Steuerungsergebnisse erzielen. Damit erhält aber auch die standardisierte Personalkostenermittlung eine besondere Bedeutung für ein aussagefähiges Benchmarking. Dies wird erreicht durch die Standardisierung der Personalzeitermittlung und -verrechnung sowie standardisierte Personalkostensätze.

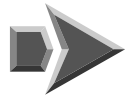
3.3.1 Personalzeitermittlung

Die Ermittlung der tatsächlich aufgewandten Arbeitszeiten für die jeweils definierten Produkte ist der erste Schritt der Personalkostenrechnung. Voraussetzung dafür ist die Zeitaufschreibung mit einer vollständigen Erfassung der Arbeitszeit und ihrer Zuordnung auf bestimmte Kostenstellen und Kostenträger. Da stets 100 % der Arbeitszeit zu erfassen sind, müssen auch Aktivitäten protokolliert werden, die nicht produktbezogen sind.

Soll die Kosten- und Leistungsrechnung auch eine Prozesskostenrechnung umfassen, kann eine Zeiterfassung erforderlich werden, welche die einzelnen Vorleistungen erfasst, die dann zu einem Produkt führen.

Um einerseits eine aussagekräftige KLR zu erhalten, andererseits aber auch dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit gerecht zu werden, ist nach folgenden Landesstandards vorzugehen:

3.3.2 Erfassungen



Die Zeitaufschreibung erfolgt in regelmäßigen Zeitabständen, d.h. in der Regel täglich, durch den jeweiligen Mitarbeiter.

Eine Aufzeichnung durch Vorgesetzte oder Kostenstellenleiter ist nicht zulässig. Durch die zeitnahe Erfassung erhalten die Zahlen eine große Aussagekraft. Der Aufwand liegt nach bisher gemachten Erfahrungen täglich bei wenigen Minuten.



Bei sich ständig wiederholenden Tätigkeiten oder einer reinen produktbestimmten Tätigkeit, ist **ausnahmsweise** auch eine Aufzeichnung über andere Zeiträume möglich (wöchentlich, monatlich) und kann dann hochgerechnet werden.

- Entscheidend für die Vergleichbarkeit ist eine Festlegung der Erhebung in definierten Zeitabschnitten und die Genauigkeit der Aufzeichnungen.



Als **Landesstandard** soll eine Aufschreibung nach Stunden erfolgen.

- In besonderen **Ausnahmefällen** kann es erforderlich sein 15- oder 6-minutengenau aufzuschreiben, wenn bei einer außergewöhnlich hohen Produktvielfalt, für Zwecke einer Prozesskostenrechnung, bei der einzelne Aktivitäten protokolliert werden oder wenn die Ergebnisse einer exakten Gebührenberechnung dienen sollen, dies angezeigt ist.
- Überstunden werden nur dann zeitlich erfasst, wenn die Mehrarbeit bezahlt wird.

- Eine Erfassung von Mehrarbeit ohne Bezahlung sollte optional nur dann stattfinden, wenn dies aus Benchmarking-Gründen erforderlich ist oder zur Gebührenberechnung dient. Die Kosten müssen hierzu aber auf einem besonderen Konto als „kalkulatorische Personalkosten“ verbucht werden.
- Aktivitäten, die sich den definierten Produkten nicht zuordnen lassen, werden wie folgt verbucht:
 - Urlaub,
 - Überstundenausgleich,
 - Krankheit,
 - Fortbildung,
 - genehmigte Nebentätigkeiten,
 - sonstige Verteilzeiten.

3.3.3 Plausibilitätsprüfung

Der Leiter der Kostenstelle oder ein entsprechender Beauftragter prüft die inhaltlichen Angaben nach Plausibilitätskriterien.

3.3.4 Weitere Datenverarbeitung



Die erfassten Arbeitszeiten werden in einem entsprechenden KLR-Datenverarbeitungsprogramm in **anonymisierter** Form eingegeben. Durch Multiplikation der Arbeitszeit mit den entsprechenden **Personalkostensätzen** werden die Personalkosten für die jeweilige Kostenstelle und die Kostenträger ermittelt. Dabei sind die Daten so zu verarbeiten, dass aus den Ergebnissen keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter möglich sind.

Im Rahmen der KLR-Einführung sind diese Verfahren nach bestimmten Zeiträumen zu überprüfen und ggf. zieladäquat anzupassen.

3.3.5 Personalkostensätze



Zur Standardisierung ist eine festgelegte Personalkostensatzermittlung erforderlich. Dabei sollen leistungsabhängige Personalkostenanteile (Besoldungs-/Vergütungsgruppe) berücksichtigt werden.



Es werden einzelplanweise/kapitelweise durchschnittliche Personalkosten pro Besoldungs-/Vergütungsgruppe dergestalt ermittelt, dass die Summe der Gesamtbezüge einer Besoldungs-/Vergütungsgruppe durch die tatsächlich eingesetzten Arbeitskräfte in diesem Bereich (Ist-Besetzung in Vollzeitäquivalenten) dividiert wird.

Personalgemeinkosten



Personalgemeinkosten sind differenziert in solche darzustellen, die unmittelbar einer der Gruppen der „Beamten“, „Angestellten“ bzw. „Arbeiter“ zugeordnet werden können (**Personalgemeinkosten I**), und solche, bei denen dies nicht möglich ist (**Personalgemeinkosten II**).

Personalgemeinkosten I



Hierbei handelt es sich zum einen um solche Kosten, die aktive Beamte, Angestellte oder Arbeiter betreffen, und zum anderen um solche, für Versorgungsempfänger und Hinterbliebene.

Die Kostenanteile für aktives Personal (z.B. Beihilfen, Unfallfürsorge für Beamte, Pensionsstandsabfindungen, Mehrarbeitsvergütungen der Beamten, Überstundenvergütungen der Angestellten, Überstundenvergütungen der Arbeiter) werden als Summe auf die Gesamtzahl der Angehörigen der jeweiligen Gruppe verteilt und schlagen sich somit auch nur bei den Personalkosten der jeweiligen Gruppe als Zuschlag auf die Personaleinzelkosten nieder.

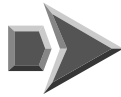
Die Zahlungen für aktive Angestellte und Arbeiter an die Sozial- und die Zusatzversicherungen werden als Gehaltsbestandteil dieser Gruppen bei den Personalkosten berücksichtigt. Daher hat auch bei den Beamten eine entsprechende Berücksichtigung zu erfolgen.

Bei den Zahlungen an Versorgungsempfänger und deren Hinterbliebene (incl. Beihilfen für diese Versorgungsempfänger) ist zu berücksichtigen, dass diese Zahlungen als Gegenwert für die von den Versorgungsempfängern im Laufe ihrer Dienstzeit erbrachten Arbeitsleistung anzusehen sind. Sie stellen damit Kosten vergangener Perioden dar, deren Einbeziehung die Kosteninformationen der aktuellen Periode verfälschen würde.



Eine Berücksichtigung erfolgt durch die Veranschlagung von **kalkulatorischen Pensionskosten**. Dazu ist mit einem **Zuschlag von z.Zt. 30%** zu rechnen, wie er auch bei der Abrechnung im Rahmen von Bund-Länder-Einrichtungen angewendet wird. Dieser Satz wird, falls erforderlich, vom Ministerium der Finanzen neu festgelegt und ist dann anzupassen. Er führt zu einer entsprechenden Erhöhung der Personalkosten aller Beamten.

Personalgemeinkosten II



Diese Kosten (z.B. Aufwandsentschädigungen für Aufgaben nach dem Landespersonalvertretungsgesetz, Vergütungen und Löhne für Vertretungs- und Aushilfskräfte, Trennungsgeld, Umzugskostenvergütungen) werden als Summe auf alle Bediensteten verteilt und führen somit zu einer Erhöhung der Personalkosten in allen Gruppen.



Diese Personalkostensätze werden zunächst für jeden Einzelplan/für jedes Haushaltskapitel ermittelt und auf die Ist-Besetzung umgelegt. Mit der landesweiten Einführung von DAISY/DIPSY werden alle Ressorts in die Lage versetzt, die Personalkostensätze für jede Dienststelle separat zu ermitteln.

3.4 Kosten- und Leistungsartenplan



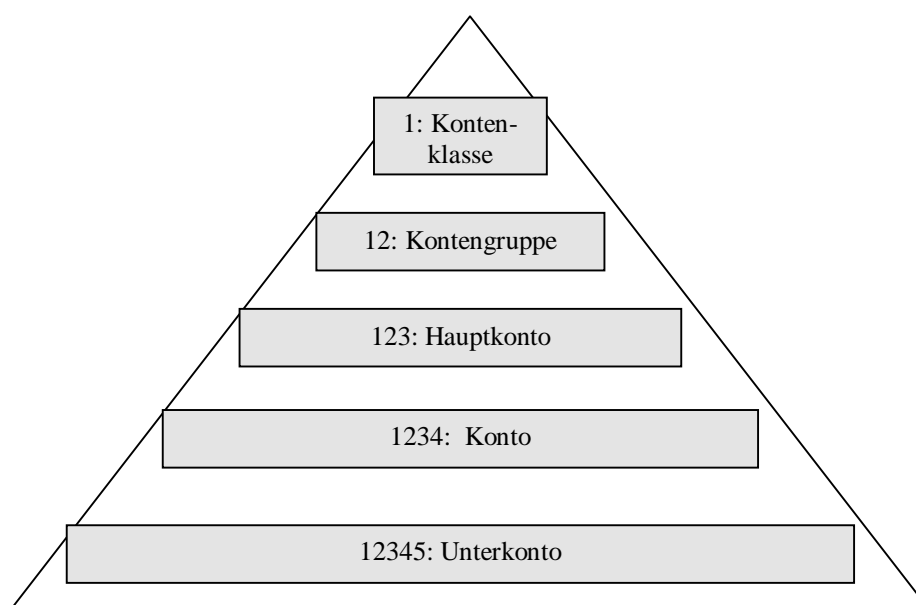
Der Kosten- und Leistungsartenplan (vgl. Anhang 14.3) dient zur Überführung der Haushaltstitel in die KLR-Buchungskonten und zurück (vgl. Kapitel 8 Überführungsrechnung).

Zunächst stellt er aber eine Sammlung der Kostenarten selbst dar. Die standardisierte Ausdifferenzierung der Kosten und Leistungsarten beschränkt sich durch die Orientierung am Gruppierungsplan des Landeshaushalts. Diese Vorgehensweise entspricht weitgehend dem Verfahren, wie es bereits vom Bund und anderen Ländern implementiert wird. Neben dem standardisierten Kosten- und Leistungsartenplan soll der Plan dann in den konkreten KLR-Projekten weiter behördengerecht spezifiziert werden.



Der Kontenrahmen gliedert sich wie folgt:

(Die Anzahl der Ziffern zeigt, um welche Kontenkategorie es sich handelt.)



Auf diese Weise entsteht ein (durch die Zahl der KLR-Projekte begrenzter) landesweiter Kosten- und Leistungsartenplan nach einem einheitlichen Schema. Durch die Zuordnungen der Kosten- und Leistungsarten zu den im Standard definierten Gruppen bzw. Obergruppen kann vergleichsweise einfach entschieden werden, ob Zahlungen der Haushaltsrechnung KLR-relevant sind. Dazu werden die Kosten ermittelt, die betriebsbedingt und periodengerecht (z.B. kalkulatorische Kosten) der Kosten- und Leistungsrechnung zuzuordnen sind. KLR-relevant sind dabei alle die Vorgänge, die Werte erzeugen oder Werte verzehren.

Für bestimmte, im Kosten- und Leistungsartenplan genannte Bereiche sind jedoch **Einzelfallprüfungen** erforderlich: Dies gilt insbesondere für Zuweisungen und Zuschüsse. So kann sich eine zunächst als Finanztransaktion erscheinende Zuweisung als Kostenfaktor entpuppen, wenn die Zahlungen zur Erstellung von Produkten durch Dritte dienen – also Kostenerstattungen sind. Dagegen sind „allgemeine Finanzzuweisungen“ nicht KLR-relevant. Entsprechend muss die Frage der KLR-Relevanz der Leistungen geprüft werden.

Weitere Prüfkriterien für die KLR-Relevanz sind die Fragen, ob entstandene Kosten tatsächlich betriebsbedingt und periodenrichtig anfallen und auch, ob es sich tatsächlich um normale oder außergewöhnliche Kosten handelt.

Betriebsbedingt sind nur die Kosten und Leistungen, die mit den tatsächlichen Zielen einer Behörde vereinbar sind. Für behörden-eigene, leerstehende, nicht genutzte Gebäude müssen z.B. keine kalkulatorischen Kosten veranschlagt werden. Ebenso wenig dürfen dann aber die entsprechenden Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung berücksichtigt werden.

Eine **periodenrichtige** Abrechnung kann beispielsweise den Einkauf von Materialien für das Lager betreffen.

Außergewöhnliche Kosten können zwar zur Leistungserstellung erforderlich sein, würden aber wegen ihres nicht planbaren Charakters langjährige Vergleiche beeinflussen. Ob sie als normale Kosten gebucht werden, liegt im Ermessen des KLR-Verantwortlichen, der sich dabei von den Buchungsregeln⁴ leiten lässt.

3.4.1 Strukturierung des Kosten- und Leistungsartenplans



Der Kosten- und Leistungsartenplan gliedert sich in folgende Kontenklassen⁵:

Kontenklasse 0:	Sach- und Anlagevermögen
Kontenklasse 1-3:	frei
Kontenklasse 4:	Leistungsarten
Kontenklasse 5:	Personalkosten
Kontenklasse 6:	Sachkosten
Kontenklasse 9:	Verrechnungskonto

Zum **Sach- und Anlagevermögen** (Kontenklasse 0) vgl. Kapitel 7.

Unter **Leistungsarten** (Kontenklasse 4) versteht man:

- Alle Leistungen, die durch die Behörde erwirtschaftet wurden, unter Abgrenzung nach den o.g. Kriterien (z.B. Verwaltungseinnahmen und bestimmte Erstattungen).

⁴ vgl. Kapitel 8.5

⁵ vgl. hierzu Anhang 14.1 Landeskostenrahmen

Unter **Personalkosten** (Kontenklasse 5) fallen:

- Alle Dienstbezüge,
- Vergütungen für Angestellte,
- Löhne für Arbeiter,
- weitere Beschäftigungsentgelte,
- Beihilfen,
- personalbezogene Sachausgaben
(nicht aber die Versorgungsbezüge!, vgl. Kontenklasse 9).

Zu den **Sachkosten** (Kontenklasse 6) gehören insbesondere:

- Sächliche Verwaltungsausgaben
können in der Regel aus der Haushaltsrechnung direkt in die Kosten- und Leistungsrechnung übergehen, soweit sie die Wertgrenze von 928,-- DM (475,60 Euro) oder 800.- DM (410,- Euro) + 16% USt) nicht überschreiten.
- Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen
werden periodengerecht in der Kontengruppe 65 (Kapitalkosten) gebucht. Die weitere Differenzierung in Hauptkonten, Konten und Unterkonten obliegt den jeweiligen KLR-Projekten und deren Informationsbedarf.
- Wagniskosten
sollen aperiodisch auftretende Risiken über längere Zeiträume verteilen und werden dazu mit ihrem aus der Erfahrung gewonnenen periodischen Anteil in die Kontengruppe 66 (Risikokosten) eingestellt. Aus Transparenzgründen sollte hier für jede Wagniskostenart ein eigenes Konto eingerichtet werden.

In das **Verrechnungs- und Abgrenzungskonto** (Kontenklasse 9) gehören:

- Kalkulatorische Kosten, denen keine unmittelbaren Zahlungsschlüsse gegenüberstehen. So gehen in die **Verrechnungskonten** insbesondere die inner- und zwischenbehördlichen Verrechnungen ein, d.h. Verrechnungen zwischen Kostenstellen oder zwischen internen und externen Produkten.
- Anderskosten (= unechte Zusatzkosten, also Kosten, die mit einer anderen zeitlichen Verteilung in die KLR übernommen werden als sie im Haushalt veranschlagt werden). Für Anderskosten sind **Abgrenzungskonten** einzurichten. Dazu zählen insbesondere die Kosten für Investitionen und Versorgungsbezüge.

Dabei werden die im Haushalt tatsächlich gebuchten Versorgungsbezüge in die Kontenklasse 9 gebucht, von der KLR aber ausgegrenzt, da ihnen keine gegenwärtige Leistung gegenübersteht. Im Gegenzug werden kalkulatorische Pensionslasten (30% Zuschlag auf die Personalkosten der Beamten) in der Kontenklasse 5 verbucht.

Die Kontenklasse 9 wird mit den **Abschlusskonten** abgeschlossen.

4 Kostenstellenrechnung

4.1 Allgemeines

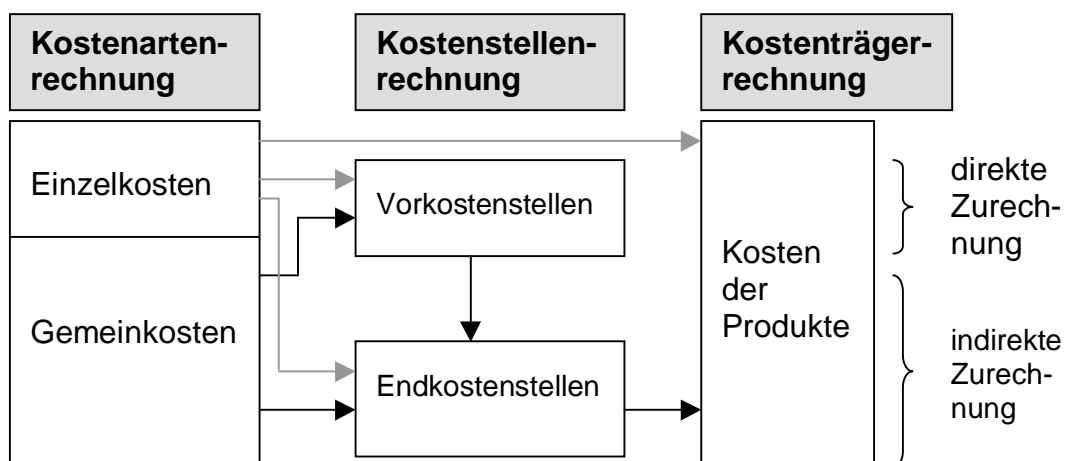


Die Kostenstellenrechnung stellt als Bindeglied zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung die zweite Stufe der Kostenrechnung dar. Nach der Erfassung der Kosten in der Kostenartenrechnung werden nach dem Prinzip der Verursachung Kosten den Bereichen der Leistungserstellung zugeordnet.

Die Kostenstellenrechnung beantwortet – bezogen auf die Rechnungsperiode – die Frage,

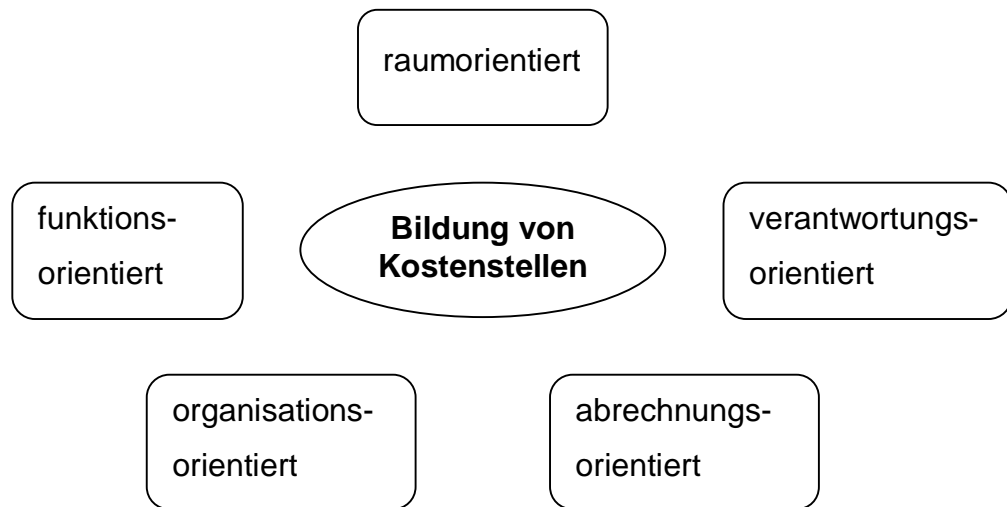
Wo sind Kosten angefallen???

Das Grundsystem der Kosten- und Leistungsrechnung verdeutlicht das Schaubild:



4.2 Bildung von Kostenstellen

Gliederungsprinzipien



Ausgangspunkt für die Einrichtung von Kostenstellen ist die bestehende, individuelle Organisationsstruktur (Organigramm) einer Behörde oder eines Behördentyps.

Die Bildung von Kostenstellen in der öffentlichen Verwaltung erfolgt in erster Linie **funktionsorientiert**. Damit werden meist eindeutige Kostenzuordnungen zu *Kostenstellenverantwortlichen* erreicht. Für jede Kostenstelle ist dabei eine Person als verantwortlicher Kostenstellenleiter zu definieren. Die Kostenstellenrechnung entspricht damit einem Führungsinstrument auf Basis von Zielvereinbarungen und Ergebniskontrolle.



Eine weitere Differenzierung der Kostenstellen kann aufgrund der räumlichen Unterbringung der Behörde bei gleicher oder ähnlicher Funktion notwendig sein.



Bei großen Verwaltungen oder Verwaltungen mit sehr heterogenen Aufgaben ist es durchaus zweckmäßig, zusätzlich sog. Abrechnungskostenstellen vorzusehen.

Um den Aufgaben der Kostenstellenrechnung gerecht zu werden, ist bei der Bildung von Kostenstellen zu berücksichtigen,

- dass es einen **sachlichen Bedarf** für die Kostenstelle gibt,
- dass sich gemäß dem Grundsatz der Kostenverursachung **Bezugsgrößen** für die Kostenzurechnung ermitteln lassen,
- dass die Kostenstelle abgrenzbar ist und es **keine Überschneidungen** zu anderen Kostenstellen gibt, um eine saubere Kostenzuordnung über Zuschlagssätze zu gewährleisten,
- dass für jede Kostenstelle ein Kostenstellenverantwortlicher benannt werden kann; durch das Festlegen eines Kostenstellenverantwortlichen ist eine aktive Kostensteuerung in der Kostenstelle, soweit Kosten beeinflussbar sind, realisierbar; **Fachverantwortung und Kostenverantwortung sollten in einer Hand liegen**; mit der Übernahme persönlicher Verantwortung für die Kosten, steht der Aufgabenverantwortliche dafür ein, dass Ziele der Kostenstelle und wirtschaftliche Ziele der gesamten Behörde nicht auseinanderdriften,
- dass angesichts der internen Leistungsverrechnung die Gliedertiefe der Kostenstellen handhabbar bleibt; die **Produktdifferenzierung** bei internen Leistungen beeinflusst die Anzahl der Kostenstellen; wird eine Vielzahl von internen Produkten gebildet, kann die Anzahl der Kostenstellen möglicherweise verringert werden,
- dass **datenschutzrechtliche Bestimmungen** beachtet werden, insbesondere die „Ein-Mann-Kostenstelle“ vermieden wird,

- dass die **Personalvertretung** frühzeitig in das Verfahren eingebunden wird, eine explizite Mitwirkungsregelung bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sieht das Landespersonalvertretungsrecht zwar nicht vor, auf Grund der vielen Berührungspunkte sollten jedoch die Lösungen einvernehmlich erarbeitet und vom Personalrat mitgetragen werden können.

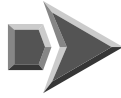
4.2.1 Vorgehensweise zur Bildung von Kostenstellen:



- 1. Schritt:** Nach der Aufbauorganisation der Behörde oder eines Behördentyps sind Referate/Sachgebiete etc. als Kostenstellen zu definieren. Hierbei sind evtl. zusätzliche Verrechnungskostenstellen einzurichten.
- 2. Schritt:** Soweit möglich sind die Bediensteten einer Kostenstelle fest zuzuordnen. Die feste Zuordnung erleichtert die Zurechnung der Personalkosten.
- 3. Schritt:** Kostenstellen sind nach abrechnungstechnischen Gesichtspunkten und nach der Stellung im Leistungsprozess zu klassifizieren.
- 4. Schritt:** Kostenverantwortung ist festzulegen.
- 5. Schritt:** Kostenstellenplan ist zu erarbeiten und die Kostenstellenstruktur zu dokumentieren.

4.3 Aufgaben der Kostenstellenrechnung:

4.3.1 Kostentransparenz



Soweit Kosten unmittelbar den Kostenstellen und Kostenträgern zugeordnet werden können, werden sie unmittelbar in beiden Rechnungen gebucht.

Darüber hinaus werden die den Kostenträgern nicht direkt zuordenbaren Kosten (*Gemeinkosten*) zunächst nur in der Kostenstellenrechnung abgebildet und können so transparent gemacht werden ⇒ **Kostentransparenz**. Kostentransparenz wird hinsichtlich der Art der Entstehung und der Beziehung zwischen Leistungserstellung und Kostenverursachung erreicht.

Durch **Kostenvergleiche** zurückliegender Periodenabschnitte oder entsprechendem Vergleich der Plankosten mit den Istkosten liefert die Kostenstellenrechnung Daten für eine Wirtschaftlichkeitskontrolle in den einzelnen Kostenstellen ⇒ **Kostenstellenkontrolle**. Die entsprechenden Daten werden hierzu im Rahmen des *Berichtswesens* z.B. durch einen *Behördenvergleich* aufgearbeitet. Da die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben meist in einem regelmäßigen Turnus verläuft, ist ein schnelles (Gegen-) Steuern möglich.

Kostentransparenz und **Wirtschaftlichkeitskontrolle** auf Basis der Kostenstellen sind die Kernpunkte der Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere in Verwaltungsbereichen, in denen eine Produktbildung kaum sinnvoll oder aussagefähig ist. Beide dienen in besonderem Maße dem Hauptziel der Kosten- und Leistungsrechnung die für eine rationale Entscheidungsfindung erforderlichen Grundlagen bereitzustellen und bilden damit neben der *Kostenträgerrechnung* eine weitere Basis für die entscheidungsorientierte Umsetzung öffentlicher Aufgaben.

4.3.2 Gemeinkostenverrechnung

Die Kostenstellenrechnung erlangt zudem besondere Bedeutung für die Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenträger
 ⇒ **Gemeinkostenverrechnung**.



Die Kostenstellenrechnung übernimmt die Kosten aus der Kostenartenrechnung und ordnet sie nach dem Prinzip der **Kostenverursachung** dem Ort der Leistungserstellung (*Kostenstelle*) zu. Für eine verursachungsgerechte Kostenverteilung der Gemeinkosten bedient sie sich des **Betriebsabrechnungsbogens (BAB)** als Hilfsinstrumentarium zur Ermittlung von Zuschlagssätzen, mit denen die Gemeinkosten auf die Kostenträger umgelegt werden können⁶.

4.3.3 Ermittlung von Gebührensätzen



Bedeutend ist die Kostenstellenrechnung bei der **Ermittlung von Gebührensätzen** für entgeltpflichtige Leistungen der öffentlichen Verwaltung. Anhand der Einzelkosten und anhand von Kalkulationssätzen für die Gemeinkosten ist der Grundstein für eine kostendeckende Gebührenermittlung gelegt. Bei nicht vollständiger Kostendeckung ist mit Hilfe der Kostenstellenrechnung zumindest eine Aussage über den Deckungsbeitrag des Gebührensatzes möglich.



Durch die Zuordnung der Primärkosten zu einer Kostenstelle wird die **innerbetriebliche Leistungsverflechtung** nachvollziehbar. Leistungsströme zwischen einzelnen Kostenstellen werden aufgezeigt.

Schwieriger gestaltet sich aufgrund des komplexen Leistungserstellungsprozesses und der häufig wechselseitigen Beziehung der

Kostenstellen untereinander in der Praxis die exakte Zurechnung der Sekundärkosten zu einer oder mehreren Kostenstellen. Für die möglichst genaue **Verrechnung interner Leistungen** greift die Kostenstellenrechnung daher auf Näherungsverfahren, wie das *Stufenleiter- oder Treppenverfahren*, zurück.

4.4 Klassifizierung der Kostenstellen:

Eine Kostenstelle ist ein abgrenzbarer Bereich der Leistungserstellung und zugleich Ort der Kostenverursachung.

⇒ *Differenzierung in Abhängigkeit vom Kostenträger*



Die **Hauptkostenstellen** bündeln die Leistungen, die für externe Kunden erbracht werden. Hauptkostenstellen können Leistungen untereinander austauschen.

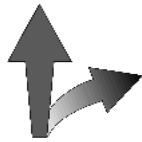


Die **Nebenkostenstellen** erbringen vorwiegend Leistungen für Hauptkostenstellen. Sie beziehen die Erstellung von Neben- oder Abfallprodukten ein und sind für deren Verwertung zuständig. Ihr Schwerpunkt liegt in der internen Leistungsverrechnung.



Die **Hilfskostenstellen** bündeln die klassischen internen Serviceleistungen, die indirekt mit der Produkterstellung befasst sind und arbeiten den Haupt- und Nebenkostenstellen als internen Kunden zu. Sie dienen der gesamten Verwaltung und unterstützen lediglich den Prozess der Leistungserstellung. Über Verteilungsschlüssel werden sie auf Neben- und Hauptkosten verrechnet.

⁶ vgl. 3.6



Der Bund (siehe KLR-Handbuch) unterscheidet darüber hinaus noch in **Abrechnungskostenstellen**, die die Daten einer Organisationseinheit bündeln. Ihre Aufgabe besteht in der Sammlung von Gemeinkosten für mehrere, nachgelagerte Kostenstellen (z. B. auf Abteilungsebene) oder in der Verdichtung der Daten mehrerer Kostenstellen, um das Berichtswesen gegenüber der Leitung zu vereinfachen. In größeren Verwaltungen ist die Einrichtung solcher Abrechnungskostenstellen zweckmäßig.

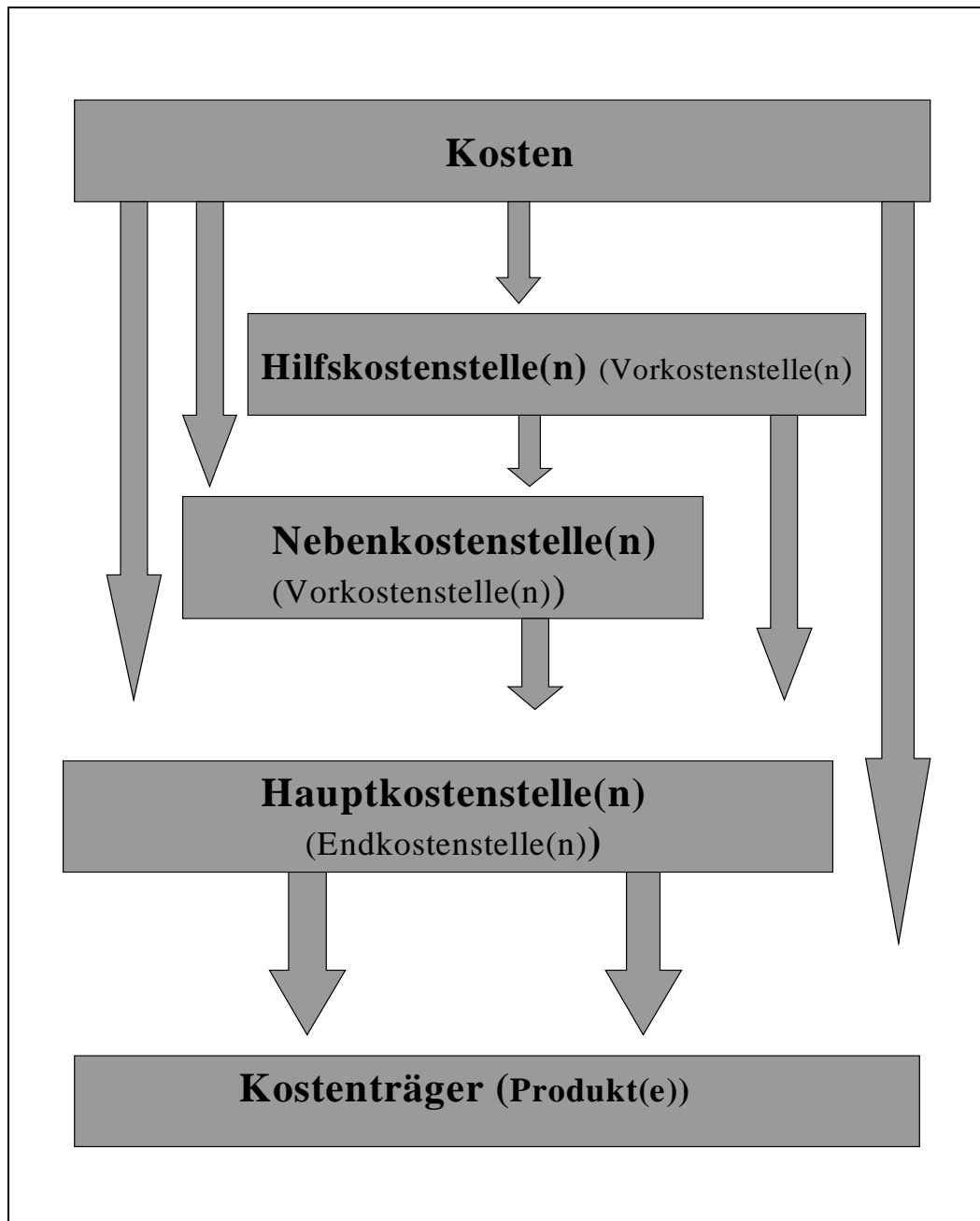
⇒ *Differenzierung in Abhängigkeit von der Verrechnung*



Die Kosten der **Endkostenstellen** können unmittelbar oder über Kalkulationssätze einem oder mehreren Kostenträgern zugeordnet werden. Hauptkostenstellen sind in der Regel zugleich Endkostenstellen.

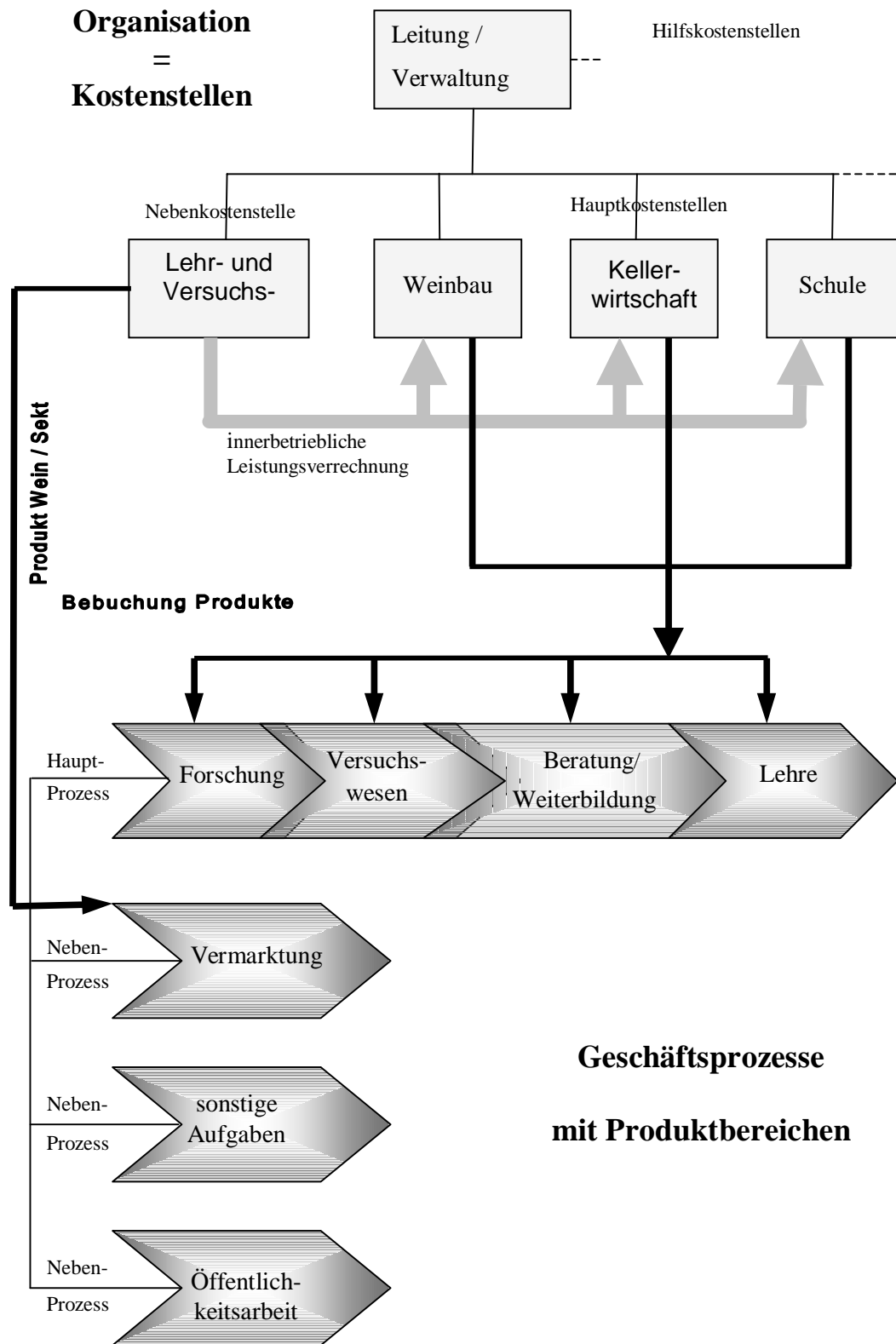


In den **Vorkostenstellen** werden die Kosten gesammelt, die nicht unmittelbar auf Kostenträger umgelegt werden können. Sie geben Ihre Kosten bei der Abrechnung mit dem Betriebsabrechnungsbogen an andere Vor- oder Hauptkostenstellen mittels eines Verfahrens der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung weiter. Hilfs- und Nebenkostenstellen sind regelmäßig Vorkostenstellen.





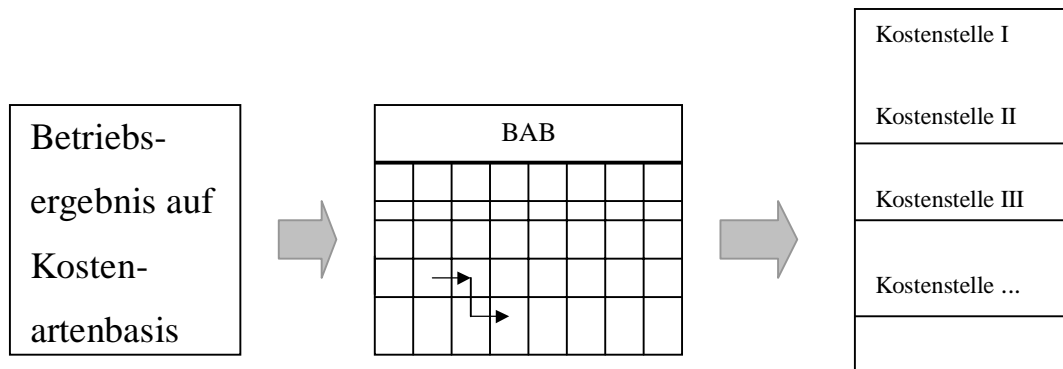
Kostenstellenstruktur am Beispiel der SLVA Bad Kreuznach



4.5 Betriebsabrechnungsbogen (BAB)



Der Betriebsabrechnungsbogen hat die Aufgabe, die Kosten, die bis dahin auf Kostenartenbasis vorliegen, auf die Kostenstellen zu verrechnen.



Der BAB weist im allgemeinen folgende Grundstruktur auf:



Kostenstellen Kostenarten	Vorkostenstellen	Endkostenstellen
Einzelkosten		
Gemeinkosten		



Beispiel für den Aufbau eines BAB:

Kosten-/ Erlösarten	Gesamt- summe	Summe Hilfs- kosten- stellen	Hilfskosten- stellen			Nebenkosten- stellen			Hauptkostenstellen			
			Hi* 1	Hi 2	Hi n	N** 1	N 2	N n	H*** 1	H 2	H 3	H n
...	**
...	**
...	**
...	**
...	**
...	**
...	**
Gesamt



In der öffentlichen Verwaltung sind aus Gründen der Vollständigkeit neben den Gemeinkosten auch die Einzelkosten in den BAB aufzunehmen. Nur dadurch kann die Kostenstellenrechnung im öffentlichen Bereich ihrer besonderen Aufgabe der Kostenstellen- und Wirtschaftlichkeitskontrolle gerecht werden.

*
**

Hi = Hilfskostenstelle
N = Nebenkostenstelle
H = Hauptkostenstelle
n = Platzhalter für weitere Nummerierung

4.6 Kostenstellenrechnung

4.6.1 Primärkostenverrechnung (Phase I)

Die eigentliche Kostenstellenrechnung erfolgt in zwei Phasen:



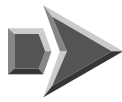
Die Einzelkosten werden zuerst per Definition direkt den Kostenstellen zugerechnet. Bei der Verrechnung der Gemeinkosten wird zwischen primären und sekundären Gemeinkosten unterschieden. Die primären Gemeinkosten lassen sich zwar einer Leistung bzw. einem Kostenträger, nicht aber der verursachenden Kostenstelle ohne weitere Schwierigkeiten zuordnen und werden direkt oder über geeignete Zuschlagssätze auf die jeweilige Kostenstelle verrechnet.



Beispiele für primäre Gemeinkosten und ihre mögliche Verteilungsgrundlage

Kostenart	Verteilungsgrundlage
Strom	Stromzähler
Wasser	Wasseruhr
Aushilfslöhne	Lohnlisten
Kalkulatorische Abschreibung	Wert der Anlagen

4.6.2 Sekundärkostenverrechnung (Phase II)



Die in den Vorkostenstellen gesammelten sekundären Gemeinkosten, die sich aus mehreren Kostenarten zusammensetzen, werden in einem zweiten Schritt auf andere Kostenstellen weiterverteilt. Bei Anwendung des Stufenleiterverfahrens können dies sowohl Vorkostenstellen als auch Endkostenstellen sein.

Sekundäre Gemeinkosten sind vor allem Kosten der internen Leistungserstellung (z. B. Serviceleistungen).



Beispiele für sekundäre Gemeinkosten und ihre mögliche Verteilungsgrundlage

Kostenart	Verteilungsgrundlage
Heizungskosten	Raumgröße in m ³ oder Größe der Heizkörper
Gebäudekosten	Raumgröße in m ³
Grundsteuer	Flächengröße in m ²
Zentrales Schreibbüro	Personalkosten oder Zahl der Beschäftigten
Hausdruckerei	Personalkosten oder Zahl der Beschäftigten

4.6.3 Festlegen von Verteilungsgrundlagen



Der Genauigkeitsgrad der Kostenstellenrechnung kann durch die Festlegung möglichst realitätsnaher Bezugsgrößen für die Verrechnung der Kosten erhöht werden. In der Praxis verursacht die Festlegung von Verteilungsgrundlagen in der Regel Diskussionsbedarf, da die Kostenstellenverantwortlichen Interesse daran haben, den Schlüssel für ihre Kostenstelle niedrig zu halten. Dennoch muss eine von allen akzeptierte, die Wirklichkeit möglichst genau abbildende Lösung gefunden werden. Voraussetzung für die Bildung und Akzeptanz von Bezugsgrößen ist die Kenntnis der Kostenbeeinflussungsfaktoren

Fragestellung: Wie verändern sich die Kosten, wenn sich die Bezugsgröße verändert?

Die Bezugsgrößen lassen sich dabei in zwei Arten einteilen:

Direkte Bezugsgrößen

= Kosten werden von der Menge der Dienstleistungserstellung beeinflusst

Beispiel: Arbeitszeit, Anzahl der Beratungen

Indirekte Bezugsgrößen

= keine Beziehung zwischen Kosten und Dienstleistungserstellung

Beispiel: Kosten der Beschaffung von Büromaterial; Kosten der Behördenleitung

Die Festlegung von **Verteilungsgrundlagen** ist für drei Stadien der Kostenstellenrechnung notwendig:

- ⇒ für die Verteilung der primären Kostenarten auf die Kostenstellen,
- ⇒ für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung zwischen den Kostenstellen und schließlich
- ⇒ für die Zurechnung der Kosten der Hauptkostenstellen auf die Kostenträger.

4.6.4 Stufenverfahren

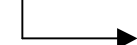
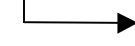


Das Stufenverfahren ist ein Umlageverfahren zur Verrechnung der internen Leistungen.

Bei Anwendung dieses Verfahrens wird unterstellt, dass interne Leistungen nur in eine Richtung abgegeben werden. Ein gegenseitiger Leistungsaustausch zwischen den Kostenstellen, wie dies in der Praxis häufig der Fall ist, kann nicht abgebildet werden. Das Stufenleiterverfahren ist daher ein **vereinfachendes Näherungsverfahren**.

Um die Abweichungen so gering wie möglich zu halten, muss bei sukzessiver Umlage der Kosten der Vorkostenstellen auf die nachfolgenden Kostenstellen der Umfang der nicht erfassten gegenläufigen Leistungsabgabe ebenfalls so gering wie möglich sein. Die **festzulegende Reihenfolge** der Kostenstellen im BAB ist daher für die Qualität und Aussagekraft des Stufenverfahrens ausschlaggebend. Je weiter links eine Kostenstelle im BAB steht, desto weniger Leistungen sollte sie von anderen Kostenstellen erhalten.

Kostenstellen Kostenarten	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen		

...
...
...
...
...
...
...
Zwischensumme	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div>
Zwischensumme		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">...</div>

5 Kostenträgerrechnung

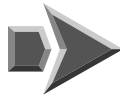
5.1 Einleitung



Die Kostenträgerrechnung oder Produktkostenrechnung als dritte Stufe der Kostenrechnung dient der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten auf klar definierte von der Verwaltung erstellte Produkte. Eine outputorientierte Steuerung setzt also eine klare Produktdefinition bzw. eine Projektdefinition von Fachverwaltungen voraus.



Projekte können im Rahmen der Kostenträgerrechnung wie Produkte behandelt werden.



Jede neue KLR-Einführung beginnt deshalb mit der Erstellung eines Produktkostenkatalogs. Die Produktdefinition ist von der Behördenleitung gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erstellen und nach einem Einführungszeitraum zu überprüfen. Tendenziell sollten eher größere und wenige Produkte definiert werden, um dem **Prinzip der Wirtschaftlichkeit** gerecht zu werden. Eine Verfeinerung empfiehlt sich nur dort, wo dies unabweisbar ist. Um aussagekräftige Zahlenreihen zu erhalten, ist es erforderlich, an den Produktdefinitionen über längere Zeiträume festzuhalten.

5.2 Produktdefinition



Zunächst ist für den Landesstandard eine klare Abgrenzung der Begriffe erforderlich. Dabei ist zu unterscheiden zwischen bloßen Aktivitäten, Aufgaben, Arbeitsschritten, Tätigkeiten etc. und Leistungen, Produkten oder Kostenträgern.

Eine Leistung

ist ein abgeschlossenes Arbeitsergebnis oder Output einer Reihe von abgrenzbaren Tätigkeiten, Aktivitäten oder Arbeitsschritten im Hinblick auf die Erstellung eines Produktes in einer bestimmten Zeiteinheit/Zeitspanne, das zähl-, mess- oder wiegbar (quantitativ bestimmbar) sowie monetär und qualitativ bestimmbar ist.

Für die Kosten- und Leistungsrechnung sind insbesondere die Begriffe **Leistung** und **Produkt** relevant. Traditionelle Arbeitsmerkmale, wie Aufgabenerfüllung oder gesetzlicher Auftrag, spielen dagegen keine Rolle mehr. Nachdem einmal bestimmte Leistungen oder Produkte definiert sind, sollte im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung nur noch mit dieser Definition gearbeitet werden, weil ansonsten die Ergebnisse und Kennzahlen des Systems weitgehend unbrauchbar werden. Änderungen können nur das Ergebnis einheitlicher Betrachtungen sein, kommen nur nach längeren Zeiträumen in Frage und müssen ins Gesamtkonzept integriert werden.

Ein Produkt

ist ein wiederkehrendes, nach außen gerichtetes Leistungsbündel, das abgeleitet aus den Aufgabenfeldern der öffentlichen Verwaltung oder einer hierfür verantwortlichen Organisationseinheit für einen oder mehrere Empfänger als Berichtsbjekt steuerungsrelevant und überschneidungsfrei zu beschreiben / definieren ist.

Bei der Frage, wie ein solches Produkt konkret zu definieren ist, sollten einige Entscheidungskriterien beachtet werden:

- Welches **Steuerungs-, bzw. Informationsbedürfnis** befriedigt die Produktdefinition?

- Ist das Produkt von seiner fachlichen, aufgaben- und zielorientierten Definition her **konsistent**?
- Wer hat die **Produktverantwortlichkeit**? Kann ein Produktverantwortlicher definiert werden? Ist dies nicht eindeutig möglich, stellt sich die Frage, wer ist die **federführende Kostenstelle**? Produktzurechnungen von anderen Kostenstellen müssen von der federführenden Kostenstelle geprüft werden können!

Die Definition von Produkten und federführenden Kostenstellen kann zur Änderung der bislang gültigen Aufbau- und Ablauforganisation führen.

Der Begriff des Kostenträgers ist mit dem des Produktes identisch. Auch Projekte können Kostenträger sein und werden dazu wie Produkte behandelt.

In manchen anderen Bundesländern und in der Fachliteratur wird teilweise zwischen Produkten und Kostenträgern (meist sind dort die Kostenträger eine Zusammenfassung mehrerer Produkte) differenziert. In Rheinland-Pfalz soll aus Gründen der Klarheit, der Überschaubarkeit und der Wirtschaftlichkeit davon nicht ausgegangen werden.

Eine Produktgruppe ist die Zusammenfassung von Produkten zu Steuerungszwecken innerhalb der Verwaltung und für die oberste Führungsebene.

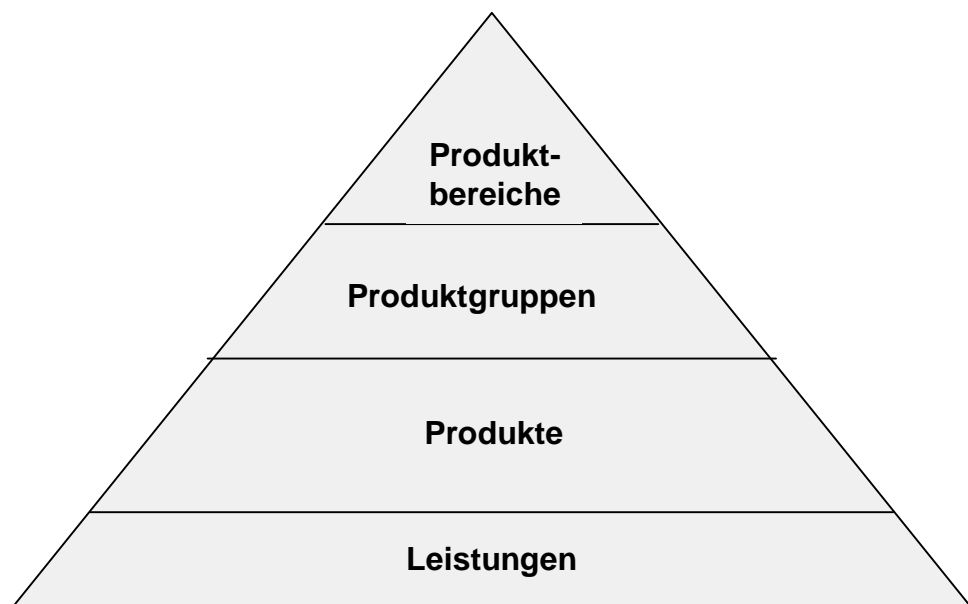
Die Zusammenfassung zu Produktgruppen erfolgt im Wesentlichen nach Steuerungs- und Verantwortungsbereichen. Darüber hinaus sollten die bei der Definition von Produkten genannten Kriterien relevant sein. Sie dient vor allem den obersten Führungsebenen, um schnell und in übersichtlicher Form die relevanten Daten zur Hand zu haben.

Produktbereiche

Produktgruppen können unter fachlichen und sachlichen Steuerungserfordernissen zu Produktbereichen aggregiert werden.

Die Zusammenfassung zu Produktbereichen ist eine weitere Aggregationsstufe, äquivalent zu Zwecken und Kriterien der Produktgruppen.

Daraus ergibt sich eine Produkthierarchie, wie sie in ähnlicher Form in zahlreichen Landesverwaltungen gültig ist.



Gemäß dieser Produkthierarchie sind die **Produktkataloge** der jeweiligen Behörden zu gliedern.

5.3 Weitere Verfahrensweise zur Produktdefinition

Grundsätzlich sollte strikt zwischen **internen und externen Produkten** unterschieden werden. Nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen wären nur externe Produkte echte Produkte, also solche, die einen Adressaten außerhalb der Landesverwaltung haben.

Da die KLR im Wesentlichen der **internen Kostentransparenz** dienen soll und sich viele Arbeitsergebnisse nur schwer unmittelbar externen Produkten zuordnen lassen, haben interne Produkte eine wichtige Bedeutung in der öffentlichen Verwaltung. So lässt sich erst mit der Bildung interner Produkte ein aussagekräftiges Benchmarking für die Querschnittsverwaltung generieren.

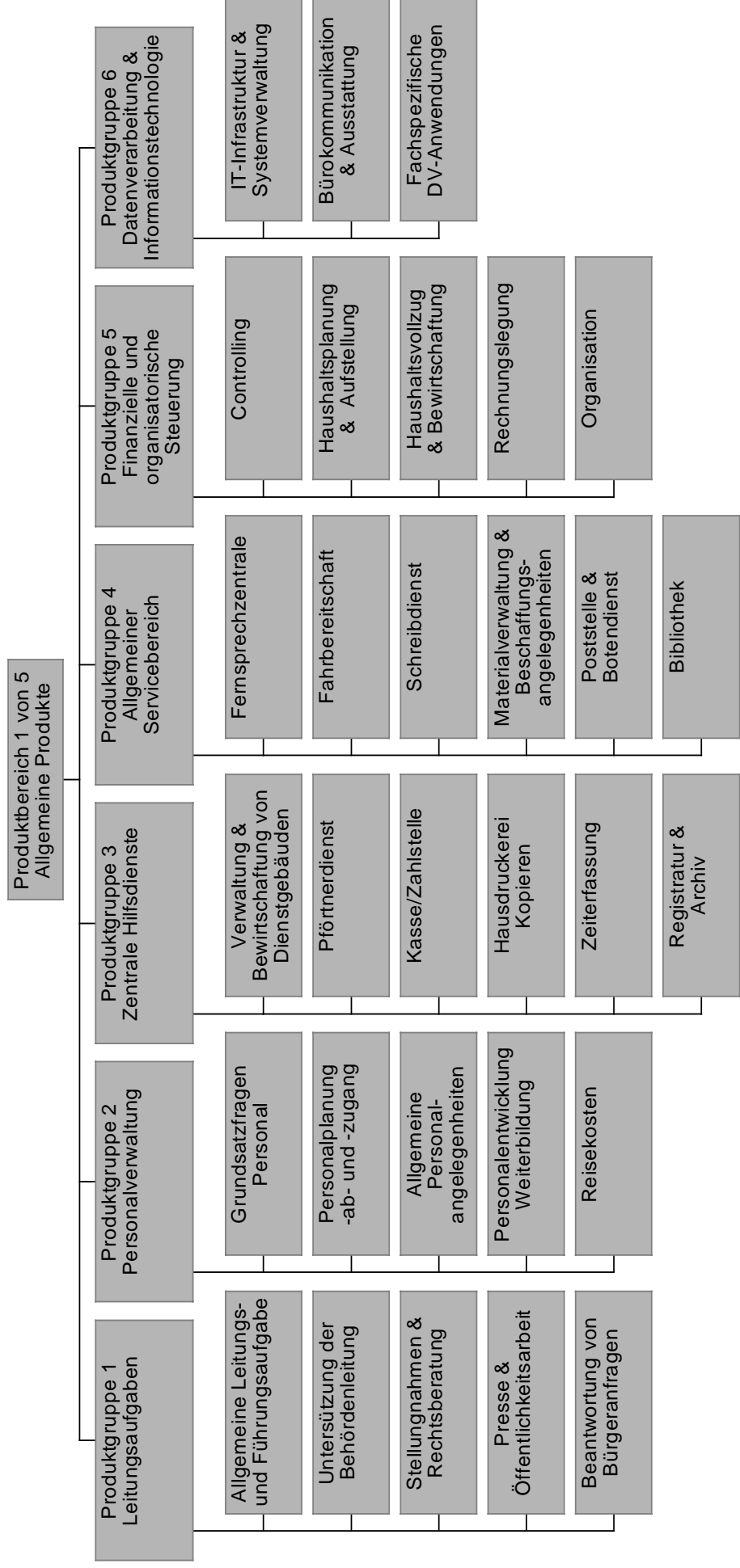
Um aber zu einer outputorientierten Ressourcensteuerung zu kommen, müssen interne Produkte letztlich in externe Produkte einrechenbar und deshalb entsprechend definiert sein.

Für den Allgemeinen Verwaltungsbereich und dabei insbesondere die Querschnittsverwaltung werden Produktgruppen und Produkte im Landesstandard beispielhaft dargestellt. Um ein landesweites Benchmarking von Beginn an zu ermöglichen wird allen Behörden empfohlen sich beim Aufbau eines KLR-Fachkonzeptes soweit wie möglich daran zu orientieren (vgl. Anlage 14.5). Eine Übersicht auf der folgenden Seite zeigt die darin definierten Produkte.

Während die Produktdefinitionen selbst meist unmittelbar übernommen werden können, müssen behördenspezifisch und entsprechend der jeweiligen Kostenstellendefinition die Angaben zum entsprechenden Leistungsumfang, und zum Definitionsblock "Organisatorischer Rahmen" ausgefüllt werden. Hier wurden nur der Vollständigkeit halber denkbare Vorschläge gemacht.

Die definierten **allgemeinen Produkte sind in der Regel interne Produkte**, deren Ergebnisse dann auf die fachspezifisch zu definierenden externen Produkte (in den Produktbereichen 2-5) umgerechnet werden müssen. Dabei sind für den behördenspezifischen Produktstammbaum nur die allgemeinen Produkte bzw. Produktgruppen zu übernehmen, die tatsächlich benötigt werden.

Produktstammbaum der standardisierten allgemeinen Produkte

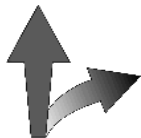


In den Fachaufgabenbereichen erfolgt die Produktdefinition eigenständig gemäß der Strukturierung des Produktkatalogs und unter Verwendung des Produktdatenblatts⁷.



Für die eigentliche Definition wird das **Gegenstromverfahren** als Mischform aus Bottom-Up- und Top-Down-Verfahren empfohlen.

5.3.1 Bottom-Up-Verfahren



Unter allen betroffenen Beschäftigten werden zunächst die zu erstellenden Leistungen ermittelt, dann zu einer überschaubaren Zahl von Produkten und Produktgruppen zusammengefasst und schließlich unter Planung des dafür erforderlichen Budgets den Vorgesetzten unterbreitet. Die Vorschläge werden dann von den Behördenleitern geprüft und koordiniert.

5.3.2 Top-Down-Verfahren



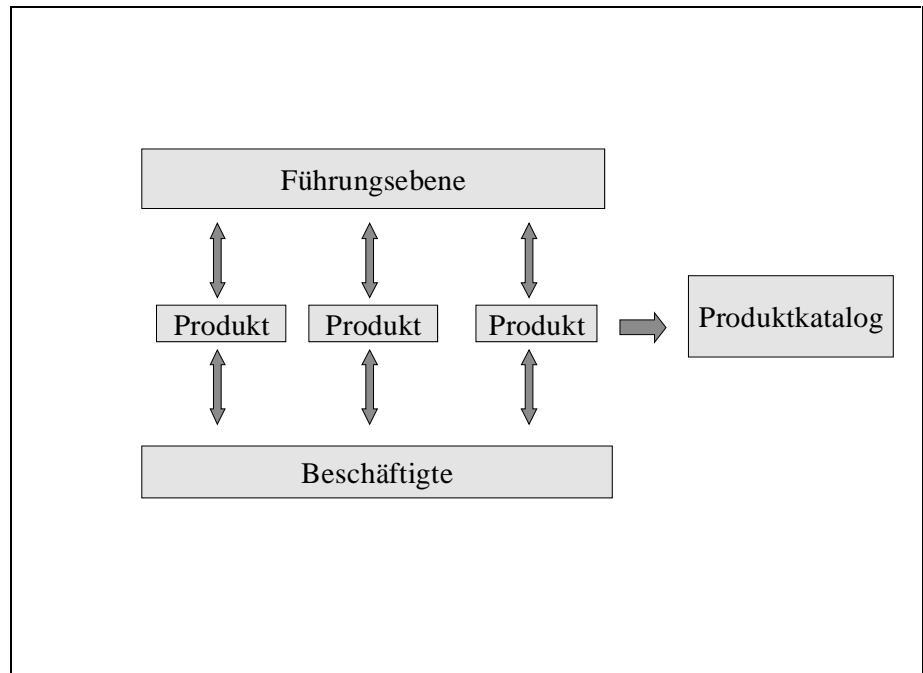
Die Produktbildung geht bis hin zur vollständigen Erstellung des Produktkatalogs von den Führungskräften (Behördenleiter, Abteilungsleiter) aus.

5.3.3 Das Gegenstromverfahren



In einem mehrstufigen Verfahren werden die Ergebnisse des Top-Down- und des Bottom-Up-Verfahrens zur Deckung gebracht bzw. einander angenähert.

⁷ vgl. Anlage 14.3



**Für den Vorgang der externen
Produktdefinition ist dabei grundsätzlich von
der Kundenperspektive auszugehen.**

D.h. man versetzt sich in die Situation des Bürgers, und fragt sich welches Produkt von der Verwaltung erwartet wird. Dabei fallen bestimmte Behördenleistungen automatisch aus dem externen Produktkatalog heraus (z.B. Personalverwaltung oder bestimmte Formen der Erfüllung gesetzlicher Aufträge, Aufgabenerfüllung etc.).

Dabei ist die Produktdefinition nach einem standardisierten Schema gemäß dem Produktdatenblatt zu erstellen⁸, d.h. für jedes definierte Produkt sind bestimmte Daten zu erfassen.

⁸ vgl. Anlage 14.4

5.3.4 Anzahl der Produkte

Erfahrungsgemäß besteht die Gefahr, dass zu viele Produkte gebildet werden, da sich jeder Mitarbeiter anhand einer Vielzahl von Produkten darstellen möchte. Ein solches Ergebnis widerspricht dem **Prinzip der Wirtschaftlichkeit** der Kosten- und Leistungsrechnung. Um solche Ergebnisse zu vermeiden, sollten einige weitere Prinzipien bei der Produktbildung beachtet werden.

1. Beachtung der **Kundenperspektive** (siehe oben).
2. Der **Zeitaufwand** pro Beschäftigtem für die KLR sollte am Tag 5 bis 10 Minuten nicht überschreiten (z.B. für die Arbeitszeitzuordnung zu den Produkten).
3. Insbesondere für größere Behörden soll die **5 X 5 X 5 Regel** gelten, d.h. pro Produktbereich nicht mehr als 5 Produktgruppen und pro Produktgruppe nicht mehr als 5 Produkte definiert werden. Hält man diesen Rahmen bei 5 Produktbereichen ein kann man maximal 125 Produkte bilden. Die **Obergrenze** sollte pro Behörde **150 Produkte** jedoch nicht überschreiten.



Die Anzahl der Produkte, für die ein Mitarbeiter arbeitet oder die innerhalb einer Behörde erstellt werden, geben keine Auskunft über den Arbeitsaufwand oder die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters oder einer Behörde !

Es ist davon auszugehen, dass einige Mitarbeiter, Organisationseinheiten oder Behörden nur ein oder überhaupt kein eigenes Produkt haben und als Vorkostenstelle ausschließlich Vorleistungen für andere Kostenstellen erbringen. Dies zeigt nur die organisatorische Notwendigkeit eines solchen Falles und beinhaltet keinerlei Leistungsbewertung!

5.4 Kalkulationsarten



Die Kostenträgerrechnung erfordert nach der Leistungsdefinition in Form von Produkten und Projekten die Erfassung der produzierten Leistungsmengen pro Zeiteinheit und des dabei entstandenen Ressourcenverzehrs.

Dabei kann unterschieden werden in eine **Kostenträgerzeitrechnung** und eine **Kostenträgerstückrechnung**.

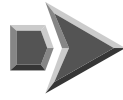
Während die Kostenträgerzeitrechnung die Kosten, die für ein Produkt innerhalb eines bestimmten periodisierten Zeitraums entstanden sind, ausweist, zeigt die Kostenträgerstückrechnung, welche Kosten für das jeweilige Einzelprodukt entstanden sind.

Abhängig von der jeweiligen Struktur der Organisationseinheit und der Eigenart der definierten Produkte lässt sich eine Produktkostenrechnung mit Hilfe der folgenden Kalkulationsverfahren durchführen:

1. Divisionskalkulation
2. Äquivalenzziffernkalkulation
3. Zuschlagskalkulation

Welche dieser drei Kalkulationsarten gewählt wird, muss in Abhängigkeit vom Produkt entschieden werden. Als Landesstandard sind alle drei Kalkulationsarten zulässig, in der Praxis wird man sich häufig für die Zuschlagskalkulation entscheiden.

5.4.1 Divisionskalkulation



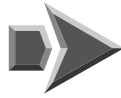
Bei der **einfachen Divisionskalkulation** werden die gesamten angefallenen Primärkosten durch die Menge der hergestellten Produkte dividiert, um so die Stückkosten zu ermitteln.

$$\text{Stückkosten} = \frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Produktionsmenge}}$$

Bei mehrstufigen Produktionsprozessen, also über mehrere Kostenstellen, wird auch eine **zwei- oder mehrstufige Divisionskalkulation** erforderlich.

Ein mehrstufiger Produktionsprozess kann zu Beständen unfertiger Leistungen oder Produkte führen. Für eine aussagekräftige Divisionskalkulation sind die Gesamtkosten deshalb auf die **fertigen und unfertigen Kostenträger** aufzuteilen. Vermindert sich der Bestand unfertiger Produkte, so müssen die Kosten der Verbrauchsbestände aus einer Vorperiode den Kosten der aktuellen Produktionsperiode hinzugerechnet werden. Dabei sind die Kostenbestandteile jeder Bestandsveränderung je Kostenstelle festzustellen und in einer **mehrstufigen Divisionskalkulation** auf die jeweiligen Produkte umzurechnen.

5.4.2 Äquivalenzziffernkalkulation



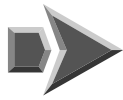
Die Äquivalenzziffernkalkulation empfiehlt sich für **nicht-homogene, aber ähnliche Produkte**, die nach vergleichbarem Verfahren hergestellt werden, deren Kostenstruktur sich aber unterscheidet. Soweit zwischen den Produkten trotz unterschiedlicher Kostenstruktur eine feste und konstante Kostenrelation besteht, kann mit entsprechend gewichteten **Äquivalenzziffern** gearbeitet werden. Ein Produkt mit der Äquivalenzziffer 2 ist also doppelt so teuer, wie eines mit der Äquivalenzziffer 1.

Multipliziert man die hergestellte Produktmenge mit der entsprechenden Äquivalenzziffer, ergeben sich die **Recheneinheiten** des Produktes. Mit einer einfachen Divisionskalkulation (gesamte Herstellungskosten / Summe der Recheneinheiten) lassen sich die **Herstellkosten je Recheneinheit** ermitteln.

Multipliziert man diese mit der entsprechenden Äquivalenzziffer, ergeben sich die **Herstellkosten je Produkt**. Durch eine weitere Multiplikation mit der produzierten Menge ergeben sich die gesamten **Herstellkosten je Produktsorte**.

Damit ist die Äquivalenzziffernkalkulation nichts anderes als eine gewogene Divisionskalkulation, die sich wie die Divisionskalkulation selbst für die gesamte Organisationseinheit oder je Kostenstelle durchführen lässt.

5.4.3 Zuschlagskalkulation



Bei Organisationseinheiten mit stark differenzierten Strukturen muss zwangsläufig zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterschieden werden. Durch die große Heterogenität der Produkte führen die Divisions- oder Äquivalenzkalkulationen nicht mehr zur erwünschten verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten.

In der Regel empfiehlt sich für die öffentliche Verwaltung deshalb die Zuschlagskalkulation.

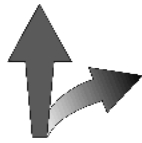
Bei der Zuschlagskalkulation geht man davon aus, dass zwischen den Gemeinkosten und den Einzelkosten ein bestimmtes konstantes Verhältnis besteht. Die Produktkostenkalkulation erfolgt dann in zwei Schritten:

1. Den Kostenträgern werden Einzelkosten und, wenn vorhanden, Sondereinzelkosten unmittelbar zugerechnet. Dies gilt in der öffentlichen Verwaltung insbesondere für produktbezogene Personalkosten, die sich über die Zeitaufschreibung ermitteln lassen und für Sachkosten, die speziell durch das zu erstellende Produkt entstehen. Diese Kosten werden deshalb auch als **Kostenträger-Einzelkosten** bezeichnet.
2. Die Gemeinkosten werden entsprechend einem einmal berechneten Verhältnis zu den Kostenträger-Einzelkosten innerhalb einer Kostenstelle den jeweiligen Produkten zugeschlagen. Diese Kosten werden deshalb auch **Kostenträger-Gemeinkosten** genannt.

Voraussetzung für die differenzierte Zuschlagskalkulation ist freilich die Kostenstellenrechnung, auf deren Grundlage die gesamten Gemeinkosten nach Art und Herkunft getrennt im Betriebsabrechnungsbogen entsprechend der Kostenstellen verursachungsgerecht auf die Kostenträger umgelegt werden müssen.

Was sich so in der „Theorie“ in komplizierten und aufwendigen Rechenoperationen darstellt, kann dann in der täglichen Praxis schnell und unproblematisch umgesetzt werden. Hat man sich im Rahmen des KLR-Aufbaus einmal für eine Rechenmethode entschieden und die entsprechenden Parameter EDV-technisch programmiert, müssen die Kostendaten nur noch richtig erfasst werden.

6 Prozesskostenrechnung



Als Alternative oder in Ergänzung zur Kostenträgerrechnung wäre eine Prozesskostenrechnung denkbar. Kennzeichen einer Prozesskostenrechnung ist die **Erfassung der Kosten von Arbeitsabläufen**.

Im Vergleich zur Kostenträgerrechnung ist eine Prozesskostenrechnung mit hohen Aufwendungen verbunden und deren Einführung sollte deshalb unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten wohl überlegt werden. Darüber hinaus sollten als Voraussetzung bereits gute Kenntnisse und Erfahrungen der „traditionellen“ Kosten- und Leistungsrechnung vorliegen. Landesverwaltungen, die sich jetzt erstmals an den Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung machen, wird deshalb von der sofortigen Einführung einer Prozesskostenrechnung abgeraten⁹. Zur Vervollständigung soll sie jedoch hier kurz behandelt werden.

6.1 Zweck einer Prozesskostenrechnung

Mit einer Prozesskostenrechnung versucht man in der Regel einer heterogenen und durch **Komplexität** gekennzeichneten Produklandschaft gerecht zu werden. Dazu weist die Prozesskostenrechnung „**Periodenkosten**“ aus und ist deshalb nur mittel bis langfristig als Entscheidungshilfe tauglich.

Sinnvoll kann eine Prozesskostenrechnung sein, wenn man es mit einem besonders **hohen Gemeinkostenanteil** zu tun hat. Da die Aufteilung der Gemeinkosten bei der Produktkostenrechnung und der Kostenstellenrechnung meist mittels prozentualer Zuschläge

⁹ Da die Prozesskostenrechnung unter Einführungsgesichtspunkten nicht relevant ist, kann dieses Kapitel bei einer ersten Lektüre auch übersprungen werden.

erfolgt, wird das Verursachungsprinzip unscharf und die gewünschte Steuerungstransparenz geht verloren.

Werden Gemeinkosten beispielsweise prozentual auf Lohnkosten aufgeschlagen und die Lohnkosten fallen innerhalb der Abrechnungsperiode auf Grund von Personaleinsparungen, werden kontrafaktisch Einsparungen bei den Gemeinkosten ausgewiesen.

Bei Produkten, die von einem hohen Anteil an **Fixkosten** bestimmt werden, kann z.B. eine Teilkostenrechnung (gerade dort, wo eine Vollkostenrechnung nicht möglich oder zu aufwendig ist) nicht mehr die gewünschten Informationen zur Gebührenkalkulation liefern.

Die Prozesskostenrechnung ist also vor allem zur Steuerung von fix- und gemeinkostenlastigen Leistungen nützlich.

Nur unter diesen Bedingungen wird es sinnvoll, mit einer Prozesskostenrechnung möglicherweise vorhandene Steuerungspotentiale besser auszuschöpfen und Gebühren kostendeckend zu ermitteln.

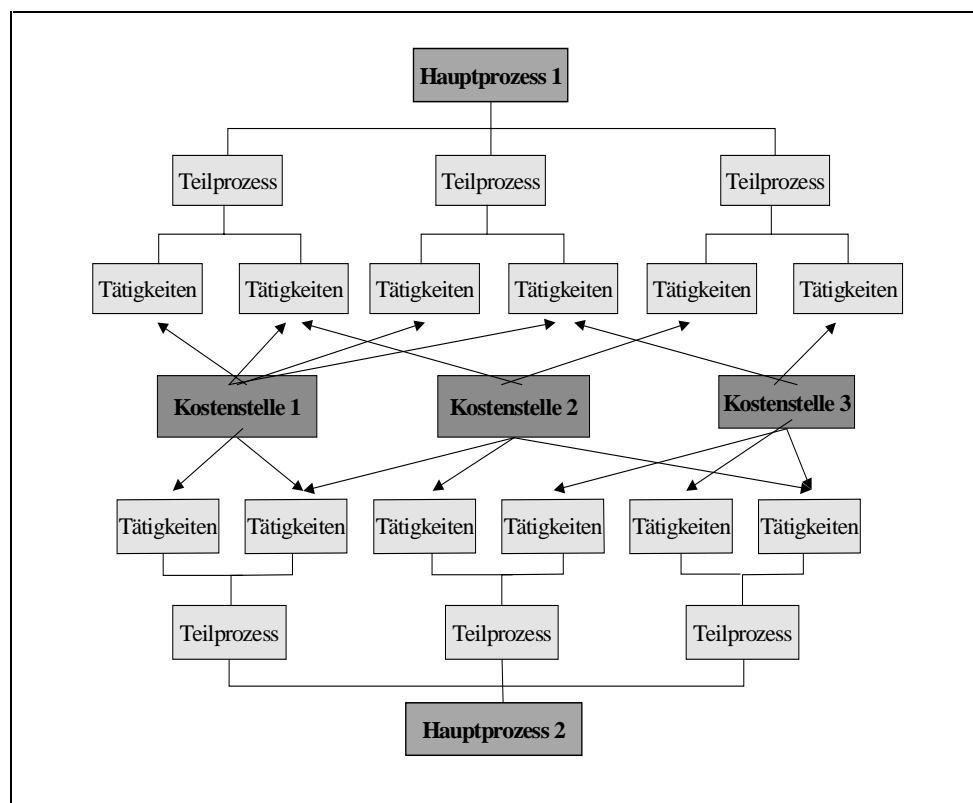
6.2 Aufbau einer Prozesskostenrechnung

1. Der erste Schritt beim Aufbau einer Prozesskostenrechnung ist die **Definition der relevanten Ablaufprozesse**. Relevante Prozesse sind solche, die sich aus wiederholenden Tätigkeiten und Aktivitäten zur Erfüllung bestimmter Aufgaben zusammensetzen.
2. Die Ablaufprozesse werden dann auf Basis einer Tätigkeitsanalyse **mit Kosten bewertet**. Hierzu bedient man sich jedoch nicht mehr der vorangegangenen Differenzierungen (z.B. nach fixen und variablen Kosten). Die Kosten sind jetzt abhängig vom jeweiligen funktionalen Zusammenhang.

Bei der Tätigkeitsanalyse werden alle Tätigkeiten einer Periode und der dazu erforderliche Zeitaufwand (z.B. durch eine Mitarbeiterbefragung) ermittelt, um daraus die Kosten zu errechnen. Aus den Tätigkeiten werden dann Teilprozesse und aus diesen Hauptprozesse gebildet.

3. Aus Teil- und Hauptprozessen entsteht eine kostenstellenübergreifende Prozesshierarchie.

Prozesshierarchien



4. Für den Teilprozess einer jeden Kostenstelle ist jetzt zu klären ob und wie er sich durch eine Vergrößerung oder Verkleinerung des Leistungsumfangs verändert. Prozesse lassen sich so in **leistungsmengenneutrale** und **leistungsmengeninduzierte** einteilen.

5. Beim leistungsmengeninduzierten Prozess wird der quantitative Output (also die messbare Leistung) ermittelt. Dieser ist der steuerbare Kostenverursacher oder „**Cost Driver**“. Beim Ablaufprozess „Erstellung eines Steuerbescheids“ wäre die erstellte Zahl der Steuerbescheide der „Cost Driver“.

6.3 Prozesskostenkalkulation

Nach Ermittlung der **Prozesskosten** kann der **Prozesskostensatz** (= Kosten je Prozessgröße) ermittelt werden. Dazu werden die Prozesskosten einer bestimmten zeitlichen Periode durch die **Prozessmenge** (also den „Cost Driver“) derselben Periode dividiert.

$$\text{Prozesskostensatz} = \frac{\text{Prozesskosten}}{\text{Prozessmenge}}$$

Beispiel aus einem Finanzamt

Prozesskosten	2.000.000 Euro
Prozessgröße	Steuerbescheid
Prozessmenge	20.000

$$\frac{2.000.000 \text{ Euro}}{20.000 \text{ Stück}} = 100,00 \text{ Euro}$$

Besteht der Ablaufprozess darüber hinaus auch aus leistungsmengenneutralen Teilprozessen (z.B. Postein- und -ausgang), so müssen diese über ein Zuschlagsverfahren mit eingerechnet werden.

Dazu wird ein **Umlagesatz** gebildet:

$$\text{Umlagesatz} = \frac{\text{prozessmengenneutrale Kosten}}{\text{prozessmengeninduzierte Kosten}} \times 100$$

Z.B. Postein- und -ausgang mit:

prozessmengenneutralen Kosten von 24.000 Euro

prozessmengeninduzierten Kosten von 150.000 Euro

$$\frac{24.000 \text{ Euro}}{150.000 \text{ Euro}} \times 100 = 16,0\%$$

Aus dem Prozesskostensatz der

prozessmengeninduzierten Kosten = 100,00 Euro

und dem Umlagesatz von 16,0%

ergibt sich der Prozesskostensatz der

prozessmengenneutralen Kosten:

$$\frac{16,00\%}{100\%} \times 100,00 \text{ Euro} = 16,00 \text{ Euro}$$

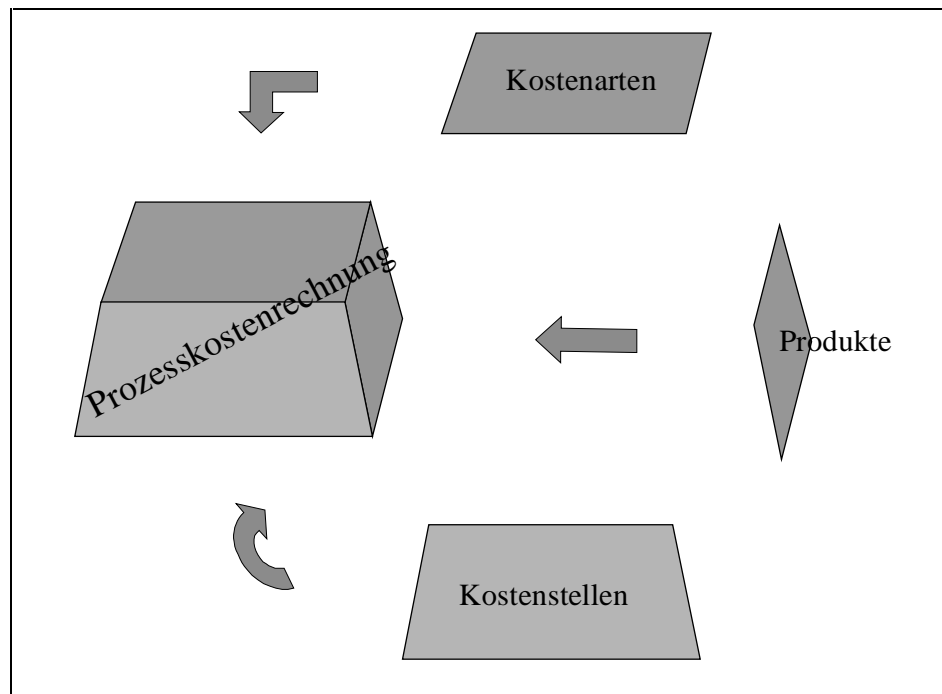
Jetzt lässt sich der Gesamtprozesskostensatz ermitteln:

Prozesskostensatz der prozessmengeninduzierten Kosten:	100,00 Euro
+ Prozesskostensatz der prozessmengenneutralen Kosten:	16,00 Euro
Gesamtprozesskostensatz	116,00 Euro

6.4 Strategische Steuerungsvorteile

Die Prozesskostenrechnung eröffnet einen neuen Blickwinkel auf die Kostenstruktur einer Behörde, da die daraus resultierenden Kennzahlen in Form von Prozesskostensätzen quer zu Kostenstellen und Produkten stehen. Prozesskostensätze können mehrere Kostenstellen ganz oder zum Teil umfassen und beziehen sich zugleich auf mehrere, manchmal heterogene Produkte oder Produktteile. Doch nicht nur aus dieser **neuen Perspektive** ergibt sich ein wichtiger **strategischer Steuerungsvorteil**.

Die Perspektive der Prozesskostenrechnung



Bedeutsam ist insbesondere die korrekte Zuordnung der in modernen Produktionsprozessen deutlich steigenden **Gemeinkosten**:

1. Mit dem Verzicht auf eine Zuschlagskalkulation werden die Gemeinkosten unabhängig von der Werteveränderung der Zuschlagsbasis.
2. Komplexe Produktvarianten verursachen in der Regel höhere Gemeinkosten als einfache. Dies kann eine einfache Zuschlagskalkulation nicht berücksichtigen. Deshalb werden komplexe Produkte häufig zu billig und einfache Produkte zu teuer ausgewiesen.
3. Die Zuschlagskalkulation arbeitet mit einem Zuschlag pro Stück. Steigt nun die Produktion stark an, werden zu hohe Gemeinkosten verrechnet. Die Prozesskosten pro Stück verringern sich hingegen bei steigenden Stückzahlen und geben damit den **realistischen Kostenverlauf** an.

Zunächst sind Prozesskostensätze wie Produktkosten **Kennzahlen**, die sich sowohl im Soll/Ist Vergleich als auch beim Kostenvergleich mit anderen Behörden (Benchmarking) bewerten lassen. Über längere Zeitreihen ist die **Prozesskostenentwicklung** erkenn- und steuerbar.

Über Plan- und Budgetwerte dienen sie als Zielvorgaben der Kostenstellen oder können im Rahmen des Kontraktmanagements für **Zielvereinbarungen** Bezugsgrößen liefern.

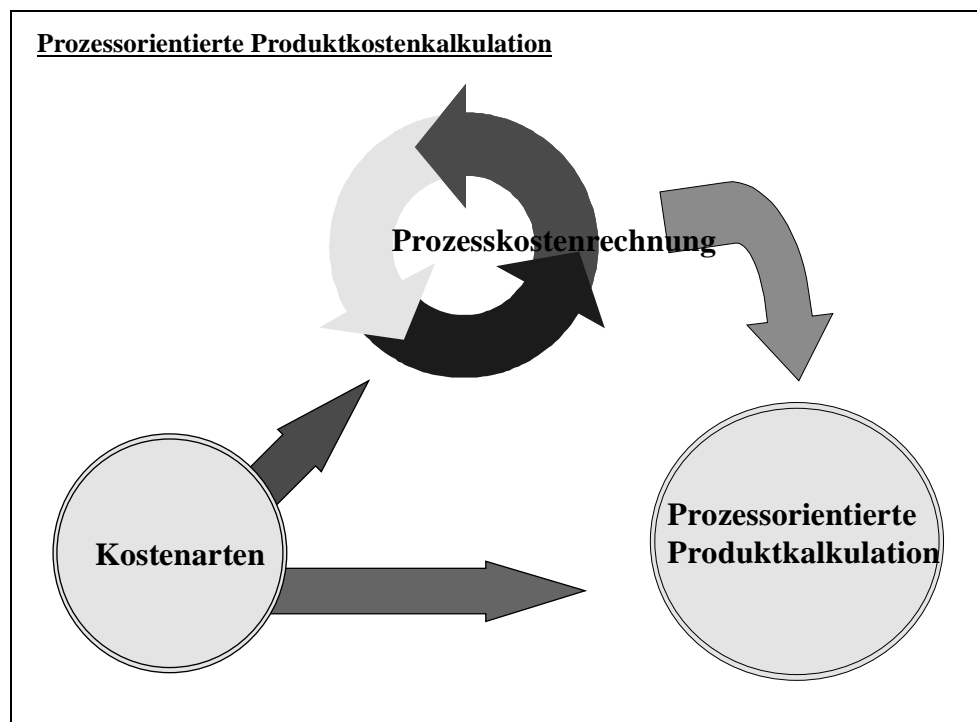
Prozesskostensätze sind Kalkulationsgrundlage einer Kostenzuteilung auf Leistungen nach dem Verursachungsprinzip und damit auch zur **Gebührenermittlung**.

Alleine schon die Definition von Teil- und Hauptprozessen kann erhebliche Effizienz- und Effektivitätspotentiale freilegen. Häufig ist

schon dem Definitionsprozess eine umfassende **Aufgabenkritik** immanent, mit der Folge von Verbesserungen der Aufbau- und Ablauforganisation.

Grundsätzlich sollte aber trotz aller Vorteile nie der **Wirtschaftlichkeitsaspekt** der Kostenrechnung vergessen werden. Selbst wo ein sehr hoher Gemeinkostenanteil eine Prozesskostenrechnung nahelegt, sollte überlegt werden, ob nicht auch eine Mischform von Produktkostenrechnung und Prozesskostenrechnung – nämlich eine „**prozessorientierte Produktkalkulation**“ – hinreichend genaue Steuerungsdaten liefert.

Bei einer „**prozessorientierten Produktkalkulation**“ werden die gemeinkostenlastigen Prozesse über Prozesskostensätze unmittelbar den Produkten zugeschlagen, während man bei den weniger bedeutsamen Gemeinkosten mit der üblichen prozentualen Zuschlagskalkulation arbeitet.



7 Anlagebuchhaltung

7.1 Grundsätze der Anlagebuchhaltung



Die Anlagebuchhaltung gilt, ebenso wie das Berichtswesen, als ein KLR-Nebensystem¹⁰ und ist wie dieses unentbehrlich zur Bildung aussagefähiger Kennzahlen. Zeitgleich mit der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung muss deshalb mit der Erfassung der Werte der betrieblichen Anlagen begonnen werden, um frühestmöglich eine vollwertige KLR durchführen zu können.



Im Anlagevermögen werden alle die Güter erfasst, die nicht unmittelbar verbraucht, sondern über bestimmte Abschreibungszeiträume in die kalkulatorische Kostenrechnung eingehen. Entsprechend dem Wert der Abschreibung muss der Wert der Anlage in jeder Periode (i.d.R. jährlich) aktualisiert werden.



Als Landesstandard gilt, dass in der Anlagebuchhaltung Vermögensgegenstände erfasst werden müssen, deren Anschaffungs- oder Herstellkosten (AHK) über 928,00 DM (475,60 Euro) oder 800,00 DM + USt. (410,00 Euro + USt.) liegen.

Gegenstände mit geringeren AHK gelten als Umlaufvermögen und werden unmittelbar (also innerhalb desselben Jahres) auf die Produktkosten verrechnet¹¹.

¹⁰ vgl. Übersicht S. 10

¹¹ Vgl. dazu Kap. 3.2.2 Kalkulatorische Kosten

Für den öffentlichen Bereich z.T. von Bedeutung:



Zuschüsse Dritter (öffentliche und private Mittel) sind grundsätzlich nicht von den AHK abzuziehen. Diese Vermögensbewertung gilt ggf. auch für Gebäude.

Betriebswirtschaftlich gilt es, zwischen Sach- und Finanzanlagen sowie zwischen materiellen und immateriellen Anlagen zu unterscheiden.

Sachanlagen	materielle Sachanlagen	Gebäude, technische Anlagen, etc.
	Immaterielles Realvermögen	Konzessionen, Lizenzen, Patente
Finanzanlagen	Nominale Vermögensgegenstände	Beteiligungen, langfristige Forderungen

7.1.1 Aufbau der Anlagebuchhaltung



Der **Aufbau einer Anlagebuchhaltung** erscheint zunächst als relativ aufwendiges Datenerfassungsproblem, was es aber bei einer relativ rationalen Herangehensweise nicht sein muss.

Bereits § 73 LHO bestimmt:



„Über das Vermögen und die Schulden ist Buch zu führen oder ein anderer Nachweis zu erbringen. Die Buchführung über das Vermögen und die Schulden kann mit der Buchführung über Einnahmen und Ausgaben verbunden werden.“

Im Einzelnen enthält § 73 LHO recht genaue Bestimmungen über das Anlegen von Geräteverzeichnissen, den Zugangzeitpunkt von Geräten, den Standort, sowie Einzelnachweise über besonders hochwertige Gegenstände.



Für den Aufbau der Anlagebuchhaltung gilt es aus Gründen der Einfachheit und Wirtschaftlichkeit zunächst zu prüfen, inwieweit diese Daten unter Berücksichtigung der o.g. Grundsätze übernommen werden können.

Liegen die entsprechenden Daten nicht, bzw. nicht in der entsprechenden Form vor, empfiehlt sich die folgende vergleichsweise einfache stufenweise Vorgehensweise:



Die **Bewertung von Gebäuden** entfällt in Rheinland-Pfalz vielfach, da sie zur LBB und damit nicht ins Landesvermögen gehören. Gebäudekosten werden also meist als echte Mietkosten in die Kosten- und Leistungsrechnung eingehen. Nur in ganz seltenen Ausnahmefällen muss in alten Rechnungen nachgesehen oder ggf. eine Schätzung vorgenommen werden - z.T. liegen auch für diese Gebäude Bewertungen vor. Bezüglich der Nutzungsdauer wird auf die Tabelle im Anhang 14.7 verwiesen. Bezüglich der Liegenschaftsbewertung gilt Rheinland-Pfalz als Vorreiter unter Bund und Ländern, was die KLR – Entwicklung erheblich voranbringt und erleichtert.



Die **Bewertung von Arbeitsräumen** lässt sich in vielen Fällen auch in einer vereinfachten Form bewerkstelligen. In der Regel sind die Arbeitsräume in Behörden relativ gleichartig ausgestattet. Es genügt also vielfach eine einmalige Bewertung der Ausstattungsgegenstände, um dann über die Anzahl der Räume oder Arbeitsplätze das

entsprechende Anlagevermögen hochzurechnen. Kleine Unschärfen können dabei aus Wirtschaftlichkeitsgründen in Kauf genommen werden. Eine Anlagebuchhaltung, die zu 90 % korrekt ist, gibt bessere Kostenauskünfte als eine nicht existierende!



Zur **Bewertung der meisten technischen Geräte** - EDV-Ausstattung, Fahrzeuge, und Spezialgeräte - dürfen noch die entsprechenden Rechnungen vorliegen. Sollte dies nicht der Fall sein und auch Rückfragen beim Hersteller ergebnislos bleiben, können auch hier Schätzungen vorgenommen werden. Hier gilt ebenfalls der Grundsatz:

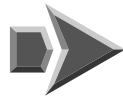
Eine ungefähre Anlagenbuchhaltung ist besser als keine.

Unschärfen, die sich durch dieses vereinfachende Verfahren einschleichen, werden im Laufe weniger Jahre durch die allmähliche Bestandserneuerung und dann korrekte Vermögenswerterfassung ausgeglichen.



Voraussetzung zum Erfolg dieses Verfahrens ist reichlich, dass überhaupt rechtzeitig mit dem Aufbau einer Anlagenbuchhaltung begonnen wurde.

7.1.2 Buchungen



Das Sach- und Anlagevermögen wird in der Kontenklasse 0 verbucht. Äquivalent zur Verbuchung der Kostenarten wurden in der Anlage 14.2 entsprechende Konten zugeordnet.

Obwohl eine entsprechende Erfassung des Anlagevermögens schon Teil einer betriebswirtschaftlichen Bilanz sein könnte, ist dies in Rheinland-Pfalz nicht beabsichtigt. Die Erfassung des Anlagevermögens – im Rahmen der doppelten Buchführung würde sie neben einer Erfassung des Umlaufvermögens (theoretisch in Kontenklasse 1 möglich) Teil der Aktiva sein – soll zunächst ausschließlich einer periodengerechten Zuordnung der kalkulatorischen Abschreibungen dienen¹².

7.2 Abschreibungen aus der Anlagebuchhaltung

Wie bereits in Kapitel 3.2.3 beschrieben, gilt als Landesstandard:



Die kalkulatorischen Abschreibungen erfolgen **linear** und grundsätzlich unter Berücksichtigung der **betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer**.

Zur Bestimmung der Nutzungsdauer können außerdem, wie unter 3.2.3 beschrieben, bestimmte **Nutzungsdauertabellen** herangezogen werden – solange noch keine landeseigene vollständig standardisierte Nutzungsdauertabelle erstellt wurde.

Ursache für die erforderlichen Abschreibungen gemäß der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer ist die **Wertminderung** der Vermögenswerte. Ausgangspunkt sollte für die kalkulatorische Ab-

schreibung, anders als bei der handelsrechtlichen oder steuerrechtlichen, die tatsächliche durchschnittliche Wertminderung sein. Deshalb sollte die Steuer-AfA-Tabelle auch nur hilfsweise herangezogen werden.

7.2.1 Gründe der Wertminderung

Die wichtigsten Gründe für die Wertminderung sind:


- **Verschleiß** – die am häufigsten auftretende Form des Werteverzehrs ist diese technisch bedingte Wertminderung.
- **Überholung** – eine ebenfalls häufig auftretende Form des Werteverzehrs, die auf der technologischen Veralterung eines Gutes beruht.
- **Werteinbußen** - beruhen auf sinkenden Marktpreisen (werden im Rahmen der KLR nicht als Kosten veranschlagt, da Ausgangspunkt der Berechnung immer die AHK sind).
- **Fristablauf** – d.h. ein Gut wurde nur für eine bestimmte Zeit zur Verfügung gestellt - darunter fällt auch das Ablauf von Patent- oder Lizenzrechten.


Voraussetzung für eine kostenrechnerisch korrekte Abschreibung ist die Festlegung


1. der Abschreibungssumme
2. des Abschreibungszeitraums
3. des Abschreibungsverfahrens.

Der Landesstandard sieht vor:

¹² vgl. Landeskostenrahmen 14.1

 Abschreibungssumme = Anschaffungs- und Herstellkosten (AHK)

 Abschreibungszeitraum = betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer

 Abschreibungsverfahren = linear

$\frac{\text{Anschaffungswert}}{\text{Nutzungsdauer}} = \text{Abschreibungsbetrag}$

7.3 Pflege der Anlagebuchhaltung

Sind die Vermögenswerte einmal in der Anlagebuchhaltung erfasst, so vermindert sich ihr Wert jährlich und linear um den über die Nutzungsdauer definierten Werteverzehr. Die Anlagebuchhaltung wird entsprechend **aktualisiert**, die Wertminderung geht in Form von Sachkosten in die Kontenklasse 6 (Sachkosten) ein.

Beispiel:

Jahr	Kontenklasse 0 im Vorjahr	Kontenklasse 6	Kontenklasse 0
Periode	Alter Buchwert	Abschreibung	Neuer Buchwert
1	10.000	2.000	8.000
2	8.000	2.000	6.000
3	6.000	2.000	4.000
4	4.000	2.000	2.000
5	2.000	2.000	0

In der Regel dürfte die Pflege der Anlagebuchhaltung mit Hilfe einer angemessenen DV-Software **automatisch** vonstatten gehen. Der eigentliche Pflegeaufwand der Anlagebuchhaltung reduziert sich

dann auf die Eingabe neu angeschaffter Vermögenswerte. Diese erfolgt in der Regel unmittelbar mit der entsprechenden Auszahlungsanordnung und Verbuchung durch den Mittelbewirtschafter.

Fazit:

Eine einmal korrekt aufgebaute und funktionierende Anlagebuchhaltung bedarf eines nur geringen Pflegeaufwands und liefert unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten brauchbare Kostendaten.

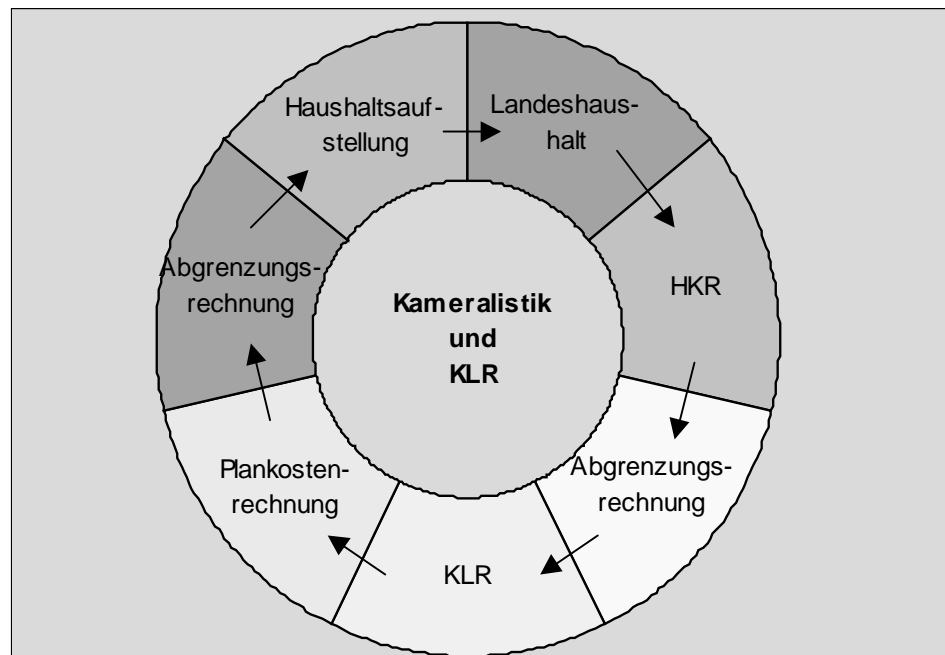
8 Überführungsrechnung

8.1 Allgemeines



Die Überführungs- oder Abgrenzungsrechnung ist der systemgerechte Übergang von der Haushaltskassenrechnung (HKR) zur Kosten- und Leistungsrechnung – und ggf. über eine Plankostenrechnung zurück in die kameralistische Haushaltsaufstellung als Grundlage der HKR des kommenden Jahres.

Idealtypischer Kreislauf zwischen Kameralistik und KLR



Die Überführungs- oder Abgrenzungsrechnung ist erforderlich, da im kameralistischen Rechnungswesen andere Datensätze erfasst werden als bei der Kosten- und Leistungsrechnung.

In der HKR erfasste Daten, die für die KLR nicht benötigt werden (z.B. nicht kostenwirksame Finanzzuweisungen an andere Ebe-

nen), werden bei der Überführungsrechnung **ausgegrenzt** und von der Kosten- und Leistungsrechnung nicht erfasst.

Vor allem aber werden für die KLR Kosten erfasst, die im HKR nicht, oder in anderer Form auftauchen (z.B. kalkulatorische Kosten). Diese Kosten müssen in die KLR **eingegrenzt** werden.

Die Überführungsrechnung gliedert sich also in eine Eingrenzungsrechnung und eine Ausgrenzungsrechnung.

8.2 Die Technik der Überführungsrechnung



Um aus den kameralistischen Rechnungsgrößen „**Einnahmen und Ausgaben**“ die Kosten als **betriebstypischen Werteverzehr** und die **betriebstypischen Erlöse** ordnungsgemäß abzuleiten, müssen auch Vermögenszugänge und Vermögensabgänge in den entsprechenden Konten verbucht werden.¹³ An die Stelle der Ordnungsbegriffe „Haushaltsstelle“ oder „Haushaltstitel“ der Kameralistik treten mit der Kosten- und Leistungsrechnung die der „Betriebskonten“¹⁴.

Ausgehend von den Buchungen der Haushaltsüberwachungslisten (HÜL) stellt sich die Frage, ob es sich dabei um Kosten oder Erlöse handelt. Dementsprechende Einstellungen werden dann in der **Abgrenzungsrechnung** vorgenommen.

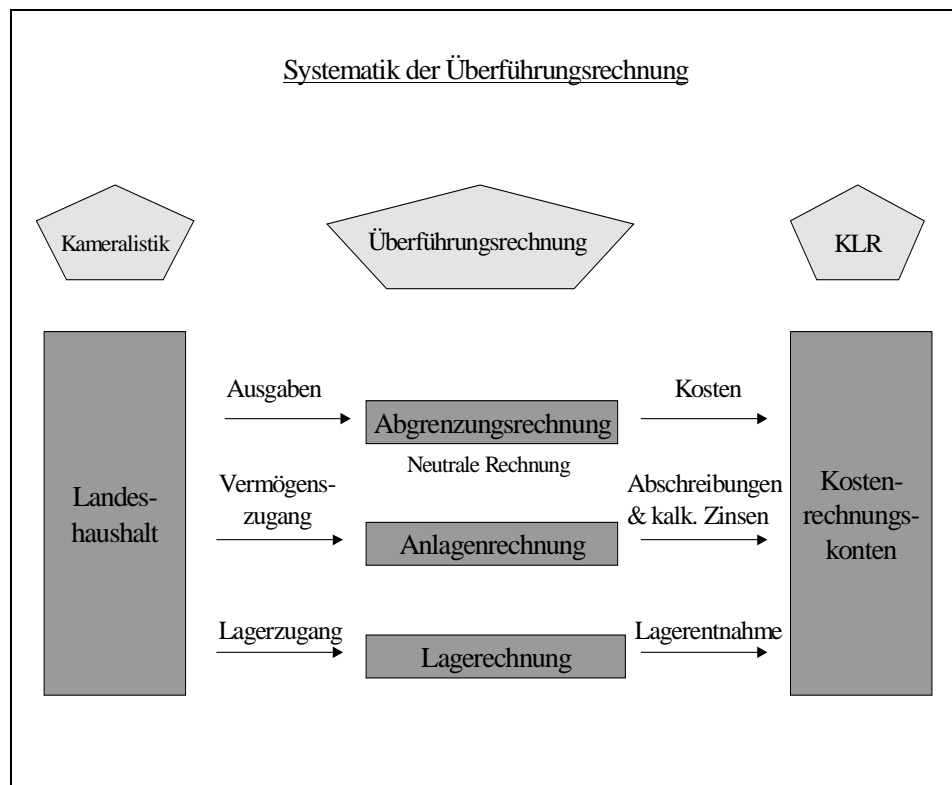
Betriebsfremde, außerordentliche oder periodenfremde Aufwendungen werden in der „**neutralen Rechnung**“ verbucht (ausgegrenzt). Periodenfremde Aufwendungen können **transitorische Kosten** (künftige) oder **antizipative Kosten** (frühere) sein. Handelt

¹³ Vgl. hierzu auch das Kapitel Anlagenbuchhaltung

¹⁴ Vgl. den Begriff Konto im Glossar

es sich hingegen um einen **betriebstypischen Werteverzehr** der entsprechenden Abrechnungsperiode, so wird dies in der Kostenrechnung verbucht.

Buchungen die keine Erträge oder Aufwendungen der Abgrenzungsperiode darstellen, werden in der Anlagen- oder Lagerrechnung erfasst und erst bei entsprechendem betrieblichen Werteverzehr in die Kostenrechnung (z.B. in Form von Abschreibungen oder Lagerentnahmen) aufgenommen (eingegrenzt). Dieser Vorgang wird häufig auch als **Vermögensveränderungsrechnung** bezeichnet.

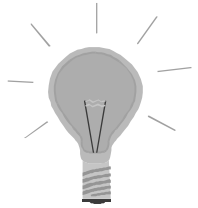


HKR und HÜL sind damit Vorsysteme zur KLR (vgl. Kreislauf), ähnlich der Finanzbuchhaltung in der Privatwirtschaft. Der Erfolg der Überführungsrechnung ist deshalb von einer einheitlichen Buchungspraxis, d.h. der **Einhaltung der Buchungsregeln**¹⁵ abhängig.

¹⁵ Vgl Kapitel 5.4 und 5.5

8.3

Perspektiven aus der Überführungsrechnung



Längerfristig ist es denkbar, dass sich mit den einmal gewonnenen KLR-Daten Haushalte stärker an Produkten als an Ausgabenbudgets orientieren.

Für einen **Produkthaushalt** könnte dann mit den KLR-Daten eine Plankostenrechnung entstehen. Da der kameralistische Haushalt aber nach wie vor die rechtliche Grundlage des finanzwirtschaftlichen Handelns darstellt, müssen die Daten der Plankostenrechnung über eine dann umgekehrte Überführungsrechnung in den Haushalt eingehen.

Gleichzeitig wird langfristig die Entwicklung dahin gehen immer stärker zwischen managementbedingten Einsparungen und sogenannten Windfall-Profits differenzieren zu müssen, wobei die KLR als ein Hilfsmittel zur Ermittlung dieser Leistungen herangezogen werden kann.

Entwicklung zur erweiterten Kameralistik

Kamerales Finanzwesen



Kamerales Finanzwesen und Budgetierung



Erweiterte Kameralistik



Durch dieses Verfahren bleibt das Budgetrecht des Parlaments gewahrt. Mit Hilfe einer produkt- oder outputorientierten Plankostenrechnung wird die Informationstiefe über die verwendeten Gelder deutlich größer. Ein weiterer Entwicklungsschritt wäre die Einführung des „Kontraktmanagements“. An die Stelle der inputorientierten Haushaltssteuerung tritt dann eine durch Zielvereinbarungen bestimmte **outputorientierte Ergebnissteuerung**. Die parlamentarische Souveränität erhöht sich - die im Rahmen der Budgetierung entstandenen geringen Einschränkungen werden durch die Instrumente einer „**dezentralen Kontextsteuerung**“ mehr als ausgeglichen.

8.4 Grundsätze der KLR-Relevanz



Praktisch wird der Mittelbewirtschafter oder KLR-Beauftragte den Vorgang der Abgrenzungsrechnung bearbeiten müssen, sobald eine Zahlungsanordnung edv - technisch erfasst wird.

Die Überführungsrechnung erfolgt nach den Grundsätzen

- **der KLR - Relevanz**

KLR - relevant sind nur die Finanzströme, die einen tatsächlichen Werteverzehr durch das Verwaltungshandeln darstellen. Steuereinnahmen, Kreditaufnahmen oder Tilgungszahlungen selbst zählen demnach ebenso wenig dazu, wie andere durch die Verwaltung durchfließende Zahlungen (Bsp.: Sozialhilfe).

- **der zeitlichen Abgrenzung**

Zur Durchführung einer KLR ist es zunächst erforderlich, einen Wirtschaftszeitraum als Abrechnungsperiode festzulegen (z.B.: Haushaltsjahr = Wirtschaftsjahr). KLR – relevant sind nur die Transaktionen, die auch einem tatsächlichen Werteverzehr in der definierten Abrechnungsperiode entsprechen.

Der zeitlichen Abgrenzung entspricht beispielsweise die sachgerechte Veranschlagung kalkulatorischer Abschreibungen.

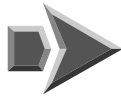
- **der sachlichen Abgrenzung**

Da nur Kosten erfasst werden sollen, die durch den Werteverzehr des tatsächlichen Verwaltungshandelns entstehen, müssen solche, die außerhalb der normalen Geschäftstätigkeit liegen, ausgegrenzt werden. Besitzt z.B. eine Behörde ein ungenutztes, zur Aufgabenwahrnehmung nicht notwendiges Gebäude, so sind die dadurch entstehenden Kosten in der KLR nicht zu berücksichtigen.

Grundlage der Überführung von einzelnen Haushaltstiteln in die KLR - Kontenstruktur ist der **Kosten- und Leistungsartenplan**, der aus dem Gruppierungsplan des Landeshaushalts entwickelt wurde¹⁶. Für Fälle, die in dieser Zuordnungsliste nicht berücksichtigt werden, ist eine **Einzelfallzuordnung** nach den **allgemeinen Buchungsregeln** erforderlich.

¹⁶ vgl. Anlage 14.3

8.5 Buchungsregeln



1. Buchungen erfolgen nach dem **Prinzip der Stetigkeit**. Demnach sind alle gleichartigen Fälle in gleicher Form zu behandeln. Dies ist erforderlich, um Datenreihen über mehrere Jahre zu erhalten und so Vergleiche zu ermöglichen. Darüber hinaus entsteht dadurch eine Transparenz, die es ermöglicht, bei zwingend notwendigen Veränderungen über nachvollziehbare Vergleichsrechnungen dennoch einen überjährigen Datenvergleich zu ermöglichen.
2. Es gelten die **Prinzipien der Vollständigkeit und Wahrheit**. Ebenso wie im HGB § 239 II zur Führung von Handelsbüchern geregelt, sind alle Eintragungen vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet vorzunehmen.
3. Die Daten werden auf Basis des Landeskontenrahmens und des entsprechenden **Kosten- und Leistungsartenplans**, der für die Zwecke der jeweiligen Organisationseinheiten weiter ausdifferenziert werden kann, erfasst.
4. Zahlungswirksame Buchungen müssen noch am gleichen Tag für die KLR erfasst werden. Dies wird aber in der Regel durch die EDV-Verknüpfung von HKR und KLR automatisch geschehen. Für andere Buchungen empfiehlt sich eine wöchentliche Buchung. Bei einer wöchentlichen Eingabe der Zeitaufschreibung werden dann zeitnahe und steuerungsrelevante KLR - Auswertungen möglich.
5. Buchungsvorgänge dürfen nie vollständig gelöscht werden, alle Änderungen müssen grundsätzlich nachvollziehbar sein.

6. Für jede Buchung muss ein **Beleg** vorliegen und entsprechend einheitlicher Ordnungskriterien zugeordnet werden.

Die Belege enthalten:

- Buchungsbetrag
- Einzelbeträge in ihrer Aufteilung auf verschiedene Konten
- angesprochene Konten
- Buchungstext/Buchungsgründe
- Ausstellungs- und Buchungsdatum
- Belegaussteller

7. Jede Buchung einer Kostenart, auf eine Kostenstelle oder ein Produkt, muss **eindeutig einem bestimmaren Titel** im Haushalt zugeordnet werden können.

Die KLR - Buchungen basieren in der Regel auf bereits unterzeichneten Zahlungsanordnungen. Dabei kann es dennoch zu Fällen kommen, bei denen die Auszahlung nicht tatsächlich zum Zuge kommt. In diesem Fall wird eine **Korrekturbuchung** erforderlich, die durch die HKR angestoßen wird, da ihr die tatsächliche Überwachung der Zahlungsströme obliegt.

8.6 Outputorientierte Haushaltsplanung



Wie unter 5.1 gezeigt ist es möglich, dass die in der KLR gewonnenen Daten über eine Plankostenrechnung zur Grundlage der kommenden Haushaltsplanung werden. Voraussetzung dafür ist die **ordnungsgemäße Anwendung** der standardisierten Kosten- und Leistungsrechnung.

Ein **outputorientierter** Haushalt entsteht aber nicht durch die bloße Extrapolierung der Kostendaten. Vielmehr treten jetzt die **Produkte** in den Mittelpunkt der Betrachtung. Am Beginn einer Plankosten-

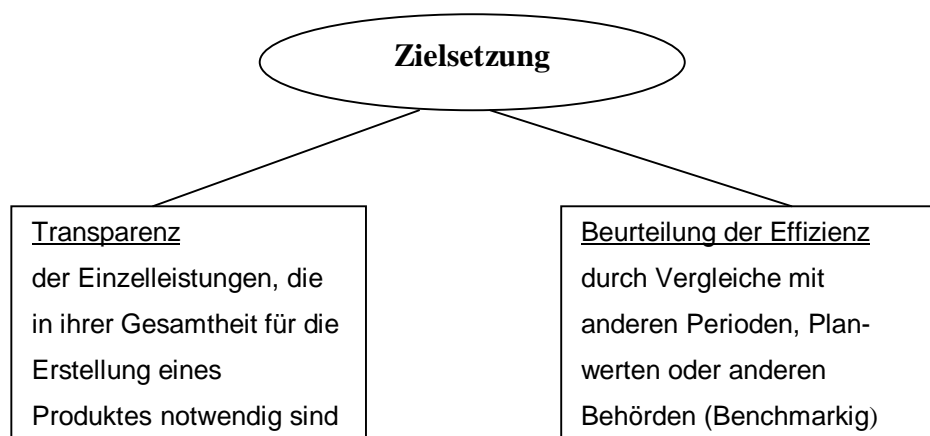
rechnung steht damit die **Leistungsplanung**, d.h. die Definition oder Mengenbestimmung der für den Planungszeitraum benötigten Produkte. Mit Kenntnis der Kostendaten aus der Vorperiode können dann die Planansätze für die Kostenarten entwickelt werden. Diese Phase entspricht dem Beginn des Haushaltsplanungsprozesses in den Ressorts in der heutigen Ablaufsystematik. Entsprechend des bestehenden Kosten- und Leistungsartenplans (vgl. Anhang 9.2) können die Planansätze dann in den Haushalt übergehen. Dabei sind erneut die durch die Differenzen von kameralistischer und betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise erforderlichen Aus- und Eingrenzungen zu berücksichtigen. Das **Leistungsziel** wird bei dieser Sichtweise durch Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche nicht nur definiert, sondern auch in seinen wechselseitigen Abhängigkeiten verdeutlicht. Ergebnisse werden messbar und einer vergleichenden Aufgabenkritik besser zugänglich. Die politische Steuerung kann ggf. über ein neues „**Kontraktmanagement**“ erfolgen. Dabei fällt ein besonderes Augenmerk auch auf die Investitionsplanung und die mittelfristige Ausgabenentwicklung. Diese erhält ein erhebliches Steuerungspotential durch eine funktionierende **Anlagebuchhaltung**. Das Verhältnis von Investitionen und Neuverschuldung könnte dann durch den dritten Faktor „**Substanzerhaltung**“ ergänzt werden. Durch die bereits inhaltlich bestehende Leistungsplanung wird dieser Prozess gegenüber dem klassischen Verfahren erheblich vereinfacht, und die durch die Budgetierung eigenorganisatorisch definierte Kostenverantwortung wird durch die vorangegangene Leistungsplanung erheblich geschärft.

9 Leistungsrechnung

9.1 Die Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung



Auch wenn sich die Leistungsrechnung in der Privatwirtschaft erheblich einfacher gestaltet als in der öffentlichen Wirtschaft, ist sie auch dort das logische Gegenstück zur Kostenrechnung und damit **für Steuerungszwecke unentbehrlich**. Während Gewinne des privatwirtschaftlichen Unternehmens für die Leistungsmessung herangezogen werden, ist dies in der öffentlichen Verwaltung mangels ausreichender Einnahmemöglichkeiten nicht denkbar. Selbst in den gebührenrelevanten Bereichen gäbe diese Art von Betrachtung nur ein unvollständiges Bild, da Gebühren aufgrund politischer Vorgaben häufig nicht kostendeckend und schon gar nicht gewinnbringend kalkuliert sind. In der öffentlichen Verwaltung sind daher **zusätzliche Leistungsmerkmale** zu definieren, die eine Beurteilung der Effizienz zulassen.



9.2 Was sind Leistungen?



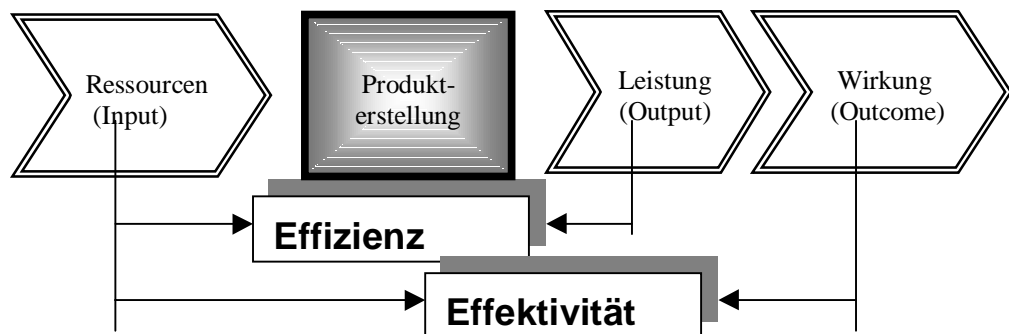
**Leistungen sind konkrete Kennzahlen der
Produkterstellung !**

Leistungen sind konkrete **Kennzahlen** der Produkterstellung, die in erster Linie **quantitative** Aspekte beinhalten.

Eine Leistung lässt noch keinen Rückschluss auf die Zielerreichung zu. Lediglich **Qualitätskennzahlen** geben Hinweise auf das Ausmaß der Zielerreichung und die Effektivität der erbrachten Leistung.

Die **Leistungsrechnung** weist quantitativ messbare Einzelleistungen aus, die mit der Erstellung eines Produktes erbracht werden. Werden sie ins Verhältnis zu den verwendeten Ressourcen gesetzt, ergeben sich Hinweise zur Effizienz der Leistungserbringung.

Das Schaubild verdeutlicht den Zusammenhang:



ERLÄUTERUNGEN: (NÄCHSTE SEITE)

ERLÄUTERUNGEN:

Input oder Ressourcen:	"Was wird eingesetzt?"
Output oder Leistung :	"Was wird geleistet?"
Outcome oder Wirkung :	"Was wird erreicht?", z.B. gesellschaftliche oder volkswirtschaftliche Effekte
Effizienz	≙ Wirtschaftlichkeit, Verhältnis von Input zu Output, Relation von Kosten und Leistungen, "die Dinge richtig tun"
Effektivität	≙ Zielerreichung, Verhältnis von Input zu Outcome, ("die richtigen Dinge tun"), durch Entwicklung und Einsatz geeigneter Indikatoren zu ermitteln



Eine Leistungsrechnung besteht also immer aus einer Wirtschaftlichkeits- und einer Wirkungsrechnung.

Leistungen der öffentlichen Wirtschaft sind häufig durch **zusätzliche volkswirtschaftliche Wirkungen** gekennzeichnet, die mit der Produkterstellung beabsichtigt sind. Diese Wirkungen legitimieren gerade das Tätigwerden der öffentlichen Hand.

Die Kosten- und Leistungsrechnung schafft Transparenz hinsichtlich der Kosten (in Geld bewerteter Ressourceneinsatz) und quantitativ auswertbarer Leistungen, sie ist somit ein Instrument zur Beurteilung der **Effizienz** wirtschaftlichen Handelns.

Für die **Beurteilung der Effektivität**, d.h. die Erreichung politischer Vorgaben sowie volkswirtschaftlich und gesellschaftlich angestrebter Effekte, sind andere geeignete Instrumente einzusetzen, die die Qualität und Wirkung der Leistungen beurteilen. Für die Anwendung derartiger Instrumente sind zunächst geeignete Indikatoren zu entwickeln, die eine Aussage zur Zielerreichung ermöglichen. Diese sind auf die jeweils zu überprüfende Zielsetzung abzustimmen.

9.3 Bildung von Leistungskennzahlen



Leistungsindikatoren sind konkrete **Kennzahlen**, die in erster Linie die quantitativen Aspekte der Leistungserstellung beinhalten. Die Bildung von Leistungskennzahlen orientiert sich in erster Linie an der erstellten, **zählbaren Dienstleistung** (z.B. Anzahl von Beratungen, Anzahl von Veranstaltungen, Teilnehmerzahl), die erfasst werden soll und so Vergleichsdaten liefert.

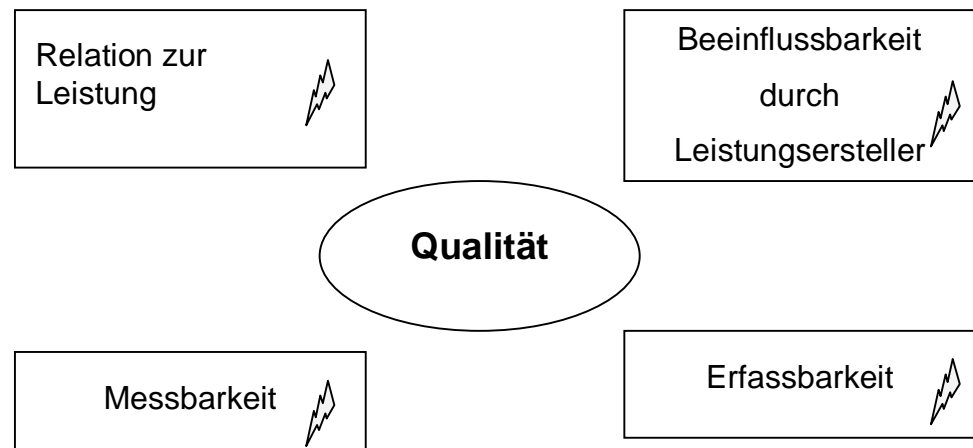
Indikatoren für die Messung der Effizienz sind bereits bei der Produktbildung zu berücksichtigen und in den Produktbeschreibungen zu dokumentieren.

Darüber hinaus sind Rückschlüsse auf die Effizienz auch aus **Qualitätskennzahlen** möglich. Sie lassen aber noch keine Beurteilung der Effektivität und das Erreichen der damit verbundenen politischen Zielsetzung zu, sondern geben lediglich Hinweise auf das Ausmaß der Zielerreichung.

Die Festlegung von **Qualitätsmerkmalen** ist komplexer als bei den Leistungskennzahlen. Qualitätsmerkmale sind immer von der einzelnen Aufgabe abhängig und können daher sehr unterschiedlich sein. Es muss aber immer eine logische Beziehung

zwischen Leistung und Qualitätsmerkmal bestehen. Um Datenfriedhöfe zu vermeiden sind logischerweise nur solche Kriterien festzulegen, die vom Leistungsersteller beeinflussbar sind.

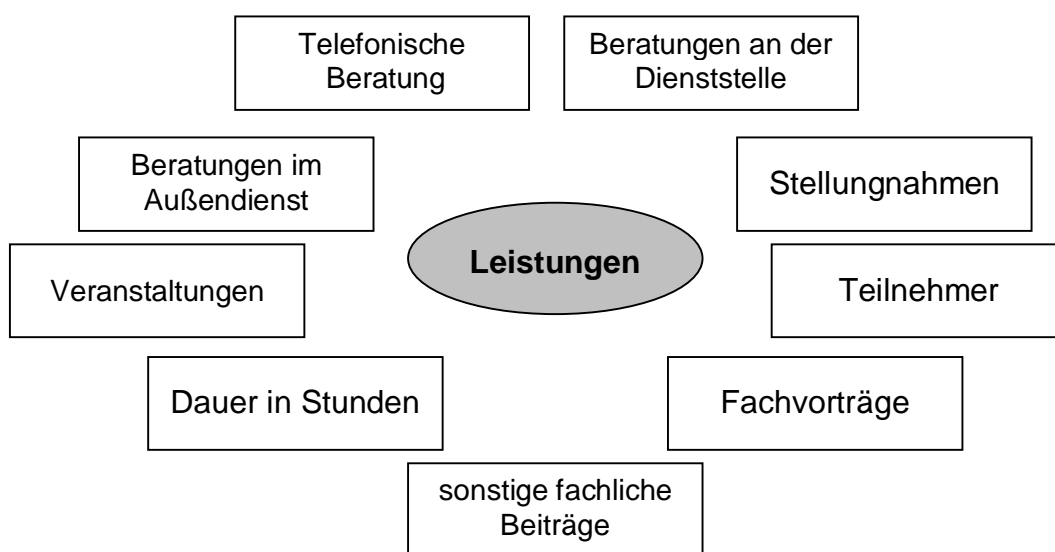
Schwierig ist auch, wie die Qualität gemessen und erfasst werden kann. Erfassbarkeit und Messbarkeit sind ebenfalls Kriterien, die schon beim Festlegen der Merkmale zu beachten sind.



Die Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung sollte immer **quantitative** und **qualitative Kennzahlen** enthalten.

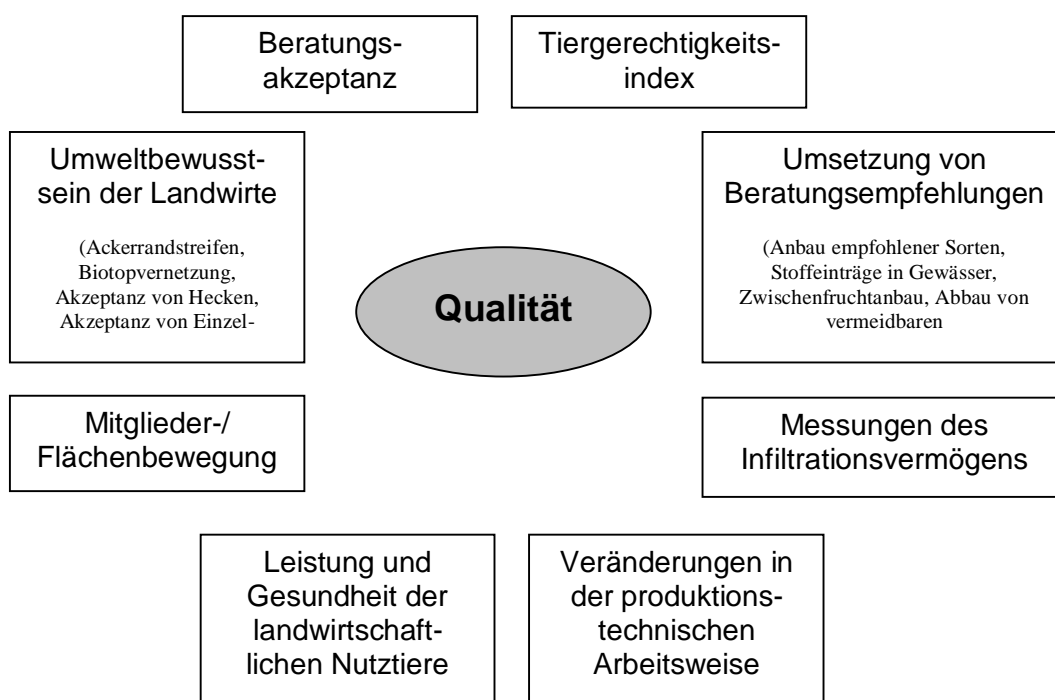
Ein wichtiger Grund für diese Festlegung besteht darin, dass Effizienzvorteile z.T. nicht nur durch Kosteneinsparungen, sondern auch durch eine **Verschlechterung der Leistungsqualität** erbracht werden. Für eine funktionsfähige Outputsteuerung ist es deshalb unabdingbar, stets beide Leistungsmerkmale zu berücksichtigen, auch wenn in der Logik der Kosten- und Leistungsrechnung stets die Erfassung von Wirtschaftlichkeitsindikatoren im Mittelpunkt des Interesses steht. Durch die Festlegung von Qualitätsmerkmalen wird zudem bereits ein wichtiger Schritt in Richtung **Qualitätsmanagement** unternommen und Vorarbeiten für eine mögliche Zertifizierung geleistet.

Beispiel: Die Leistungen der Fachbereiche Beratung und Weiterbildung der SLV(F)Aen in Rheinland-Pfalz



Beispiel: Qualitätsmerkmale der Fachbereiche Beratung und Weiterbildung der SLV(F)Aen in Rheinland-Pfalz

Die Auflistung der Qualitätsmerkmale ist nur beispielhaft. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl anderer Merkmale in Abhängigkeit des jeweiligen Produktes.

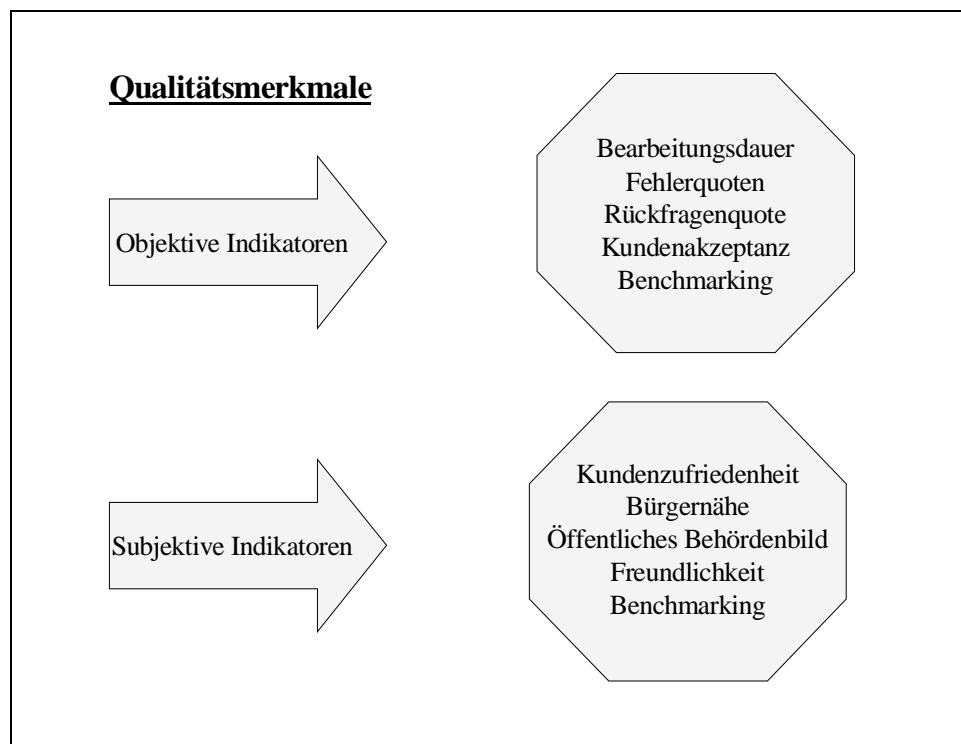


9.3.1 Objektive und subjektive Indikatoren

Zur Wirkungs- oder Qualitätsmessung wird in der Regel auf sogenannte **objektive oder subjektive Indikatoren** zurückgegriffen.

Objektive Indikatoren sind unmittelbar messbare Qualitätsgrößen wie Bearbeitungsdauer oder Fehlerquoten.

Subjektive Indikatoren sind indirekte Qualitätsgrößen wie Kundenzufriedenheit oder Bürgernähe.

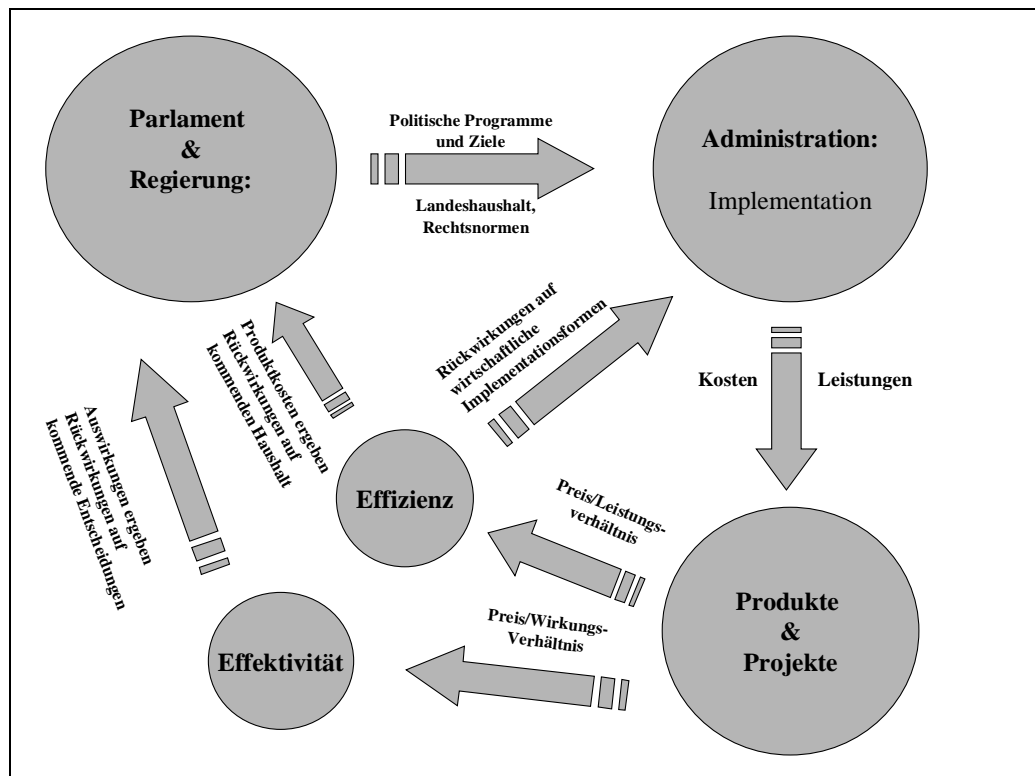


Zur Erfassung subjektiver Indikatoren könnte eine **Bewertungsskala** (z.B. im Sinne von Schulnoten von 1-10) die abgefragten Daten in Kennzahlenform bringen und so eine schnelle Identifikation subjektiver Qualitätsstrukturen ermöglichen.

Solche Bewertungsskalen sollten schon bei der Produktbildung mit Hilfe der „Produktsteckbriefe“¹⁷ am Produktziel orientiert und erfasst werden.

Schon bei der Festlegung der quantitativen und der qualitativen Indikatoren ist zu berücksichtigen, dass der Erfassungsaufwand im **wirtschaftlichen Verhältnis** zum Nutzen der Leistungsrechnung bleibt und dass aufwendige Qualitätsaussagen, sofern sie nötig sind, nicht laufend, sondern nur in bestimmten regelmäßigen Abständen erhoben werden (z.B. bei Bürgerbefragungen)¹⁸.

9.3.2 Wechselwirkungen von Effektivität und Effizienz



Das Schaubild zu Effizienz und Effektivität verdeutlicht, dass die Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung selbst erst dann voll „effektiv“ werden, wenn daraus auch die politischen Planungskonsequenzen gezogen werden.

¹⁷ Vgl. Anlage 14.4

¹⁸ Vgl. hierzu auch das Kapitel Berichtswesen

10 **Berichtswesen**

10.1 **Funktionen des Berichtswesens**



Mit dem Berichtswesen werden die **Ergebnisse** und Aussagen der Kosten- und Leistungsrechnung dokumentiert und **an die Führungsebenen** weitergeleitet.

Dazu werden **entscheidungsnotwendige Informationen** auf der Grundlage aggregierter Daten zusammengefasst. Bestimmte Anforderungen an das Berichtswesen sind deshalb schon bei der Konzeption der KLR zu berücksichtigen.

Die **Funktionen der KLR** werden im Berichtswesen sichtbar und im Sinne eines Steuerungsinstruments umgesetzt.

Wesentliche Funktionen sind:

- ***Ermittlung produktbezogener Kosten***

Ermittlung aufgewendeter Haushaltsmittel und Kosten für die Bereitstellung einzelner Verwaltungs(dienst)leistungen. Finanzmittel werden produktbezogen und mengenmäßig erfasst.

- ***Unterstützung von Steuerungs- und Entscheidungsprozessen***

Kosten und Leistungen werden hinsichtlich Art und Umfang erfasst und bilden so die Grundlage für Analysen und Entscheidungen (z.B. Ermittlung der Selbstkosten, Planung des Kapazitätsbedarfs, Ermittlung der Kapazitätsauslastung, Entscheidungshilfe für Privatisierungsvorhaben).

- **Verwaltungsvergleich**

Die Kenntnis von Umfang, Zusammensetzung und Entwicklung verwaltungsindividueller Kostenarten sind beim Vergleich mit Leistungen anderer Verwaltungen/Dienststellen von besonderer Bedeutung, da sie Aufschluss über die Kostenwirtschaftlichkeit der eigenen Verwaltung geben. Die Untersuchung dient einer Standortbestimmung, da Stärken und Schwächen der eigenen Position durch Analyse des Kosten- und Leistungsspektrums offenbart werden (Benchmarking).

- **Verbesserung der Prognosebasis**

Ist-Ausgaben allein sind keine verlässlichen Indikatoren für eine gute oder schlechte Wirtschaftsführung.

Erst periodengerecht zugeordnete Daten abgelaufener Haushaltsjahre ermöglichen es, auf dieser Grundlage Durchschnittswerte zu ermitteln und Vergleiche herzustellen. Die so aufbereiteten Ist-Daten der Vergangenheit stellen für das zukünftige Verwaltungshandeln verwertbare Richtwerte dar und können ggf. in eine Plankostenrechnung eingehen.

Auf der Basis „vergangenheitsorientierter Richtwerte“ kann unter Einbezug von Prognosen und vorgegebenen Aufträgen eine am Grundsatz der Wirtschaftlichkeit orientierte Haushaltsplanung verwirklicht werden.

- **Ist-Soll-Vergleich**

Der Vergleich objektiver „vergangenheitsorientierter Richtwerte“ mit den aktuellen Daten gibt Aufschluss, ob Kostenentwicklungen akzeptabel verlaufen.

Die Gegenüberstellung von Richtwerten und Plandaten gibt Aufschluss darüber, ob die tatsächlichen Kosten sich innerhalb der Planvorgaben bewegen. Dazu kann eine Plankostenrechnung erstellt werden.

- **Verbesserte Analysemöglichkeiten**

Die zeitlich differenzierte Untersuchung der Kosten erfolgt hinsichtlich der Aufgabenfunktion und der einzelnen Kostenarten. Auf diese Weise kann analysiert werden, wie hoch der Abweichungsgrad von Plankosten und Istkosten bei den einzelnen Kostenarten ist. Auf Grund dieser Daten wird Ursachenforschung hinsichtlich eines festgestellten Mehr- oder Minderverbrauchs möglich, mit dem Ziel, die erforderlichen organisatorischen Maßnahmen zu ergreifen.

10.2 Aufbau eines systemgerechten Berichtswesens



Zur zweckrationalen Ausgestaltung des Berichtswesens sollten insbesondere in der Konzeptionsphase der Berichtsformen die folgenden Fragen handlungsleitend sein:¹⁹

⇒ **„Wozu soll berichtet werden?“**

Eine zielorientierte Berichterstattung sollte sich vor allem an den administrativen Steuerungspotentialen orientieren. Überflüssige Zahlenkolonnen und mögliche Fehlschlüsse können so vermieden werden.

⇒ **„Wer soll an wen berichten?“**

Die Beantwortung dieser Frage hängt zunächst von der Aufgabenteilung ab, die schon bei der KLR-Konzeption klar festgelegt werden muss. Empfänger von Berichten sind diejenigen, die auch Steuerungskonsequenzen ziehen können und an Effizienz- und Effektivitätsfortschritten entsprechendes Interesse haben (z.B. Kostenstellenverantwortliche). Der Berichtsverfasser sollte in der Lage sein zu beurteilen, „was“ und „wozu“ berichtet wird.

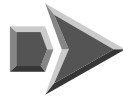
⇒ **„Was soll berichtet werden?“**

¹⁹ Vgl.: Arthur D. Little im KLR Handbuch des Bundes 1997

Auch hier sind ziel- und steuerungsorientierte Kriterien relevant, um Menge und Auswahl der Daten definieren zu können.

⇒ **„Wann soll berichtet werden?“**

In der Regel wird die Häufigkeit der zu erstellenden Berichte im Vorfeld festgelegt (z.B. monatlich, vierteljährlich oder jährlich). Eine Ausnahme bilden Sonderberichte, die nur auf Anfrage erstellt werden. Grundsätzlich ist auf eine **zeitnahe** Berichterstattung zu achten, da gerade die KLR kurzfristige Steuerungspotentiale eröffnet.



Bei der Ausgestaltung des Berichtswesens sind folgende Grundvoraussetzungen zu beachten:

- Berichte dürfen eine Leistungskontrolle von Beschäftigten nicht ermöglichen.
- Die Darstellung von Informationen und Daten in Berichten hat unter Berücksichtigung des Datenschutzes zu erfolgen.
- Jeder einzelne Bericht ist darauf hin zu prüfen, ob die zu seiner Erstellung im Rahmen der KLR notwendige Datensammlung den damit verbundenen Aufwand rechtfertigt und der Nutzen den Kostenaufwand nicht übersteigt.

10.3

Kennzahlen



Mit Hilfe von Kennzahlen werden die Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung in kompakter und aussagekräftiger Form dargestellt.

Aussagekräftige Kennzahlen erhöhen die Überschaubarkeit komplexer Sachverhalte.

Die Zusammenfassung relevanter Daten aus der KLR im Rahmen der Berichterstattung ist nur dann wirtschaftlich akzeptabel, wenn die einzelnen Berichte dazu geeignet sind, Verwaltungsabläufe

- transparent zu gestalten,
- kostenmäßig vollständig zu erfassen und
- Entscheidungsprozesse im Sinne eines kostengünstigen und qualitätsbewussten Verwaltungshandelns positiv zu beeinflussen.

Diesen Anforderungen kann ein Berichtswesen nur gerecht werden, wenn es auch komplexe Sachverhalte überschaubar und auf die wesentlichen Analyseergebnisse beschränkt darzustellen vermag. Damit kann sichergestellt werden, dass Zusammenhänge schnell und umfassend verständlich werden, Fehlinterpretationen vermieden und Entscheidungsfindungsprozesse zielgerichtet beschleunigt werden.

Mit aussagekräftigen **Kennzahlen** kann die Fülle von Daten der KLR geordnet und in verdichteter Form zu quantifizierbaren Sachverhalten zusammengeführt werden.

Kostenarten, Kostenträger und Kostenstellen als die wesentlichen Datenbestände der KLR bilden die Ausgangswerte für die Bildung von Kennzahlen.

So können z.B. produktbezogene Personalkosten-Kennzahlen in einer Gegenüberstellung mehrerer Haushaltsjahre Verschiebungen der Personalkostenanteile abbilden.

Das Kennzahlen-System ermöglicht Auswertungen zum Zwecke des Vergleichs, etwa für die Gebäudebewirtschaftung, den Betrieb von Dienstfahrzeugen oder ausgewählte Verwaltungsdienstleistungen (Bewilligungen, Genehmigungen).

Um insbesondere einen Behördenvergleich zu erzielen ist es erforderlich, die betreffenden Kennzahlen einheitlich zu definieren und die Struktur der Basisdaten und die rechnerische Ermittlung abzustimmen.²⁰

10.4 **Berichtsgruppen**



Hinsichtlich einer praktikablen Informationsverwendung kristallisiert sich bei Bund und Ländern zunehmend die Verwendung von drei Berichtsgruppen heraus²¹. Eine Übernahme dieser Formen in den rheinland-pfälzischen KLR-Standard kommt deshalb auch den bundesweiten Standardisierungsbemühungen entgegen.

10.4.1 **Standardbericht**

Die **Standardberichte bilden den Kern des Berichtswesens**. Standardberichte werden in regelmäßigen Zeitabständen erstellt

²⁰ Vgl hierzu das Kapitel zum Benchmarking

²¹ Vgl. Arthur D. Little im KLR Handbuch des Bundes 1997

und beinhalten steuerungsrelevante Daten, wie sie schon im Rahmen der Produktdefinition und der Erstellung des Produktdatenblattes festgelegt werden. Die Berichtsempfänger müssen in der Lage sein, die Daten selbst zu interpretieren und Steuerungspotentiale zu erkennen. Die eingesetzte KLR-Software sollte aus Gründen der Wirtschaftlichkeit in der Lage sein, die Berichte weitgehend automatisch zu generieren.

In Standardberichtsform kann neben den **Stückkosten** und den **Kostenstellenaufwendungen** auch über die Aufteilung von **Einzel- und Gemeinkosten, die Kostenarten**, über das **Ergebnis** (als Saldo aus Erlösen und Leistungen minus der betriebsbedingten Kosten), über **Produktivität** und **Kapazitäten** berichtet werden. In längerfristig anzulegenden Auswertungen können die Daten aggregiert und **Entwicklungstendenzen** dargestellt werden, bis hin zur **Budgetplanung**²² .

Der Zuschnitt der Berichte im Einzelnen obliegt den jeweiligen Ressorts. Es wird der einfacheren Verständlichkeit wegen aber empfohlen, die einzelnen Berichtsobjekte in jeweils getrennten Berichten darzustellen²³.

10.4.2 Abweichungsbericht

Der Abweichungsbericht ist eine Darstellung des **Soll-Ist-Vergleichs**. Werden im Vorfeld gesetzte Soll- oder „Schwellenwerte“ überschritten, stellt dies die Grundlage für eine Abweichungsanalyse dar. Durch eine entsprechende graphische oder farbliche Aufbereitung kann die Interpretation erheblich erleichtert und Handlungsbedarf auf einen Blick erkannt werden. Ggf. kann auch ein

²² Vgl auch den Abschnitt zur Landes-Berichtshierarchie

²³ Eine schematische Darstellung wie entsprechende Berichte aufgebaut sein können findet sich im Anhang 14.6.

Abweichungsbericht mit Hilfe der verwendeten EDV schnell und wirtschaftlich erstellt werden.

10.4.3 Sonderbericht

Sonderberichte werden z.T. auch als „**Bedarfsberichte**“ bezeichnet. Damit kommt zum Ausdruck, dass sie nur bei Bedarf dazu dienen spezielle Problemstellungen aufzubereiten. Sie werden nur auf besondere Anfrage hin erstellt und müssen aus Wirtschaftlichkeitsgründen entsprechend gut begründet werden. Da sie z.T. aus recht unstrukturierten Daten bestehen können, bedarf ihre Interpretation einer besonderen Sorgfalt und Hintergrundkenntnissen.

10.5 Landesberichtshierarchie



In der Landesberichtshierarchie wird zunächst dargestellt, in welcher Form Berichte erstellt werden sollten. In der Aufbauphase der Kosten- und Leistungsrechnung kann diese Vorgabe nur zur Orientierung dienen. Die tatsächlichen Berichtsformen müssen in einer ressortspezifischen Abstimmung, auch unter Wirtschaftlichkeitsabwägungen, den tatsächlichen Steuerungserfordernissen angepasst werden. Dennoch muss von Beginn an eine Berichtshierarchie festgelegt werden.



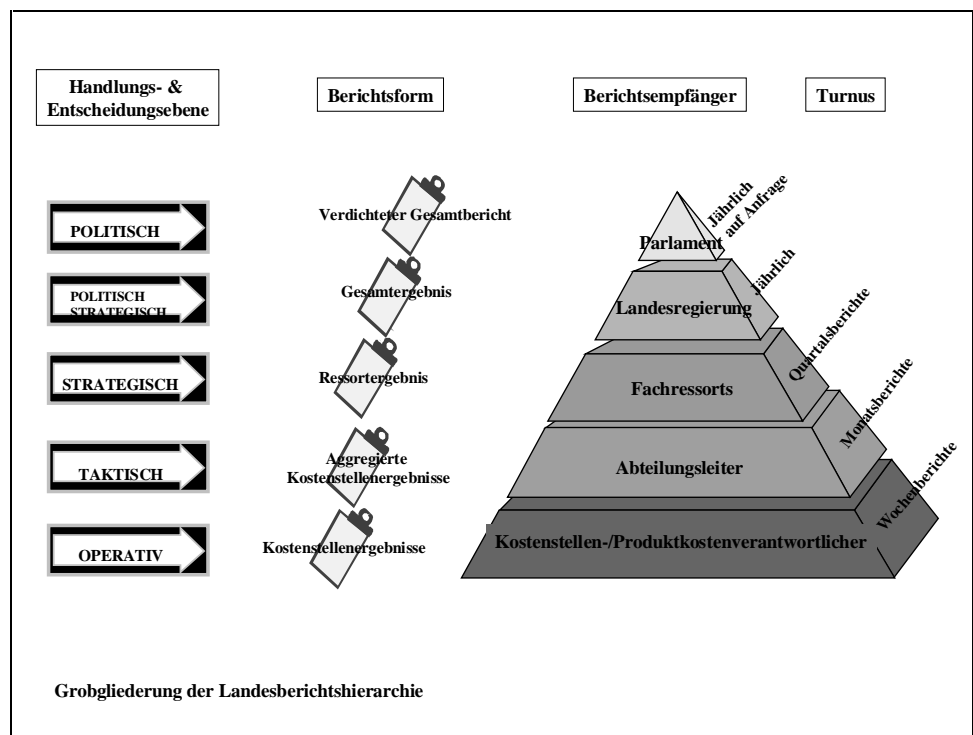
Mit Hilfe eines „**Planungskalenders**“ wird festgelegt, wann von wem, an wen und in welcher Form welche Informationen erarbeitet und vorgelegt werden.

Eine Orientierung an der Darstellung zur **Grobgliederung der Landesberichtshierarchie** (vgl. nächste Seite) ist jedoch erforderlich, um mittelfristig zu einem landeseinheitlichen Berichtswesen zu gelangen und so spätere Benchmarkingprozesse zu erleichtern.

Operative, taktische oder strategische Entscheidungsebenen müssen nicht notwendigerweise die in der Pyramide dargestellten sein. Die entsprechende Handlungsdifferenzierung gibt aber Auskunft über die jeweils erforderlichen Berichtsformen.

Auf der **operativen Ebene** sind immer die Kostenstellenergebnisse relevant. Steuerungspotentiale werden dort mit Hilfe von Abweichungsberichten oder Soll-Ist-Vergleichen erkennbar. Auf der operativen Ebene kann unmittelbar und besonders zeitnah gesteuert werden. Deshalb sind dort neben Monats- und Wochenberichten z.T. sogar Tagesberichte denkbar.

Die **taktische Ebene** erhält die entsprechenden Daten in einer ersten aggregierten Form als Behörden- oder Abteilungsergebnis. Der Soll-Ist-Vergleich findet hier ebenfalls auf Behördenebene statt. Es werden Behördenkennzahlen auf Basis von Monatsberichten erstellt. Der Behördenleiter hat dabei durch die Möglichkeit einer taktischen Ressourcenverschiebung weitere Steuerungsmöglichkeiten.



Mit der **strategischen Ebene** müssen schon erheblich höhere Entscheidungsspielräume zur Verfügung stehen. Hier ist bereits der Übergang zum politischen Raum erkennbar. In Form von Monats- oder Quartalsberichten werden die Fachbereichsgesamtergebnisse also ein Gesamt-Soll-Ist-Vergleich oder Gesamtkennzahlen des Fachbereichs zur Verfügung gestellt.

Die Landesregierung entspricht der **politisch-strategischen Ebene**. Ihr gegenüber sollte ein jährlicher Gesamtbericht erstellt werden, der die Soll-Ist-Vergleiche und Gesamtkennzahlen in aggregierter Form darlegt.

Der **politischen Ebene** gehört neben dem Landesparlament auch die politische Öffentlichkeit an. Parlament und Öffentlichkeit sollten einmal jährlich in einem verdichteten Gesamtbericht über die Entwicklung der Gesamtkennzahlen informiert werden. Berichte an die politische, aber auch schon an die politisch-strategische Ebene haben insbesondere auch die Funktion einer „Wirkungs- und Politikanalyse“. Auf besondere Anfragen hin kann das Parlament auch Sonderberichte erhalten, die im Rahmen des Wirtschaftlichkeitsprinzips erstellt werden sollten.

Die drei oberen Ebenen – also politische, politisch-strategische und strategische - können im Rahmen der Berichtskonzeption auch auf zwei Ebenen zusammenrücken. Berichte für das Fachressort und die Landesregierung lassen sich bei einer Verwendung der Daten für eine Plankostenrechnung ohnehin nur schwer trennen und in Einzelfällen können sie auch für die mit Haushaltsfragen befassten Parlamentsmitglieder von Interesse sein.

11 **Benchmarking**

11.1 **Funktionen des Benchmarkings**

Im Grunde stellt das Benchmarking, also der systematische Ergebnisvergleich zwischen Behörden, eine besondere Form der Ergebnisauswertung und damit eine erweiterte Form des Berichtswesens dar. Darüber hinaus kann Benchmarking als künstlicher Wettbewerb verstanden werden.

Benchmarking wird aus dem kontinuierlichen Kostenvergleich von Produkten, Dienstleistungen und sonstigen Verwaltungsabläufen entwickelt. Das Instrumentarium dient damit dem Ziel, einen Leistungsvergleich mit anderen Behörden oder der Privatwirtschaft herzustellen.

Dabei wird nicht der Zweck verfolgt, Missstände in einzelnen Behörden aufzudecken, sondern effiziente und kostengünstige Verfahrensabläufe und wirtschaftlich vorbildliches Handeln sichtbar zu machen und andere interessierte Behörden zur Übernahme zu animieren.

Benchmarking fördert den behördenübergreifenden Erfahrungsaustausch.

Damit erwächst aus einem Behördenvergleich ein positiver gegenseitiger Erfahrungsaustausch zum Nutzen der beteiligten Verwaltungen, aus dem sich eine qualitätsorientierte Dienstleistungsverwaltung entwickeln kann.

Sofern Benchmarking auch zu einem Ansporn führt, die eigenen Verwaltungstätigkeiten effizienter und wirtschaftlicher zu gestalten, kann sich hieraus ein „Wettbewerb“ entwickeln, der die Innovationskraft der Behörden positiv beeinflusst.

11.3 Aufbau eines aussagekräftigen Benchmarkings

Ausgangsbasis für ein effizientes aussagekräftiges Benchmarking ist die Auswahl vergleichbarer Verwaltungsbereiche in den verschiedenen Behörden. In den ausgewählten Bereichen wird auf der Grundlage einer gleichartigen Datenbeschaffung, in Form definierter **Kennzahlen**, verbunden mit einer vereinheitlichten Analysetechnik ein kontinuierlicher Vergleich der Behörden untereinander und zu Privatunternehmen hergestellt.

Beispielsweise können folgende Aufgabeninhalte verglichen werden:

– In der zentralen Verwaltung

- Vergleich der Kosten für die Gebäudebewirtschaftung,
- Vergleich der Kosten für den Betrieb von Dienstfahrzeugen,
- Kostenvergleich in der Fort- und Weiterbildung des Personals,
- Vergleich der standardisierten Querschnittsprodukte.

– In der Fachverwaltung

- Vergleich der Kosten für Verwaltungsentscheidungen (Genehmigungs-, Bewilligungsverfahren),
- Kostenvergleich der Dienstreisen,
- Vergleich identischer Fachverwaltungen ggf. über Landesgrenzen hinaus.

Benchmarkingbeispiel

Behördenergebnis		Vergleichsergebnis	
Soll	Ist	Behördendurchschnitt	Beste Behörde

Das Benchmarking würde seinen Sinn und Zweck nicht erreichen, wenn der „reine Kostenvergleich“ nicht mit festgelegten **Qualitäts- und Leistungsstandards** in Beziehung gesetzt würde. Denn nur nach einheitlichen Berechnungsverfahren ermittelte Kennzahlen bei Einhaltung vorgegebener Qualitätsmerkmale in den zu vergleichenden Aufgabenbereichen ergeben verlässliche Indikatoren für einen gegenseitigen Vergleich. Es ist daher erforderlich, fortlaufend Berechnungs- und Erhebungsmethoden kritisch zu überprüfen und im Bedarfsfall auch neue Kennzahlen und Indikatoren in das Analyzesystem einzuführen.

11.4 Ergebnisverwendung

Anhand der für Benchmarking geeigneten Kennzahlen kann festgestellt werden, in welchen Bereichen eine Organisationseinheit oder ein Produkterstellungsprozess bessere oder schlechtere Ergebnisse liefert als das Vergleichsobjekt.

Verbesserungsmöglichkeiten zeigen sich insbesondere für die Bereiche in denen schlechtere Ergebnisse erzielt werden. Aber auch dort, wo bessere Ergebnisse erzielt werden, besteht die Möglichkeit, die leistungsfähigeren Strukturen weiter auszubauen. Die erkannten Kosten- oder Qualitätsunterschiede müssen freilich auch von einer gewissen Signifikanz sein, um unmittelbare Optimierungsanstrengungen zu rechtfertigen. Kleine Unterschiede können immer das Ergebnis von Abweichungen bei der Datenerhebung sein, was sich in einem weiteren Vergleichszeitraum umkehren kann, und kleine Unterschiede im Benchmarkingergebnis rechtfertigen keine unwirtschaftlichen **Optimierungskosten** nur der Optik des Vergleichs wegen.

Sind signifikante Verbesserungspotentiale erkannt, kann mit den Mitarbeitern über entsprechende Zielvereinbarungen (Kontraktma-

nagement) das neue Leistungsziel angegangen werden (Controlling). Die Umsetzung erfolgt in der Regel über die Ausarbeitung eines entsprechenden Aktionsplans, für dessen Umsetzung Verantwortliche zu definieren sind. Dies könnte beispielsweise der Kostenstellen- oder Produktkostenverantwortliche sein.

12 Controlling

12.1 Entwicklungsmethode

Im Rahmen des KLR-Handbuchs kann kein vollständiges Controlling- und Verwaltungsmodernisierungskonzept vorgelegt werden. Soweit die Kosten- und Leistungsrechnung aber Teil einer solchen Konzeption ist, wurden die Umriss eines über sie hinausgehenden Modernisierungsszenarios immer mitgedacht.

Aus den langjährigen Verwaltungsreformbemühungen ist dem überwiegenden Teil der Fachleute aus Theorie und Praxis längst bekannt, dass groß angelegte und allumfassende Modernisierungsszenarios nur zu schnell im Politik- und Verwaltungsalltag oder spätestens an den finanziellen Möglichkeiten scheitern.

Die gerade unter Wirtschaftlichkeitsaspekten behutsame Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ist deshalb auch Leitlinie für die weitergehende Ausgestaltung neuer Steuerungsmodelle. Bei einer inkrementalen Vorgehensweise können Entwicklungen, die sich in der Praxis nicht bewähren, schnell korrigiert werden, ohne dass es zu großen Investitionsruinen kommt. Schon ein erster Vergleich der Kosten, die in anderen Ländern bereits jetzt durch die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung entstanden sind, bestätigt den rheinland-pfälzischen Weg. Keiner kann heute mit Sicherheit sagen, ob die Einführung der KLR eine nachhaltige Veränderung ins kameralistische Finanzwesen bringt, oder schon in wenigen Jahren als eine Modeerscheinung unter vielen abgehakt wird. Vieles spricht freilich für die **Nachhaltigkeit einer Entwicklung**, mit der privatwirtschaftliche Steuerungsinstrumente auch für staatliche Institutionen relevant werden.

12.2 Aufgaben des Controllings

Grundsätzliche Aufgabe des Controllings ist die „ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung“ einer Behörde. Schon diese Formulierung zeigt, dass die Kosten- und Leistungsrechnung im Zusammenspiel mit der Budgetierung als Instrument eines outputorientierten Haushalts den Kernbereich eines modernen Controllingsystems ausmacht.

Die Ausgangslage, die ein solches Instrument erforderlich erscheinen lässt ist die immer weiter wachsende Dynamik und Komplexität gesellschaftlicher und politischer Prozesse, die sich mit den traditionellen Mitteln politischer Steuerung immer weniger bewältigen lassen. Durch die Vielzahl und ständig wachsende Verschiedenheit der sozialen, ökonomischen, rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Umweltbedingungen wird überall nach neuen und wirkungsvolleren Integrations- und Steuerungsinstrumenten gesucht. Der bisherige Weg, nämlich eine ständige Aufstockung der Informationsverarbeitungspotentiale und damit der inneren Komplexitätserhöhung der steuernden Einheiten, stößt zunehmend an seine ökonomischen, finanziellen, personellen und informatorischen Grenzen.

Neue Controllinginstrumente müssen deshalb Funktionen und Strukturen verändern. Die in der Praxis meist noch mechanisch-bürokratischen Strukturen müssen flexibler und anpassungsfähiger werden. Als wichtigstes Mittel wird dazu immer wieder die **Dezentralisierung** genannt. Dabei stellt sich jedoch die für die öffentliche Verwaltung zentrale Frage, inwieweit sich die notwendigen Dezentralisierungsmaßnahmen als wichtige Reaktion auf die wachsende Umweltkomplexität mit den Zielen von Politik und Verwaltung, nämlich eines demokratisch legitimierten Steuerungsprozesses vereinbaren lassen.

Die Antwort kann nur in einem dezentralen Steuerungssystem liegen, das durch geeignete Rückkoppelungsmechanismen die Sou-

veränität der Legislative sichert. Die steuernden Einheiten müssen dabei nicht mehr die gesamte Umweltkomplexität in sich reproduzieren, sondern handeln mit einer komplexitätsreduzierenden Strategie, die nur noch auf vom Controllingssystem zu definierende Signale reagiert. Durch von der Politik gemachte Vorgaben wird die Umwelt der dezentralisierten Organisationseinheiten so mitgestaltet, dass diese im Rahmen ihrer Eigensteuerung bestimmte Ergebnisse produzieren. In der Praxis kann diese Form einer dezentralen Kontextsteuerung über die Trennung des jetzigen Verwaltungshandelns in Kern- und Betriebshaushalte erreicht werden.

12.3 Kern- und Betriebshaushalt²⁴

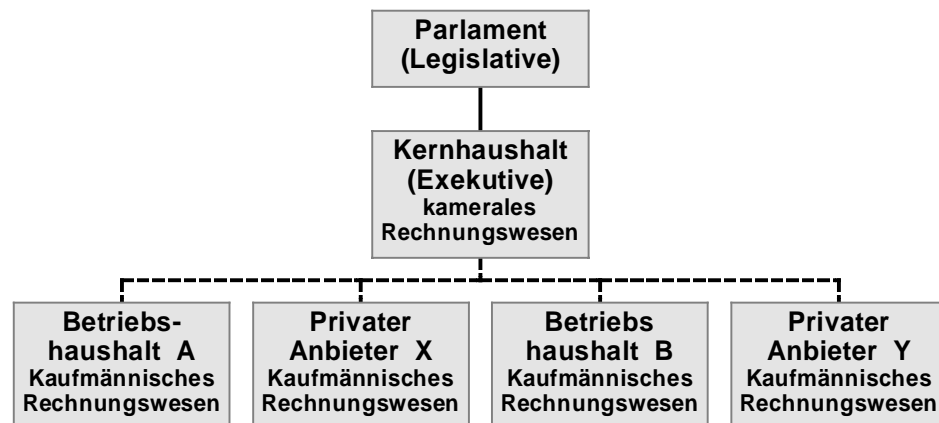
Wie an verschiedenen Stellen bereits angedeutet, basiert diese Vision des künftigen Steuerungsmodells auf einer Unterteilung des Landeshaushalts in einen Kern- und einen Betriebshaushalt.

Der **Kernhaushalt** wäre reduziert auf das absolut notwendige Ausmaß, einen unabdingbaren Bereich, um ausschließlich die **strategischen Funktionen** – wie das politische Programm zu erstellen und festzulegen – erfüllen zu können. Dabei würde man an einen kleinen, effektiven Mitarbeiterstab denken, der die Aufgaben und Ziele nach den politischen Vorgaben erarbeiten und definieren würde. Entsprechend dem geringen personellen und materiellen Bedarf wäre der notwendige Finanzansatz für den Mitarbeiterstab überschaubar gering und würde das zur politischen Zielsetzung erforderliche unabdingbare Ausgabevolumen verdeutlichen. Die so festgelegten politischen Zielvorgaben würden zwar nach wie vor von den Ressorts umgesetzt, wären aber nicht denknotwendig in der eigenen (Kern-) Verwaltung. Die Ressorts würden aber die notwendigen Mittel erhalten, um sicherzustellen, dass sie als „Auftraggeber“ die Durchführung und Umsetzung der vorrangigen öffentlichen Ziele zwischen privaten „Anbietern“ und den bisherigen Ver-

²⁴ Vgl. Deubel, Ingolf 1998 S 73-80

waltungsapparaten, den dann nach kaufmännischen Prinzipien geführten Betriebshaushalten, ausschreiben und vergeben könnten. Damit müsste sich der Verwaltungsapparat in weit höherem Maße als bisher dem Wettbewerb stellen, gleichzeitig bliebe aber dem Parlament die volle Gestaltungshoheit erhalten, da es im Rahmen des Landeshaushalts über Aufgaben und Ziele konkret entscheiden und die notwendigen Haushaltsmittel bereitstellen würde. Der Kernhaushalt könnte hierzu weiterhin nach **kameralem** Muster arbeiten.

Betriebshaushalte dagegen könnten als „Auftragnehmerbereich“ umschrieben werden. Hier sollte dann verwaltungsunabhängig kaufmännisch gearbeitet, gedacht und die Leistung unter **Wettbewerbsbedingungen** erbracht werden.



Praktisch würden sich die Betriebshaushalte beim Kernbereich, ggf. in Konkurrenz zu anderen Anbietern um den Auftrag einer festgelegten Aufgabe "bewerben". Für die Durchführung der Aufgaben würden **Budgets** (i.d.R. Jahresbudgets) vereinbart, die vom Kernhaushalt bereitgestellt würden. Mit Hilfe eines geeigneten Berichtswesens wäre die Erbringung der vereinbarten Leistung zu dokumentieren. Hierzu könnte insbesondere die **Kosten- und Leistungsrechnung** ein geeignetes Mittel und Teilbereich eines auf dem **kaufmännischen Rechnungswesen** basierenden Betriebshaushalts sein.

**Das Ergebnis wäre ein vom Parlament dezentral
gesteuertes, outputorientiertes Verwaltungswesen.**

12.4 Der Staat als Controller

Die bis dahin gemachten Aussagen zum Controlling und den damit verbundenen Verwaltungsmodernisierungsprozessen dürfen nicht als festes, programmatisches Entwicklungsszenario verstanden werden. Es handelt sich dabei vielmehr um eine „Vision“ von Modernisierungstendenzen, deren Anfänge zwar bereits ausgemacht werden können, die sich aber in den kommenden Jahren und Jahrzehnten immer wieder der praktischen Bewährungsprobe stellen und ggf. anpassen müssten.

Ohne solch grundlegende Vorstellungen wäre jeder Modernisierungsschritt ein konzeptionsloses Umhertasten einer überforderten Administration mit nicht zu rechtfertigenden Experimentierkosten. Der sukzessiv weiterzugestaltende Weg garantiert auch die ständige Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung. Damit werden einerseits mögliche Modernisierungssängste vermieden und andererseits bürokratischer Stillstand ausgeschlossen – die Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst werden durch die wachsende Dynamik und auch das Selbstverständnis von Behörden deutlich attraktiver.

Die Zukunftsperspektiven verändern aber nicht nur die Arbeitsbedingungen und erhöhen die Wirtschaftlichkeit staatlichen Handelns. Langfristig könnte eine entsprechende Entwicklung das **Staatsverständnis** insgesamt verändern. Eine Veränderung, die bereits seit über 30 Jahren im Gange ist, vom Obrigkeitsstaat alter Prägung

zum modernen Dienstleistungsstaat in den 80er und 90er Jahren, würde weitergeführt zu einem Staat, der in seinen dezentralisierten Einheiten **nur noch als gleichgestellter Akteur neben vielen anderen** erscheint und dessen zentrale Steuerungseinheit zwar immer weniger in Erscheinung träte, als gesellschaftlicher Koordinator und „**Gesamtcontroller**“ aber funktionsfähig bliebe. Die Ambivalenz der neuen Funktion erscheint als Paradox und bliebe gerade damit systemgerecht. Funktions- und strukturäquivalent zur innerbehördlichen Controllingfunktion entwickelt sich der Staat als Verwaltungssystem insgesamt.

13 **EDV**

13.1 **Allgemeine Hinweise**



Zur Umsetzung der standardisierten Kosten- und Leistungsrechnung ist ein entsprechend aufgebautes Datenverarbeitungssystem erforderlich. Da das hierzu benötigte System zunächst die mit der Standardisierung gemachten Festlegungen berücksichtigen und schließlich die projektspezifischen Erfordernisse umsetzen muss, spricht vieles für eine landesweit einheitliche Software. Diese müsste aus heutiger Sicht die folgenden Grundbedingungen erfüllen:

- Umsetzung des KLR-Standards
- Verknüpfung mit dem HKR-System des Landes
- flexible Umsetzung der Projekterfordernisse
- geringer Eingabe- und Auswertungsaufwand
- automatisches Generieren von Standard- und Abweichungsberichten
- angemessener Kostenaufwand
- Nutzung bereits vorhandener Hardware
- sukzessive Einführung bei tatsächlich laufenden Projekten
- hohe Ausbaufähigkeit; ggf. für flächendeckende KLR.

Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und aus Vereinfachungsgründen empfiehlt sich also die landeseinheitliche Anschaffung einer KLR-Software. Sobald der KLR-Standard des Landes allgemeine Gültigkeit erhält, laufende Pilotprojekte entsprechende Anpassungen vornehmen und neue Projekte initiiert werden, sollte eine passende EDV-technische Ausstattung zur Verfügung gestellt werden. Dies würde auch den Prozess der KLR-Einführung erheblich beschleunigen.

14 Anhang

Inhalt:

- 14.1 Landeskontenrahmen Rheinland-Pfalz
- 14.2 Anlagekontenplan Rheinland-Pfalz
- 14.3 Kosten- und Leistungsartenplan Rheinland-Pfalz
- 14.4 Produktdatenblatt
- 14.5 Definition allgemeiner Produkte
- 14.6 Standardberichtsformen
- 14.7 Nutzungsdauertabelle des Bundes
- 14.8 Glossar
- 14.9 Abkürzungsverzeichnis
- 14.10 Literaturverzeichnis
- 14.11 Stichwortverzeichnis

14.1 Landeskostenrahmen Rheinland-Pfalz

Kontenklasse 0	Kontenklasse 1	Kontenklasse 2	Kontenklasse 3	Kontenklasse 4
Bestandskonto	noch offen z.B. für:	noch offen z.B. für:	noch offen z.B. für:	Leistungsarten
Sach- und Anlagevermögen (Aktiva)	Umlaufvermögen, und Rechnungsabgrenzung (Aktiva)	Eigenkapital, Sonderposten und Rückstellungen (Passiva)	Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzung (Passiva)	Leistungen/Erlöse Verwaltungserlöse Erlöse aus Erstattungen Kalkulatorische Erlöse Sonstige Erlöse Neutrale Erträge

Kontenklasse 5	Kontenklasse 6	Kontenklasse 7	Kontenklasse 8	Kontenklasse 9
Kostenarten 1	Kostenarten 2	Kostenstellen	Kostenträger	Verrechnungs- Abgrenzungskonten
Personalkosten Bezüge Gehälter, Erlöse, sonstige Personalkosten	Sach-, Kapital- und sonstige Kosten			Verrechnungs- Abgrenzungs- Abschlusskonten, inner- und zwischenbehördliche Verrechnungen

14.1.1 Zuordnung in Bestandskonten

Kontenklassen	
Bestandskonten	
0. Anlagenvermögen	1. Z.B. Umlagevermögen
<p>00 Finanzanlagen</p> <p>01 Frei</p> <p>02 Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten</p> <p>03 Geschäfts- oder Firmenwert</p> <p>04 Geleistete Anzahlungen auf immaterielle Vermögensgegenstände</p> <p>05 Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten</p> <p>06 Sachanlagen im Gemeingebrauch, Infrastrukturvermögen</p> <p>07 Technische Anlagen und Maschinen</p> <p>08 Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung</p> <p>09 Geleistete Anzahlungen</p>	<p><i>Die Erfassung des Umlagevermögens ist zur Durchführung einer Kosten- und Leistungsrechnung nicht erforderlich. Die entsprechenden Kosten werden unmittelbar bei den Sachkosten verbucht.</i></p>

Kontenklasse
 Kontengruppe
 Hauptkonto
 Konto
 (Unterkonto)

14.1.2 Zuordnung der Kosten- und Leistungsarten

Kontenklassen			
4. Leistungsarten	Kostenarten		9. Verrechnungs-/ Abgrenzungs-/ Abschlusskonten
	5. Personalkosten	6. Sach- Kapital- und sonstige Kosten	
40 Verwaltungserlöse	50 Aufwendungen für Abgeordnete und ehrenamtlich Tätige	60 Büro- u. Verwaltungskosten, Aus- & Weiterbildung	90 Verrechnungskonten (inner-/ zwischenbehördliche Verrechnungen)
41 Erlöse aus Erstattungen	51 Dienstbezüge und dgl.	61 Kommunikations- und Reisekosten	91 Abgrenzungskonten 911 frei 912 Versorgungsbezüge 913-918 frei 919 Sonstige Abgrenzungen
42 Kalkulatorische Erlöse	52 Beihilfen, Unterstützungen und dgl.	62 Material-, Hilfs u. Betriebskosten, Fuhrpark	92 Abschlusskonten
43-47 frei	53 Personalbezogene Sachausgaben	63 Kosten der Unterhaltung und Bewirtschaftung von Immobilien	
	54 Versorgungsrückstellungen	64 Dienstleistungen Dritter	94-99 frei
	55-57 frei	65 Kalkulatorische Kosten 651 Kalkulatorische Abschreibungen 652 Kalkulatorische Zinsen auf geborgenes Kapital 653 Kalkulatorische Mieten 654 Kalkulatorische Risikokosten 655 Kalkulatorische Versorgungskosten	
		66 Risikokosten	
		67 Erstattungen	
48 Sonstige Erlöse	58 Sonstige Personalkosten	68 Sonstige Kosten aus dienstlicher Veranlassung	
49 Neutrale Erträge: -betriebsfremd, -periodenfremd, -außergewöhnlich	59 Neutrale Personalaufwendungen - betriebsfremd - periodenfremd - außergewöhnlich	69 Neutrale Sachaufwendungen - betriebsfremd, - periodenfremd - außergewöhnlich	

14.2 **Anlagenkontenplan Rheinland-Pfalz**

I. Immaterielle Vermögensgegenstände				Für diesen Bereich ist eine Einzelfallprüfung erforderlich. Er darf nur bei entgeltlichem Erwerb aktiviert werden. Nur in Ausnahmefällen ist von einer KLR-Relevanz auszugehen.
Konzessionen, Schutzrechte und ähnliche immaterielle Werte (00)				
Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen	
Frei		000		
Konzessionen	Möglich	001		
Gewerbliche Schutzrechte	Möglich	002		
Ähnliche Rechte und Werte	Möglich	003		
Lizenzen	Ja	004	z.B. Nutzungsrechte für Software	
Frei		004-009		
Immaterieller Geschäfts- oder Firmenwert (01)				
Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen	
Immaterieller Geschäfts- oder Firmenwert		01		
Immaterieller Behörden- oder Betriebswert		011		
Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen	
Verschmelzungsmehrwert		012		
Frei		013-019		
Geleistete Anzahlungen auf immaterielle Vermögensgegenstände (02)				
Geleistete Anzahlungen auf Vermögensgegenstände		02		
Frei		021-029		

II. Sachanlagen				
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten (03)				
	Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
519 82	Unbebaute Grundstücke	Möglich	030	Nur KLR-relevant, wenn die Behörde und nicht die LBB der Eigentümer ist und die Anlage der betrieblichen Leistungserstellung dient.
519 82	Bebaute Grundstücke	Möglich	031	Nur KLR-relevant wenn, die Behörde und nicht die LBB der Eigentümer ist und die Anlage der betrieblichen Leistungserstellung dient.
	Grundstücksgleiche Rechte		032	z.B. Erbbaurecht
519 711 712	Betriebsgebäude	Möglich	033	
519 711 712	Verwaltungsgebäude	Möglich	034	
741	Andere Bauten	Möglich	035	
	Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
712 799	Grundstückseinrichtungen	Möglich	036	
519 812	Gebäudeeinrichtungen	Ja	037	
519 712	Wohngebäude	Möglich	038	
	Frei		039	

Sachanlagen im Gemeingebrauch Infrastrukturvermögen (04)				
	Frei		040	
	Infrastrukturvermögen	Ja	041	
	Kultur- und Naturgüter	Möglich	042	Einzelfallprüfung erforderlich
	Frei		043-048	
	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Ja	049	

Technische Anlagen und Maschinen (05)				
	Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
81 515 535	Technische Anlagen und Maschinen	Ja	05	
	Anlagen und Maschinen der Energieversorgung	Ja	050	
	Anlagen der Materiallagerung und -bereitstellung	Ja	051	
	Anlagen und Maschinen der mechanischen Materialbearbeitung	Ja	052	
	Anlagen für Wärme-, Kälte- und chemische Prozesse sowie ähnliche Anlagen	Ja	053	
	Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
	Anlagen für Arbeitssicherheit und Umweltschutz	Ja	054	
	Transportanlagen und ähnliche Betriebsvorrichtungen	Ja	055	
	Verpackungsanlagen und -maschinen	Ja	056	
534	Sonstige Anlagen und Maschinen	Ja	057	
	Reservemaschinen und -anlageteile	Ja	058	
514	Geringwertige Anlagen und Maschinen	Ja	059	

Andere Anlagen Betriebs- und Geschäftsausstattung (06)				
	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
	Andere Anlagen	Ja	060	
515 817	Werkstätteneinrichtung	Ja	061	
515 812-835	Werkzeuge, Werksgeräte und Modelle, Prüf- und Messmittel	Ja	062	
514	Lager- und Transporteinrichtungen	Ja	063	
514 811 816	Fuhrpark	Ja	064	
813 818	Sonstige Betriebsausstattung	Ja	065	
532 812	Büromaschinen, Organisationsmittel und Kommunikationsanlagen	Ja	066	
514 523 812	Büromöbel und sonstige Geschäftsausstattung	Ja	067	
813	Reserveteile für Betriebs- und Geschäftsausstattung	Ja	068	
	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
514 515 532	Geringwertige Vermögensbestände der Betriebs- und Geschäftsausstattung	Ja	069	

Geleistete Anzahlungen (07)				
	Geleistete Anzahlungen auf Sachanlagen	Ja	070	
	Anlagen im Bau	Ja	071	
	Frei		072-079	

III. Finanzanlagen			
Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
Anteile an verbundenen Unternehmen		080	
Ausleihungen an verbundene Unternehmen		081	
Beteiligungen		082	
Ausleihungen an Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis		083	
Wertpapiere des Anlagevermögens		084	
Sonstige Ausleihungen		085	
Frei		090-099	

14.3

Kosten- und Leistungsartenplan Rheinland-Pfalz

0 Einnahmen aus Steuern und steuerähnlichen Abgaben				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
01	Gemeinschaftssteuern und Gewerbsteuerumlage	Nein	x	
05	Landessteuern	Nein	x	
06	Landessteuern	Nein	x	
09	Steuerähnliche Abgaben	Nein	x	

1 Verwaltungseinnahmen, Einnahmen aus Schuldendienst und dgl.				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
11	Verwaltungseinnahmen	Ja	40	
12	Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit und aus Vermögen ohne Zinsen	Ja	49	KLR-relevant, aber betriebsfremd
13	Erlöse aus der Veräußerung von Gegenständen, Kapitalrückzahlungen	Ja	49	KLR - relevant, aber betriebsfremd
14	Einnahmen aus der Inanspruchnahme von Gewährleistungen	Nein	x	
15	Zinseinnahmen aus dem öffentlichen Bereich	Nein	x	
16	Zinseinnahmen aus sonstigen Bereichen	Nein	x	
17	Darlehensrückflüsse aus dem öffentlichen Bereich	Nein	x	
18	Darlehensrückflüsse aus sonstigen Bereichen	Nein	x	

2 Einnahmen aus Zuweisungen und Zuschüssen mit Ausnahme für Investitionen				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
21	Allgemeine (nicht zweckgebundene) Zuweisungen aus dem öffentlichen Bereich	Nein	x	
22	Schuldendiensthilfen aus dem öffentlichen Bereich	Nein	x	
23	Sonstige (zweckgebundene) Zuweisungen aus dem öffentlichen Bereich	Ja	41	nur KLR-relevant, wenn es sich um Erstattung von Verwaltungskosten handelt
27	Zuschüsse von der EU	Ja		
28	Sonstige Zuschüsse aus sonstigen Bereichen	Ja		nur KLR-relevant, wenn es sich um Erstattung von Verwaltungskosten handelt
29	Vermögensübertragungen, soweit nicht für Investitionen	Nein	x	

3 Einnahmen aus Schuldenaufnahmen, aus Zuweisungen und Zuschüssen für Investitionen, besondere Finanzierungsmaßnahmen				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
31	Schuldenaufnahmen bei Gebietskörperschaften, Sondervermögen und gebietskörperschaftlichen Zusammenschlüssen	Nein	x	
32	Schuldenaufnahmen am Kreditmarkt	Nein	x	
33	Zuweisungen für Investitionen aus dem öffentlichen Bereich	Nein	x	
34	Beiträge und sonstige Zuschüsse für Investitionen	Nein	x	
35	Entnahmen aus Rücklagen, Fonds und Stöcken	Nein	x	
37	Globale Mehr- und Mindereinnahmen	Nein	x	
38	Haushaltstechnische Verrechnungen	Nein	x	

4 Personalausgaben (5)				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen

41 Aufwendungen für Abgeordnete und ehrenamtlich Tätige (50)				
411	Aufwendungen für Abgeordnete	Nein	x	nur Kosten der Legislative; für Exekutive nicht KLR-relevant
412	Aufwendungen für ehrenamtlich Tätige	Ja	501	

42 Dienstbezüge und Nebenleistungen (51)				
421	Bezüge des Ministerpräsidenten, Ministers, Bürgerbeauftragten	Ja	511	
422	Bezüge der Beamten und Richter	Ja	512	
425	Vergütungen der Angestellten	Ja	513	
426	Löhne der Arbeiter	Ja	514	
427	Beschäftigungsentgelte, Aufwendungen für nebenamtliche und nebenberuflich Tätige	Ja	515	
429	Nicht aufteilbare Personalausgaben	Ja	519	

43 Versorgungsbezüge und dgl. (912)				
432	Versorgungsbezüge der Beamten und Richter	Ja	9121	
436	Versorgungsbezüge der Arbeiter	Ja	9122	
439	Sonstige	Ja	9129	

44 Beihilfen Unterstützungen und dgl. (52)				
441	Beihilfen, Unterstützungen und dgl.	Ja	521	
443	Fürsorgeleistungen	Ja	522	
446	Beihilfen für Versorgungsempfänger und dgl.	Ja	523	

Obergruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
45 Sonstige personalbezogene Ausgaben (53)				
453	Trennungsgeld und Umzugskostenvergütungen	Ja	531	
459	Sonstiges	Ja	539	

5 Sächliche Verwaltungsausgaben und Ausgaben für den Schuldendienst (60)				
Obergruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
511	Geschäftsbedarf und Kommunikation sowie Geräte, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände, sonstige Gebrauchsgegenstände	Ja	601	
514	Verbrauchsmittel, Haltung von Fahrzeugen und dgl.	Ja	621	
517	Bewirtschaftung der Grundstücke, Gebäude und Räume	Ja	631	
518	Mieten und Pachten	Ja	641	
519	Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen	Ja	632	
521	Unterhaltung des sonstigen unbeweglichen Vermögens	Ja	633	
523	Kunst und wissenschaftliche Sammlungen und Bibliotheken	Ja	611	
525	Aus- und Fortbildung, Umschulung	Ja	602	
526	Sachverständige, Gerichts- und ähnliche Kosten	Ja	643	
527	Dienstreisen	Ja	612	
529	Verfügungsmittel	Ja	681	
531-546	Sonstiges	Ja	682	
547	Nicht aufteilbare sächliche Verwaltungsausgaben	Ja	683	

Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
56	Zinsausgaben an Gebietskörperschaften, Sondervermögen und gebietskörperschaftliche Zusammenschlüsse	Nein	x	
57	Zinsausgaben am Kreditmarkt	Nein	x	
58	Tilgungsausgaben an Gebietskörperschaften, Sondervermögen und gebietskörperschaftliche Zusammenschlüsse	Nein	x	
59	Tilgungsausgaben am Kreditmarkt	Nein	x	

6 Ausgaben für Zuweisungen und Zuschüsse mit Ausnahme für Investitionen (67)

Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
61	Allgemeine (nicht zweckgebundene) Zuweisungen an öffentlichen Bereich	Nein	x	
631	Sonstige Zuweisungen an Bund	Ja	671	
632	Erstattungen von Verwaltungsausgaben an die Länder	Ja	672	
633	Sonstige Zuweisungen an Gemeinden und Gemeindeverbände	Ja	673	
636	Sonstige Zuweisungen an Sozialversicherungsträger sowie an die Bundesanstalt für Arbeit	Ja	674	
66	Schuldendiensthilfen an sonstige Bereiche	Nein	x	
67	Erstattungen an sonstige Bereiche (Inland/Ausland)	Ja	675	nur KLR-relevant, wenn Erstattung von Verwaltungsausgaben-Einzelfallprüfung erforderlich
68	Sonstige Zuschüsse für laufende Zwecke an sonstige Bereiche (Renten, Unternehmen, soziale Einrichtungen)	offen	676	nur KLR-relevant, wenn Erstattung von Verwaltungsausgaben-Einzelfallprüfung erforderlich
69	Vermögensübertragungen, soweit nicht für Investitionen	Nein	x	

7 Baumaßnahmen				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
07	Hauptgruppe 7	Ja	0	vgl. Anlagekonten

8 Sonstige Ausgaben für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
81	Erwerb von beweglichen Sachen	Ja	07	vgl. Anlagekonten
82	Erwerb von unbeweglichen Sachen	Ja	05	vgl. Anlagekonten
83	Erwerb von Beteiligungen und dgl.	Nein	x	vgl. Anlagekonten
85	Darlehen an öffentlichen Bereich	Nein	x	
86	Darlehen an sonstige Bereiche	Nein	x	
87	Inanspruchnahme aus Gewährleistungen	Ja	x	
88	Zuweisungen für Investitionen an öffentlichen Bereich	Nein	x	
89	Zuschüsse für Investitionen an sonstige Bereiche	Nein	x	

9 Besondere Finanzierungsausgaben				
Ober- gruppe / Gruppe	Bezeichnung	KLR- relevant	Konto	Bemerkungen
91	Zuführungen an Rücklagen, Fonds und Stöcke	Nein	x	
97	Globale Mehr- und Minderausgaben	Nein	x	
98	Haushaltstechnische Verrechnungen	Nein	x	

Zuordnung kalkulatorischer Kosten (65)				
Quelle	Bezeichnung	KLR-relevant	Konto	Bemerkungen
Konten der Kontenklasse 0	Kalkulatorische Abschreibungen	Ja	651	
064	Abschreibungen aus dem Fuhrpark	Ja	6511	
Konten der Kontenklasse 0	Abschreibungen auf Fachgeräte	Ja	6512	
Konten der Kontenklasse 0	Abschreibungen auf Ausstattungsgegenstände	Ja	6513	
Konten der Kontenklasse 0	Abschreibungen auf Hard- und Software	Ja	6514	
Konten der Kontenklasse 0	Abschreibungen auf Gebäude	Ja	6515	
Konten der Kontenklasse 0	Kalkulatorische Zinsen auf gebundenes Kapital	Ja	652	
Eingrenzungen	Kalkulatorische Mieten	Ja	653	
Eingrenzungen	Kalkulatorische Mieten für Gebäude	Ja	6531	
Eingrenzungen	Kalkulatorische Mieten für Fachgeräte, Hard- und Software	Ja	6532	Nur in Ausnahmefällen
Eingrenzungen	Kalkulatorische Mieten für Fuhrpark	Ja	6533	Nur in Ausnahmefällen
Eingrenzungen	Kalkulatorische Wagniskosten	Ja	654	

14.4 **Produktdatenblatt**

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt		
Produktgruppe		
Produktbereich		

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	Das Produkt umfasst		
Zielgruppe (Kunde)			
Leistungsziel			
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	
Produktverantwortlicher	
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	
Kostenträgerstückrechnung	
Kostenträgerzeitrechnung	
Weitere Kennzahlen	

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
z.B.: - Fehlerquote
- Bearbeitungsdauer
- Rückfragen
- Widerspruch
- Kundenzufriedenheit
- Einhaltung von Standards
- Zielerreichungsgrad

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
⇒
⇒
⇒
⇒

Kostenermittlung

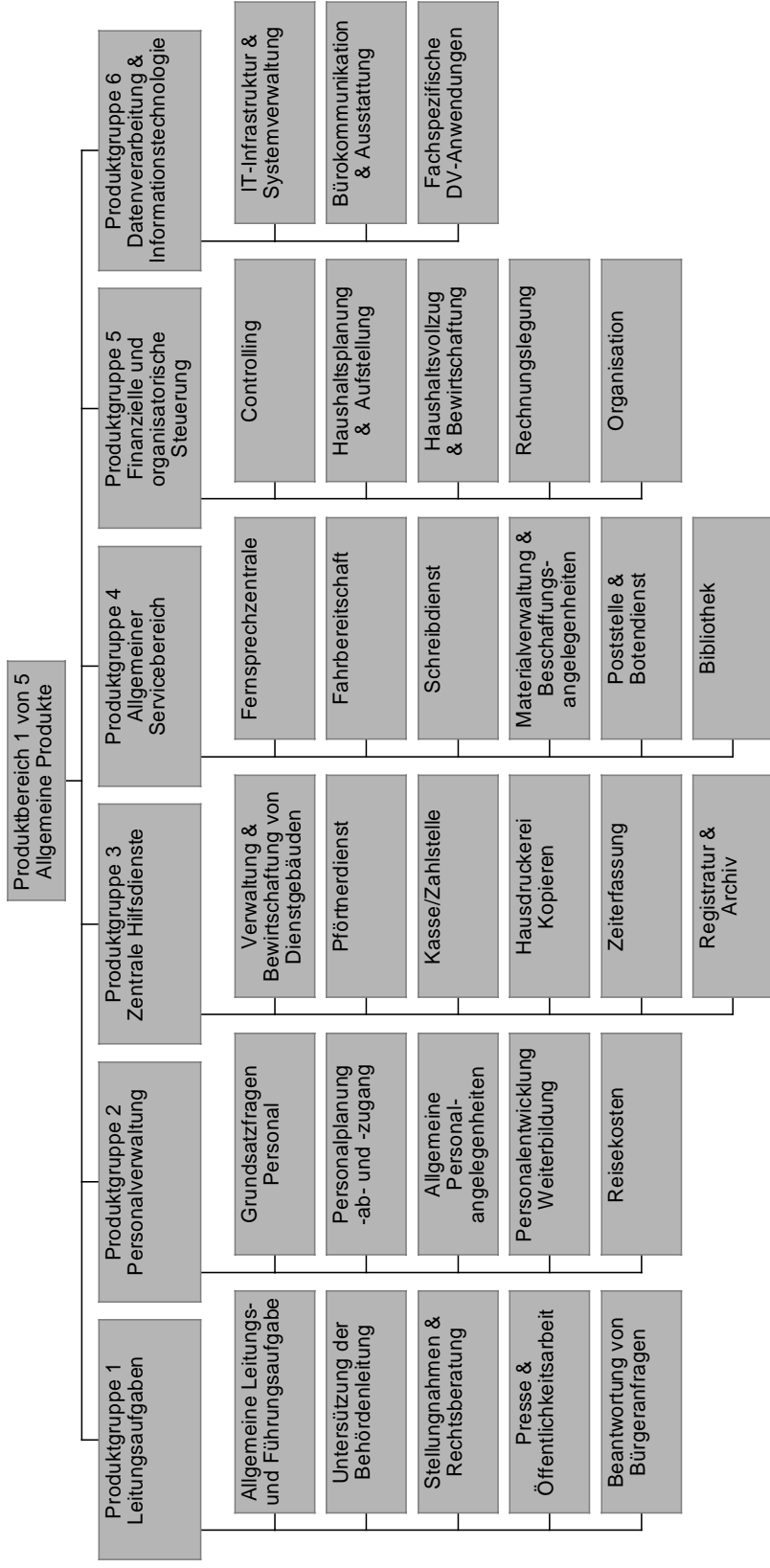
Vollkostenrechnung
 Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			

14.5 Definition allgemeiner Produkte

Produktstammbaum der standardisierten allgemeinen Produkte



Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Allgemeine Leitungs- und Führungsaufgaben	1.1.1
Produktgruppe	Leitungsaufgaben	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Vorgabe von Behörden- und Produktzielen - Entscheidungen vorbereiten und Durchführung kontrollieren - Sonderaufgaben - Recherche spezifischer Informationen - Aufbereitung von Dokumenten, Beantwortung von Schreiben, Führen von Korrespondenz - Entscheidungsaufbereitung - Gremienarbeit 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Nachgeordnete Behörden - Andere Behörden 		
Leistungsziel	- Steuerung und Führung des Geschäftsganges		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Amtsleitung
Produktverantwortlicher	- Amtsleiter, Behördenleiter
Beteiligte Kostenstellen	- Amtsleitung und zuarbeitende Kostenstellen

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für allgemeine Führungs- und Leitungsaufgaben
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Einzelauftrag
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Leitungsaufgaben
Weitere Kennzahlen	- Produktkostenanteil an den Kosten der Gesamtorganisation

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung eines gesetzten Zeitrahmens - Feedback des Auftraggebers - Bewahrung von strategischen und operativen Handlungsspielräumen - Reaktion von Dritten - Anzahl interner Aufstiege/behördeninterner Besetzungen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> =>Vorbereitung von Entscheidungen , Aktenstudium =>Teilnahme und Abhaltung von Besprechungen =>Teilnahme an Arbeitskreisen, Entscheidungsgremien u. a. Veranstaltungen =>Vertretung der Behörde nach außen

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Unterstützung der Amts-/Behördenleitung	1.1.2
Produktgruppe	Leitungsaufgaben	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Zuarbeiten bei der Entscheidungsvorbereitung und -findung - Erfüllung von Sonderaufgaben für die Leitung - Anforderung und Aufbereitung von Unterlagen - Führen von Korrespondenz - Erstellen von Sprechzetteln, Voten etc. - Teilnahme an Sitzungen - Protokollerstellung 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Unterstützung von Amts- und Behördenleitungen bei deren Erfüllung von Leitungs- und Führungsaufgaben		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- z.B.: Zentralreferat
Produktverantwortlicher	- Behördenleiter oder Referatsleiter Zentralreferat
Beteiligte Kostenstellen	- Koordinierende Kostenstellen

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten zur Unterstützung der Behördenleitung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Anfrage/Sonderaufgabe
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Unterstützungsleistungen
Weitere Kennzahlen	- Produktkostenanteil an den Kosten der Gesamtorganisation

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung eines gesetzten Zeitrahmens - Feedback des Auftraggebers - Angemessenes Verhältnis von Entscheidung und Unterstützung

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> =>Vorbereitung von Sitzungen =>Beschaffung von Stellungnahmen =>Vorgespräche =>Korrespondenz

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Stellungnahmen und Rechtsberatung	1.1.3
Produktgruppe	Leitungsaufgaben	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung von Vermerken - Aufbereitung von Sachverhalten - Erarbeitung neuer Modelle - Juristische Betrachtungen - Zuarbeit bei der Entscheidungsvorbereitung und -findung - Erfüllung von Sonderaufgaben für die Leitung 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Nachgeordnete Behörden - Andere Behörden 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Fachspezifische Betrachtung Auf- und Vorbereitung - Unterstützung der Amts- und Behördenleitung bei der Erfüllung ihrer jeweiligen Leitungs- und Führungsaufgaben 		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Geschäftsstelle
Produktverantwortlicher	- z.B.: Abteilungsleiter, Referatsleiter
Beteiligte Kostenstellen	- Alle zuarbeitenden Kostenstellen

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Stellungnahmen und Rechtsberatung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro angefragter Stellungnahme
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Stellungnahmen und Rechtsberatung
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Führungsentscheidung

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung zeitlicher Fristen - Prüffestigkeit von Aussagen - Feedback der Behörde - Erfolgsquote bei der Durchsetzung eigener Interessen/rechtlicher Streitfälle - Zufriedenheit der Fachreferate

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> =>Erstellen von Vermerken =>Informationsbeschaffung =>Gespräche mit betroffenen Fachreferaten =>

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1.1.4
Produktgruppe	Leitungsaufgaben	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart			
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Pressemitteilungen - Pressekonferenzen - Hausinterne Informationsdienste (Pressespiegel) - Koordinierung und Unterstützung der Pressearbeit im nachgeordneten Bereich - Wahrnehmung von Representationen im Zusammenhang mit Medien - Öffentlichkeitsarbeit - Entwicklung und Pflege von Kontakten zur relevanten Öffentlichkeit (Wirtschaft, Verbände) 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Nachgeordnete Behörden - Andere Behörden 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktpflege zur Medienlandschaft - Generieren und Bereitstellen von leitungsrelevanten Informationen - Selbstdarstellung und Platzierung des Hauses in der Öffentlichkeit 		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Pressestelle
Produktverantwortlicher	- Leiter der Pressestelle
Beteiligte Kostenstellen	- Pressestelle, alle zuarbeitenden Kostenstellen

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Presse und Öffentlichkeitsarbeit
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Veröffentlichung/Pressekonferenz/Presseerklärung
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Weitere Kennzahlen	- Kosten der einzelnen Maßnahme oder Zielgruppe

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Einhalten zeitlicher Auflagen
- Schnelligkeit/Reaktions - Auskunftsfähigkeit
- Nutzerfreundlichkeit der Aufbereitung
- Vollständigkeit der Recherche
- Reaktionen der Öffentlichkeit
- Zufriedenheit der Zielgruppen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Vorbereitung der Leitung auf Termine
- => Zusammenarbeit mit anderen Pressestellen
- => Archivierungsarbeiten
- => Beobachtung der Presse

Kostenermittlung

- Vollkostenrechnung
 Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Beantwortung von Bürgeranfragen	1.1.5
Produktgruppe	Leitungsaufgaben	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Entgegennahme, Evaluierung und Beantwortung entsprechender Anfragen - Weiterleitung innerhalb des Hauses 		
Zielgruppe (Kunde)	- außerhalb der Verwaltung		
Leistungsziel	- angemessene Beantwortung von Bürgeranfragen		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Amtsleitung
Produktverantwortlicher	- Amtsleiter
Beteiligte Kostenstellen	- die jeweils involvierten Kostenstellen

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten zur Beantwortung von Bürgeranfragen
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten je Bürgeranfrage
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Bürgeranfragen
Weitere Kennzahlen	

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Reaktionszeit bis zur Antwort - Richtige Zuordnung der Fragestellung im Hause - Verständlichkeit der Antwort - Feedback - Rückfragen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> =>Beantwortung der Anfrage =>Überprüfung von Sachverhalten =>Versenden der Antwort =>

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Grundsatzfragen Personal	1.2.1
Produktgruppe	Personalverwaltung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Regelungen zu Teilzeit, Beurlaubung und anderen Abwesenheiten, - Schwerbehindertenangelegenheiten - Personalbedarf - Regelung der Nebentätigkeiten - Disziplinarangelegenheiten - Personalführungsrichtlinien 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde, - Für nachgeordnete Behörden 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Personalführung - Abstimmung und Durchführung grundsätzlicher Personalangelegenheiten - Planung und Abstimmung des Personalbedarfs und der Stellenpläne 		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Personalreferat
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter Organisation; Referatsleiter Personal
Beteiligte Kostenstellen	- Personalreferat,

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Grundsatzfragen Personal
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro betreuter Mitarbeiter
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Grundsatzfragen Personal
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Vorgang

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Hauses - Erfüllungsgrad der Ziele - Zielgerichtete Aufarbeitung notwendiger Informationen - Umsetzbarkeit - Transparenz von Entscheidungen - Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Leitung - Anzahl Beschwerden, Arbeitsrechtsprozesse und -verfahren

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Vermerke, Mitarbeitergespräche, Studium von Fachliteratur und rechtlicher Entscheidungen => Beteiligung an Arbeitsgruppen => =>

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Personalplanung, -ab- und -zugang	1.2.2
Produktgruppe	Personalverwaltung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung, Erstellung & Abstimmung von Stellenplänen - Auswahlverfahren - Einbindung Personalrat - Einstellung vornehmen - Planstellenüberwachung - Stellenbewirtschaftung - Einleitung/Durchführung von Disziplinarverfahren - Beendigung bzw. Kündigung von Arbeitsverhältnissen 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Für nachgeordnete Behörden 		
Leistungsziel	- Beginn und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Personalreferat
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter Organisation; Referatsleiter Personal
Beteiligte Kostenstellen	- Personalreferat,

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Verwaltungskosten für Personalzugänge und -abgänge
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Personalzugang oder Personalabgang
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Kündigung/ Disziplinarverfahren

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Besetzungs- oder Erfolgsrate für offene/ ausgeschriebene Stellen
- Genauigkeit der Bedarfsanalyse
- Genauigkeit/Zielsicherheit des Auswahlprozesses
- Attraktive Darstellung des Arbeitsbereichs
- Anstellung der jeweils bestqualifizierten Bewerber
- Bleiberate nach 1,2,3 Jahren
- Korrekte rechtliche Würdigung
- Anzahl der Verfahren, außergerichtliche/gerichtliche Auseinandersetzung
- Ausgewogenes Verhandlungsergebnis
- Kostengünstigkeit der Verwaltung
- Vermeidung negativer Meinung innerhalb und außerhalb des Hauses

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Bedarfs- und Vakanzprüfung
- => Erstellen von Stellenplänen
- => Ausschreibung von Stellen
- => Einstellungsgespräche, Bewertung von Bewerbungsunterlagen, Eignungstests
- => Mitarbeitergespräche, Prüfung von Sachverhalten
- => Abmahnungen bearbeiten
- => Anfertigung von Auflösungsverträgen

Kostenermittlung

Vollkostenrechnung

Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz

Kostenermittlung wie bei anderen allgemeinen Produkten

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Allgemeine Personalangelegenheiten	1.2.3
Produktgruppe	Personalverwaltung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Personalbestandsverwaltung und Personalstatistik - Verwaltung und Führung der Personalakten - Verbindung zu Berufsverbänden und Gewerkschaften - Personalvertretungsangelegenheiten - Aufnahme dienst- und beamtenrechtlicher Vorschriften - Ordenangelegenheiten (Anregungen, Stellungnahmen, Aushändigungen) - Kindergeld, Vermögenswirksame Leistungen - Erkrankungen/Arbeitsunfälle - Trennungsgeld - Umzugskosten - Urlaubsberechnungen - Allgemeine Personalgespräche 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der eigenen Behörde		
Leistungsziel	- Betreuung aller Mitarbeiter zur Sicherstellung des Dienstbetriebes		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Personalreferat
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter Organisation; Referatsleiter Personal
Beteiligte Kostenstellen	- Personalreferat,

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für allgemeine Personalverwaltung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Mitarbeiter
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Personalplanung
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Vorgang

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Sachgemäße Bearbeitung - Freundlichkeit der Mitarbeiter - Termintreue - Nutzerfreundlichkeit der Ablage/Aktenführung - Zugriffsgeschwindigkeit/ -sicherheit bei Anfragen - Aktualität der Akten

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => allgemeine Verwaltungstätigkeiten / Aktenführung => Gespräche mit dem Personalrat => Korrespondenz mit Mitarbeitern => Mitarbeitergespräche

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Organisation/Personalentwicklung Aus-/Fort- und Weiterbildung	1.2.4
Produktgruppe	Personalverwaltung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsplanung zur Fortbildung aller Mitarbeiter - Aufstellen eines Fortbildungsplans - Zielgruppenspezifische Vermittlung von Programmen (Frauen) - Organisation von Fortbildungsmaßnahmen - Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der eigenen Behörde		
Leistungsziel	- Optimierung vorhandener Personalressourcen		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Personalreferat
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter Organisation; Referatsleiter Organisation
Beteiligte Kostenstellen	- Organisationsreferat, Zentrales Fortbildungsreferat

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Maßnahme
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Personalentwicklungsmaßnahmen
Weitere Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten pro Teilnehmer an den Maßnahmen - Zeitaufwand pro Maßnahme

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Zielgenaue, individuell zugeschnittene Vermittlung
- Kontinuierliche Betreuung
- Qualität von Schulungen, Praxisrelevanz, Zeitbezug zur aktuellen oder geplanten Verwendung
- Möglichkeiten der Umsetzung in der Tagesarbeit
- Anzahl geschulter Mitarbeiter pro Jahr
- Schulungsstunden pro Mitarbeiter pro Jahr
- Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Auslastung der Angebote

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Ausschreibung der Weiterbildungsangebote
- => Einteilung der Mitarbeiter
- => Vorbereitungsarbeiten der Schulungsmaßnahme

Kostenermittlung

VdKkostenrechnung

Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Reisekosten	1.2.5
Produktgruppe	Personalverwaltung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Verhandlung / Auswahl günstiger Reismöglichkeiten - Bearbeitung von Anträgen - Genehmigung von Reiseanträgen - Beratung der Antragssteller 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der eigenen Behörde		
Leistungsziel	- Bearbeitung von Reisekosten		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Fachreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter, Abteilungsleiter Organisation
Beteiligte Kostenstellen	- Fachreferat, Organisationsreferat genehmigende Kostenstelle, Zeiterfassung

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten zur Verwaltung der Reiskosten
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Vorgang
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten zur Verwaltung der Reiskosten pro Monat /Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Antrag, Auszahlung

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Korrektheit der Berechnungen - Bearbeitungsgeschwindigkeit - Freundlichkeit der Beratung - Anzahl der Reklamationen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Bearbeitung der Anträge => Prüfung der Angaben/Kostennachweise => Auszahlungen => Erstellung der Abrechnungen

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Verwaltung & Bewirtschaftung von Dienstgebäuden (ggf. Liegenschaften)	1.3.1
Produktgruppe	Zentrale Hilfsdienste	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Technischer Dienst für Gebäude/Instandhaltung - Leitungsgebundene Versorgung - Kosten- und Rechnungsmanagement - Bauvorhaben/Verwaltung - Anmietung/Vermietung - Einsatzleitung Hausverwaltung - Hausmeister - Kantinen- und Küchenbewirtschaftung - Instandhaltung Aussenflächen - Vertragsverwaltung externer Dienstleister - Umzugsplanung im Hause 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Aufrechterhalten der Einsatzbereitschaft der Gebäude-Infrastruktur sowie der Funktionsfähigkeit der Kantine		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Organisationsreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter Organisations, Abteilungsleiter Organisation
Beteiligte Kostenstellen	- Organisationsreferat

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten zur Bewirtschaftung der Dienstgebäude
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Mitarbeiter / qm verwalteter Fläche
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Bewirtschaftung d. Dienstgebäudes
Weitere Kennzahlen	- Kosten für Gebäudeverschleiß/pro Jahr

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Sachkenntnis
- Verhandlungsgeschick/Einspareffekte durch Einkaufs- und Bewirtschaftungsverhalten
- Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Ihrer Arbeitsumgebung
- Zeit bis zur Beseitigung von Mängeln und Schäden

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Bewirtschaftungsplanung/ allgemeine Verwaltungstätigkeiten
- =>Pflege von Haus und Grünanlagen/Winterdienst Instandhaltungsarbeiten
- =>Organisation der Kantinenbewirtschaftung bzw. Verpachtung
- =>Gebäudereinigung/Vergabe an Reinigungsfirmen

Kostenermittlung

Vollkostenrechnung

Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Pförtnerdienst	1.3.2
Produktgruppe	Zentrale Hilfsdienste	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Im Eingangs- und Ausgangsbereich die Zugänglichkeit sicherstellen - ggf. Zusammenarbeit mit Wachdiensten - Zutrittsberechtigung gemäß Vorschriften kontrollieren - Sicherheitsmäßige Aufsicht über Haus und Liegenschaft 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Sicherstellung der ordnungsmäßigen Zugänglichkeit der Behörde sowie ggf. deren Bewachung		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Ggf. Organisationsreferat oder Hausverwaltung
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter Organisation, Abteilungsleiter Organisation
Beteiligte Kostenstellen	- Organisationsreferat,

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für den Pförtnerdienst
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Pförtner (Vollstelle)/Kontrollgang
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Dienststunden/Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Freundlichkeit - Verhalten bei Problembeseitigung - Kompetenz und Informationsfähigkeit gegenüber Mitarbeitern und Besuchern - Pünktlichkeit - Entdeckungs- und ggf. Aufklärungsrate von Verstößen gegen Vorschriften

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Wegbeschreibungen => Ausweiskontrollen => Telefonische Rückfragen => ggf. Monitorkontrollen/Kontrollgänge

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Kasse/Zahlstelle	1.3.3
Produktgruppe	Zentrale Hilfsdienste	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von Einzahlungen und Auszahlungen - Führen entsprechender Kassenbücher 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Außerhalb der Behörde 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Führen einer Kasse/Zahlstelle 		
Auftragsgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> - Gebührenordnung 		

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Kasse oder Organisationsreferat
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter Organisation, Referatsleiter Organisationsreferat, Mitarbeiter, Referatsleiter Kasse
Beteiligte Kostenstellen	- Kasse , ggf rechnungsstellende Kostenstellen

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für die Kasse
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Ein- und Auszahlvorgang
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für die Kasse
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Vorgang

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Korrektheit der Abrechnungen / Zahlvorgänge - Schnelligkeit - Freundlichkeit

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Ausstellen von Rechnungen und Quittungen => Kontrolle und Durchführung der Ein- und Auszahlvorgänge => Kontakte zum Kreditinstitut => Dokumentation der Kassenvorgänge

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Hausdruckerei/Kopieren	1.3.4
Produktgruppe	Zentrale Hilfsdienste	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Annahme und Abwicklung von Druck- und Kopieraufträgen - Beratung - Auslieferung - Bewirtschaftung Materiallager 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Erstellung von gedruckten Dokumenten		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Druckerei, Organisationsreferat
Produktverantwortlicher	- Druckereileiter, Organisationsreferent
Beteiligte Kostenstellen	- ggf. EDV, Fachreferate

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten fürs Drucken
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro gedruckter Seite/Druckauftrag (nach Umfang differenziert)
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Hausdruckerei und Kopien
Weitere Kennzahlen	

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Druck- und Auftragsqualität - Schnelligkeit und Abwicklung - Qualität der technischen Beratung vor Auftragsentgegennahme

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Erstellen einer Druckvorlage => Beratung des Kunden => Ausführen des Druckauftrags => Bewirtschaftung Materiallagers/ Pflege und Instandhaltung der Maschienen

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Zeiterfassung	1.3.5
Produktgruppe	Zentrale Hilfsdienste	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	- Pflege und Bearbeitung der Zeiterfassungsdaten		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Sicherstellung der und Überwachung der Arbeitszeitdaten		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Ggf. Organisationsreferat oder Hausverwaltung
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter Organisation, Referatsleiter Organisationsreferat, Mitarbeiter
Beteiligte Kostenstellen	- Organisationsreferat,

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Zeiterfassung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten für Zeiterfassung pro Mitarbeiter
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Zeiterfassung
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Buchungsvorgang

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Richtigkeit der erfassten Daten - Anzahl der erforderlichen Korrekturbuchungen - Freundlichkeit - Flexibilität der Arbeitszeiten - Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Verfahren - Wartungsaufwand für technische Geräte - Zeitaufwand der Mitarbeiter

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Überprüfung der Buchungen => Ausdruck und Prüfung fehlerhafter oder fehlender Buchungen => Nachforschungen bei falschen und fehlenden Buchungen => Abgleich mit Urlaubs- Krankenstands- und sonstigen Personaldaten => Pflege des EDV- Systems

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Registratur/Archiv (Aktenbewirtschaftung)	1.3.6
Produktgruppe	Zentrale Hilfsdienste	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Aktenführung gemäß Aktenplan - Aktenverwaltung - Bestandspflege 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Schriftgutverwaltung		
Auftragsgrundlage	- Geschäftsordnung der Landesregierung		

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Organisationsreferat
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter, Mitarbeiter
Beteiligte Kostenstellen	- Sämtliche Stellen mit Geschäftsbeziehungen zum Archiv

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten der Aktenbewirtschaftung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Archiv/Akte
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten der Aktenbewirtschaftung pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Mitarbeiter / Anfrage

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Zustand des Bestandes, Aktualität - Zugriffsgeschwindigkeit - Rückfragenquote bzw. Richtigkeit der Recherche

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Einordnung neuer Akten => Herausgabe von Akten/Schriftstücken => Recherche von Vorgängen =>

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Fernsprechzentrale	1.4.1
Produktgruppe	Allgemeiner Servicebereich	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Annahme und Weitervermittlung von eingehenden Anrufen - Herstellung von Verbindungen nach außen und innerhalb des Hauses 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - für nachgeordnete Behörden - Außerhalb der Behörde 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Einsatzfähigkeit der Telefoninfrastruktur und der Telefonvermittlung 		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Organisationsreferat, Hausverwaltung
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter, Abteilungsleiter Organisation
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für die Fernsprechvermittlung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Vermittlungsvorgang
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten für die Fernsprechvermittlung pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Freundlichkeit - Präzision der Vermittlung/Fehlvermittlungsrate - Kenntnis der Ämter - Auskunftsfähigkeit - Vermittlungsdauer je Vermittlungsversuch

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Telefongespräche führen => Rücksprachen => Kenntnisse über Abwesenheiten und Dauer => Vermitteln

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Fahrbereitschaft	1.4.2
Produktgruppe	Allgemeiner Servicebereich	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Dienstfahrten durchführen - Bereitschaftsdienst - Kapazitätsplanung - Technischer Dienst am Kfz - Allgemeine Geschäftsabwicklung 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Durchführung von Dienstfahrten		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Organisationsreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter, Mitarbeiter
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten der Fahrbereitschaft
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Fahrzeug/Fahrt
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten der Fahrbereitschaft pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Kilometer

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Unfallrate pro 1000 Kilometer (in Euro, in Stück) - Freundlichkeit der Fahrer - Verfügbarkeit der Fahrer - Pünktlichkeit - Erreichbarkeit - Bereitschaftsgrad

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Entgegennahme von Fahraufträgen und Fahren => Vergabe an Fremdfirmen => Abwicklung von Unfallschäden => Führen und Verwalten von Fahrtenbüchern

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Schreibdienst	1.4.3
Produktgruppe	Allgemeiner Servicebereich	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellen von Schriftstücken - Korrekturarbeiten - Textredaktion/Formatierung - Protokollierdienste 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Ausführung von Schreibarbeiten		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Organisationsreferat, Fachreferat
Produktverantwortlicher	- Organisationsreferent
Beteiligte Kostenstellen	- EDV

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für den Schreibdienst
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Schriftstück/Auftrag/Seite
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten für den Schreibdienst pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten je Schreibstunde

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Schnelligkeit der Auftragsabarbeitung - Fehlerfreiheit - Korrekturläufe

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Annahme von Aufträgen => Eigentliche Schreibearbeit => Korrekturarbeiten, Texte formatieren => Ergebnisse abliefern

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Materialverwaltung und Beschaffung	1.4.4
Produktgruppe	Allgemeiner Servicebereich	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Bestand kontrollieren und pflegen - Nachbestellungen rechtzeitig anfordern - Entgegennahme und Prüfung von Beschaffungswünschen - Steuerung des Beschaffungswesens - Ausstattung von Diensträumen - Materialausgabe - Beratung - Inventarisierung 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Beschaffen und Bereithalten von Materialien zur Geschäftsausübung		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Organisationsreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter, Leiter der Materialverwaltung
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Materialbeschaffung und -verwaltung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Rücknahme- und Ausgabevorgang
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten für Materialverwaltung pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Arbeitsplatz

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Schnelligkeit der Auftragsbearbeitung und Beschaffung - Verhandlungsgeschick gegenüber Lieferanten - Flexibilität der Auftragswahrnehmung - Anforderungsgerechte Bestandszusammensetzung - Schnelligkeit der Ein- und Auslieferung, Anforderungserfüllung - Freundlichkeit - Zufriedenheit der belieferten Mitarbeiter - Zustand des Materials

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Sammlung der Aufträge => Ausschreibung für die Beschaffungen => Preisvergleiche durchführen => Annahme und Rücknahme von Material => Ausgabe von Material => Beseitigung kleiner Schäden => Bestand pflegen

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Poststelle & Botendienst	1.4.5
Produktgruppe	Allgemeiner Servicebereich	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Postein- und Postausgang - Entgegennahme und Versand von Postsendungen - Abholung- und Zustellung sämtlicher Ein- und Ausgänge 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - für nachgeordnete Behörden - Außerhalb der Behörde 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellung des Postverkehrs und hausinterner Kurierdienst 		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Ggf. Organisationsreferat oder Hausverwaltung
Produktverantwortlicher	- Abteilungsleiter Organisation, Referatsleiter Organisationsreferat, Mitarbeiter
Beteiligte Kostenstellen	- Organisationsreferat,

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für die Poststelle & Botendienst
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Postsendung (Ein- und Ausgang)
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr für Poststelle
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Mitarbeiter

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Schnelligkeit der Bearbeitung - Zuverlässigkeit der Zustellung - Freundlichkeit - Kenntnis des Hauses - Durchlaufzeit von Transportgütern

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Entgenahme und Versenden von Postsendungen => Gebührenfeststellung und Frankieren => Ggf. Bezahlung von Nachporto => Abholung von Akten, Transport von Akten und anderen Materialien => Korrektur von Fehlläufen

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Bibliothek	1.4.6
Produktgruppe	Allgemeiner Servicebereich	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Verleih und Rücknahme von Beständen - Sichtung von Fachliteratur hinsichtlich Neuerscheinungen - Aufbau und Pflege eines Bestandskatalogs - Ankauf neuer Bücher - Information der Mitarbeiter über Neuerscheinungen - Kontakte zu anderen Bibliotheken - Fernleihe 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - für nachgeordnete Behörden 		
Leistungsziel	- Bereitstellung von Fachliteratur		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Bibliothek
Produktverantwortlicher	- Leiter der Bibliothek
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten der Bibliothek
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Ausleihe/Bestand
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten der Bibliothek pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten je Ein- und Auslieferungsvorgang

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Aktualität der Beschaffungen - Bedienerfreundlichkeit und Beratung bei Recherche/Ausleihe - Öffnungszeiten - Zustand des Bestands - Schnelligkeit in der Abwicklung - Kenntnis der fachlichen Diskussion/Zusammenhänge - Beratungsqualität

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Führen eine Leihkartei/Katalogisierung => Statistik über Nachfrage => Aufbau und Pflege eines EDV-gestützten Stichwortverzeichnisses => Rechercheaufträge abwickeln

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Controlling	1.5.1
Produktgruppe	Finanzielle & organisatorische Steuerung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau und Anwendung eines Kennzahlensystems - Eingabe und Verdichtung betriebswirtschaftlicher Daten aus der KLR - Kennzahlenermittlung & Benchmarking - Wirtschaftlichkeitsberechnungen und -analysen - Beratung der Fachabteilungen und Referate - Pflege und Fortentwicklung der entsprechenden EDV - Überwachung des Berichtswesens der Fachabteilungen - Qualitätskontrolle - Führung und Weiterentwicklung des Berichtswesens - Abstimmung zwischen HKR und KLR - Fortbildung 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Nachgeordnete Behörden - Andere Behörden 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Betrieb eines Controllingsystems & betriebswirtschaftliche Beratung 		
Auftragsgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> - Landeshaushaltsordnung 		

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Haushalts-/KLR Fachreferat/Controllingreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter oder Mitarbeiter
Beteiligte Kostenstellen	- Alle KLR-Kostenstellen

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Controlling
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Beratungsvorgang

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässigkeit der Berechnungen - Kompetenz und Freundlichkeit der Beratung und Unterstützung der Fachreferate und Leitung - Bereitschaft und Fähigkeit für die Probleme anderer Informationen bereitzustellen - Genauigkeit der Aussagen und Empfehlungen - Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Instrumente - Akzeptanz der Aussagen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Konzeption, Aufbau , Steuerung und Weiterentwicklung der Controllinganwendungen => Auswertung und Interpretation der Kennzahlen => Weiterbildung, Informationsgespräche und Werbung bei den Mitarbeitern => Teilnahme an Fachveranstaltungen und Arbeitskreisen => Ausbau betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente => Austausch mit anderen Ressorts

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Haushaltsplanung und -aufstellung	1.5.2
Produktgruppe	Finanzielle & organisatorische Steuerung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen der Arbeits- und Organisationseinheiten sammeln und in Planzahlen umsetzen - Beitrag zur Finanzbedarfsermittlung - IT - gestützte Aufbereitung - Mittelfristige Finanzplanung aufstellen - KLR-Daten ;;mauswerten, Berichtswesen auswerten - Verhandlungen intern/extern mit den jeweiligen Ministerien bzw. der Haushaltsabteilung des Finanzministeriums 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Nachgeordnete Behörden - Andere Behörden 		
Leistungsziel	- Erstellen der Hauhalts- und Finanzplanung		
Auftragsgrundlage	- Landeshaushaltsordnung		

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Haushaltsreferat der jeweiligen Behörde
Produktverantwortlicher	- Haushaltsabteilungsleiter, Referatsleiter
Beteiligte Kostenstellen	- alle an der Haushaltsaufstellung beteiligten Referate

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Haushaltsplanung und -aufstellung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro aufgestelltem Haushalt/Gesamt/Epl/Titel
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten für Haushaltsplanung und -aufstellung pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten je Ressort/Mitarbeiter

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Verhandlungsgeschick nach innen und außen - Anforderungsgerechte Planung und Erfüllung der Auflagen - Bedarfe ermitteln, bewerten, festlegen - Berücksichtigung der finanziellen Bedarfe der Organisationseinheiten und Ausgleich der Interessen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Datenabfrage, Dateneingabe, Datenauswertung => Abstimmungsgespräche => Vorbereitung und Teilnahme an den Haushaltsverhandlungen => Dokumentation

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Haushaltsvollzug und Bewirtschaftung	1.5.3
Produktgruppe	Finanzielle & organisatorische Steuerung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt <input type="checkbox"/> externes Produkt <input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Überwachung der Ausgaben/Bewirtschaftung - Umsetzen von Haushaltserlassen - Dokumentation - Kontierung und Überwachung des HKR Verfahrens - Mitwirkung und Erteilung bei haushaltsrechtlich notwendigen Zustimmungen, Steuerung
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde
Leistungsziel	- Umsetzung/Vollzug des jeweiligen Haushaltes
Auftragsgrundlage	- LHO, Landeshaushaltsgesetz

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- jeweiliges Haushaltsreferat
Produktverantwortlicher	- Haushaltsreferent oder Mittelbewirtschaftler
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Haushaltsvollzug und Bewirtschaftung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Kassenanordnung/Beratungsgespräch
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten für Haushaltsvollzug pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten pro Beratungsgespräch

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Informationsbestand über die tatsächliche Lage in den einzelnen Organisationseinheiten
- Verhandlungsgeschick nach Innen und Außen
- Anforderungsgerechte Erfüllung der Auflagen
- Berücksichtigung der finanziellen Bedarfe der Organisationseinheiten und Ausgleich der Interessen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Mittelbewirtschaftung, Gespräche ,Beratungen, Auskünfte Abstimmungen, Kontrolle
- => EDV - Verarbeitung der entsprechenden Daten
- =>
- =>

Kostenermittlung

Vollkostenrechnung

Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Rechnungslegung	1.5.4
Produktgruppe	Finanzielle & organisatorische Steuerung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Abgleich der Konten Rechnungslegung - Umschichtung und Ausgleich von Titeln - Haushaltsabgleich 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Nachgeordnete Behörden - Andere Behörden - Außerhalb der Verwaltung 		
Leistungsziel	- Endabrechnung des Haushalts/der Rechnungslegung		
Auftragsgrundlage	- LHO, Haushaltsgesetz		

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Haushaltsreferat, Referat für Kassen- und Rechnungswesen
Produktverantwortlicher	- jeweiliger Referatsleiter
Beteiligte Kostenstellen	- Kassen, Mittelbewirtschafter

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Rechnungslegung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Jahresrechnung
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten für Rechnungslegung pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kostenstrukturvergleiche in der Abteilung

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Geschick im Finden von Ausgleichsmöglichkeiten - Aktualität und Genauigkeit der Abrechnung

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Gespräche ,Beratungen, Auskünfte Abstimmungen, Kontrolle => EDV - Verarbeitung der entsprechenden Daten => Erstellen der Jahresrechnung =>

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Organisation	1.5.5
Produktgruppe	Finanzielle & organisatorische Steuerung	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input checked="" type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Konzeptarbeit - Planung und Anpassung der Hausstruktur - Austausch und Beauftragung von Wissenschaft und anderen Externen - Planung, Durchführung, Auswertung von Organisations- und Arbeitsplatzuntersuchungen - Erstellung von Umsetzungsplanungen und Maßnahmenkatalogen - Betreuung von Organisationsveränderungen 		
Zielgruppe (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> - Innerhalb der Behörde - Nachgeordnete Behörden - Andere Behörden 		
Leistungsziel	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationsuntersuchungen und -planungen und -umsetzungen 		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Organisationsreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter
Beteiligte Kostenstellen	- Leitung des Hauses

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Grundsatzfragen Organisation und Planung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro Untersuchung/Maßnahme/Mitarbeiter
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Umsetzbarkeit und Akzeptanz von Untersuchungen und Planungen
- Feedback aus den betroffenen Einheiten
- Vertrautheit mit aktuellen Methoden, Aktualität der Planung
- Transparenz der Maßnahmen
- Stabilität der durchgeführten Maßnahmen
- Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und Leitung
- Soziale Kompetenz, Einhaltung von Zeitplänen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Planungsarbeit, Beratungen mit Fachabteilungen und Referaten
- => Austausch mit anderen Ressorts/Behörden
- => Mitwirkung an strategischer Planung und Stellenplanung
- => Herausarbeitung relevanter Fragestellungen
- => Konzeption von Untersuchungen
- => Durchführung von Ausschreibungen
- => Einhalten von Zeitplänen
- => Berichtswesen
- => Ergebnisaufarbeitung

Kostenermittlung

Vollkostenrechnung

Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	IT-Infrastruktur und Systemverwaltung	1.6.1
Produktgruppe	Datenverarbeitung und Informationstechnologie	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Hard- und Softwareangelegenheiten, Ausschreibungen, Ankauf und Implementierungsplanung - IT-Rahmenkonzepte und IT-Strategie - Konzeption IT-Fachanforderungen - IT-Sicherheit und Datenschutzstandards - Betreuung der Systemkonfiguration inkl. Zugriffsrechte und Regelungen - Fort -und Weiterbildungsangebote 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Funktionsfähigkeit einer angemessenen IT-Infrastruktur und Verwaltung		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Automationsreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für IT-Infrastruktur und Systemverwaltung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten je Mitarbeiter der Behörde oder DV-Arbeitsplatz
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten je DV-System. - Anzahl der finanzierten Konzepte, Ausschreibungen, Beratungen

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Technische Aktualität und Durchdringungsgrad
- Homogenität der Rahmenkonzepte und Überarbeitungsnotwendigkeit der IT-Strategie
- Verhandlungsgeschick bei Ausschreibungen
- Integration der Planungen mit anderen Fachplanern
- Integrationsgrad von Daten und Funktionen bei bestehenden Anwendungen
- Nutzerzufriedenheit

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Informationsgewinnung über Produkte
- => Besorgung von Produkten und Materialien
- => Dokumentation und Aktenführung über die Systemverwaltung
- => Betreuungsleistungen

Kostenermittlung

Vollkostenrechnung

Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Bürokommunikation und Ausstattung	1.6.2
Produktgruppe	Datenverarbeitung und Informationstechnologie	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen ermitteln und in langfristige Ausstattungsplanung hinsichtlich Hard- und Software einbeziehen - Qualitätsanforderungen definieren - Ausschreibungen und Beschaffungen - Beratungsdienste - Benutzerbetreuung zur Handhabung - Fehlerdiagnosen & Organisieren eines Reparaturdienstes - Schulungen durchführen 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Bereitstellung DV-technischer Infrastruktur für d. Arbeitsplätze und Benutzerbetreuung		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Automationsreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Bürokommunikation und Ausstattung
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten je DV-Arbeitsplatz und /oder System
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten für Bürokommunikation und Ausstattung pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	- Kosten je Betreuerstunde/Beratung

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards
<ul style="list-style-type: none"> - Homogenität der Ausstattungsplanung - Technische Aktualität und Durchdringungsgrad (Verhältnis PC/Mitarbeiter) - Reaktions- und Reperaturzeiten - Schnelligkeit von Problemlösungen - Systemsicherheit und Reaktionszeit bis Ausfälle behoben wurden - Technisches Know-how - Nutzerzufriedenheit, Freundlichkeit - Verhandlungsgeschick

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> => Informationsgewinnung über Produkte => Besorgung von Produkten und Materialien => Umsetzung des Hard- und Softwareeinsatzes => Problemlösungen vor Ort, Telefonische Hilfe, Fehlersuche und Behebung => Schulung und Weiterbildung => Betreuungsleistungen

Kostenermittlung

<input checked="" type="checkbox"/> Vollkostenrechnung
<input type="checkbox"/> Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			

Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

Produktdatenblatt

Grunddaten

	Beschreibung	Kennziffer
Produkt	Fachspezifische DV-Anwendungen	1.6.3
Produktgruppe	Datenverarbeitung und Informationstechnologie	
Produktbereich	Allgemeine Produkte	

Produkt-Charakteristika

Produktart	<input checked="" type="checkbox"/> internes Produkt	<input type="checkbox"/> externes Produkt	<input type="checkbox"/> Projekt
Produktbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsanalysen durchführen - Planung von Gesamtkonzepten - Vergleichstests und Benchmarking durchführen 		
Zielgruppe (Kunde)	- Innerhalb der Behörde		
Leistungsziel	- Bereitstellung der benötigten Anwendungen und Anwendungsmodulen für die Erfüllung der Fachaufgaben der Behörde		
Auftragsgrundlage			

Organisatorischer Rahmen

Federführende Kostenstelle	- Automationsreferat
Produktverantwortlicher	- Referatsleiter oder Mitarbeiter
Beteiligte Kostenstellen	

Leistungsumfang (Quantitäten)

Kostenträgerrechnung	- Kosten für Fachspezifische DV-Anwendungen
Kostenträgerstückrechnung	- Kosten pro angeschlossenem Arbeitsplatz/Mitarbeiter
Kostenträgerzeitrechnung	- Kosten pro Monat/Jahr
Weitere Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten je Anwendung - Anzahl der Beratungen

Ziele (Qualität)

Beschreibung des qualitativen Standards

- Abdecken der technischen Anforderungen
- Nutzerfreundlichkeit der Anwendungen
- Kompatibilität/Integrationsfähigkeit mit anderen Systemen
- Aktualität und Innovationsgrad der Systeme hinsichtlich funktionaler Anforderungen
- Verhandlungsgeschick bei Beschaffungen

Zur Produkterstellung erforderliche Tätigkeiten

- => Informationsgewinnung über Produkte
- => Besorgung von Produkten und Materialien
- => Ausschreibung, Beschaffung und roll out von Anlagen
- => Betreuungsleistungen

Kostenermittlung





Vollkostenrechnung

Teilkostenrechnung

nach Kostenarten	Plankosten	Istkosten	Differenz
- Personalkosten			
- Sachkosten			
- kalkulatorische Kosten			
Summe der Kosten			





Gebühren			
Innere Verrechnungen			
Zuweisung / Zuschüsse			
Summe der Erlöse			
Deckungslücke			

14.6 Standardberichtsformen

I. Kostenstellenbericht	
Kostenstelle	z.B.: Personalverwaltung
Kostenstellenverantwortlicher	z.B.: Personalreferent
Berichtsempfänger	Kostenstellenverantwortlicher und/oder Abteilungsleiter
Kostenrechnung	
Primärkosten	z.B.: Personalkosten Sachkosten + Kalkulatorische Kosten Summe der Primärkosten
Sekundärkosten	z.B.: EDV-Kosten Umlage Bibliothek + Umlage zentrale Hilfsdienste Summe Sekundärkosten
Gesamtkosten	Summe Primärkosten + Summe Sekundärkosten Gesamtkosten
Entlastungen	z.B.: Entlastung auf Kostenstelle X + Entlastung auf Kostenstelle Y Summe der Entlastungen
Kostenstellen Endkosten	Gesamtkosten - Entlastungen Kostenstellenergebnis
Auswertung	
Kostenvergleich	Daten der Vorperiode  Aktuelle Daten Plandaten  Ist-Daten
Kostenstrukturvergleich	Vorperiode  Aktuelle Periode Plandaten  Ist-Daten
Erläuterungen	Dateninterpretation und Begründung von Veränderungen und Abweichungen, ggf. graphische Darstellungen

Berichterstattung: Monatlich, Vierteljährlich und Jährlich

(Schematisiertes Beispiel)

II. Kostenträgerbericht	
Kostenträger	z.B.: Personalab- und -zugang
Produkt-verantwortlicher	z.B.: Personalreferent
Berichtsempfänger	Produktkostenverantwortlicher und/oder Abteilungsleiter
Kostenrechnung	
Primärkosten	z.B.: Personalkosten für o.g. Produkt Sachkosten für o.g. Produkt + Kalkulatorische Kosten für o.g. Produkt Summe der Primärkosten
Sekundärkosten	z.B.: EDV-Kosten Umlage Bibliothek + Umlage zentrale Hilfsdienste Summe Sekundärkosten
Gesamtkosten	Summe Primärkosten + Summe Sekundärkosten Gesamtkosten für o.g. Produkt
Entlastungen	z.B.: Entlastung auf Kostenstelle X + Entlastung auf Kostenstelle Y Summe der Entlastungen
Kostenträger Endkosten	Gesamtkosten - Entlastungen Kostenträgerergebnis
Auswertung	
Kostenvergleich	Daten der Vorperioden  Aktuelle Daten Plandaten  Ist-Daten
Kostenstrukturvergleich	Vorperiode  Aktuelle Periode Plandaten  Ist-Daten
Erläuterungen	Dateninterpretation und Begründung von Veränderungen und Abweichungen, ggf. graphische Darstellungen

Berichterstattung: Monatlich, Vierteljährlich und Jährlich

(Schematisiertes Beispiel)

III. Produktivitätsbericht	
Kostenträger	z.B.: Steuerbescheid
Produkt-verantwortlicher	z.B.: Sachgebietsleiter
Berichtsempfänger	Produktkostenverantwortlicher
Analysegrößen	
Input-Größen	Haushaltsansätze Plandaten
Output- Größen	Produktbereich Produktgruppe Produkte
Organisation	Veränderungen in der Ablauf- organisation zur Produkterstellung
Haushalt	Veränderung in den Haushaltsansätzen
Auswertung	
Produktivität	Gegenüberstellung von Input- und Outputgrößen
Produktvergleiche	Produktivitätsvergleich zwischen ähnlichen Produkten/Produktgruppen
Zeitvergleiche	Entwicklung der Produktivität gegen- über Vorperioden (Monate/Jahre)
Erläuterungen	Dateninterpretation und Begründung von Veränderungen und Abweichungen, ggf. graphische Darstellungen

Berichterstattung: Monatlich, Vierteljährlich und Jährlich

(Schematisiertes Beispiel)

IV. Kapazitätsbericht	
Kostenträger	z.B.: Steuerbescheid
Produkt-verantwortlicher	z.B.: Sachgebietsleiter
Berichtsempfänger	Kostenstellenverantwortlicher
Kapazitätsrechnung	
Tatsächliche Kapazität (Soll)	Personalbudget Sachmittelbudget Technische Kapazitäten Zeitliche Kapazitäten
Beanspruchte Kapazität (Ist)	Personalausgaben Sachmittelausgaben Technische Ausnutzung Aufgewendete Arbeitszeiten
Kapazitätskostenvergleich	Plankosten / Istkosten
Leistungs-Kapazitätsvergleich	Plan-Arbeitsleistung Ist-Arbeitsleistung
Auswertung	
Kapazitätsanalyse	Darstellung der Über- bzw Unterkapazitäten (Personal-, Sachmittel, technischer Faktoren)
Zeitliche Analyse	Darstellung von Kapazitätsschwankungen
Erläuterungen	Kapazitätsauslastung in v.H. Graphische Darstellung (Zeitverläufe)

Berichterstattung: Monatlich, Vierteljährlich und Jährlich

(Schematisiertes Beispiel)

14.7 Nutzungsdauertabelle des Bundes²⁵

- 1 Bebaute Grundstücke

- 2 Bewegliche Sachen
 - 2.1 Geräte und Ausstattungsgegenstände
 - 2.1.1 Geräte

 - 2.1.2 Geräte der Datenverarbeitung

 - 2.1.3 Ausstattungsgegenstände

 - 2.1.4 Technische Einrichtungen

 - 2.1.5 Fahrzeuge und Transportmittel

- 3 Immaterielle Gegenstände

²⁵ Quelle: Arthur D. Little in KLR-Handbuch des Bundes

1. BEBAUTE GRUNDSTÜCKE

Bezeichnung der Anlagengruppen	Nutzungsdauer	
	in Jahren	in Monaten
Holz- und Steinbaracken, Werkstätten, Wirtschaftsräume und Lagerräume in Leicht- und Containerbauweise (z.B. Ersatzbauten)	30	360
Gebäude in leichter Bauweise, Plattenbauweise, solide Holzbauweise	60	720
Gebäude in solider und massiver Bauweise (Baujahr ab 1945)	100	1200
Gebäude in solider und massiver Bauweise (Baujahr bis 1945)	150	1800

2. BEWEGLICHE SACHEN

**2.1 Geräte und Ausstattungsgegenstände, technische
Einrichtungen**

2.1.1. Geräte

Bezeichnung der Anlagengruppe	Nutzungsdauer	
	in Jahren	in Monaten
Allgemeine technische Einrichtungen	10	120
Autotelefone, Mobilfunkgeräte	5	60
Büromaschinen und Organisationsmittel (Schreibmaschinen, Rechner, Kassen, Diktiergeräte etc.)	8	96
Druck- und Vervielfältigungsanlagen sowie Buchbinde- und Leimmaschinen etc.	10	120
Fax- und Kopiergeräte	6	96
Film- und Fotogeräte	8	96
Funkanlagen und funktechnische Geräte	8	96
Geräte des Nachrichtenwesens	8	96
Groß-Kopieranlagen	8	96
Leucht- und Montageteische	20	240
Post- bzw. Briefbearbeitungsgeräte (Frankier-, Kuvertiergeräte, Waagen etc.)	10	60
Rundfunk.- Fernseh-, Video- und Unterhaltungselektronik	8	96
Sortier-, Schneide- und sonstige Geräte zur Vervielfältigung	8	96
Technische Geräte zur Gelände- und Gebäudepflege Und Instandhaltung (Bau- und Gartengeräte, Reiniger, Kompressoren, Werkstattgeräte etc.)	10	120
Telefon- bzw. vergleichbare Kommunikations- Anlagen	5	60
Überwachungsmonitore	4	48
Waschmaschinen und Trockner	8	96
Zeiterfassungsgeräte	5	60

2.1.2 Geräte der Datenverarbeitung

Bezeichnung der Anlagengruppe	Nutzungsdauer	
	in Jahren	in Monaten
Datenverarbeitungseinrichtungen (Sicherungs-Geräte, externe Laufwerke) und entsprechendes Zubehör (Display, Datenprojektion, Drucker und Entsprechende Kombigeräte z.B. mit Fax	5	60
Größere EDV-Anlagen	5	60
IT-Zubehörgeräte (Scanner, Plotter, etc.)	5	60
IuK-Einrichtungen	5	60
Monitore, CAD-Geräte	5	60
Personalcomputer, Hardware	5	60
Server und PC im Datennetzbetrieb	4	48
Software	5	60
Sonstige DV-Geräte	5	60

2.1.3 **Ausstattungsgegenstände**

Bezeichnung der Anlagengruppe	Nutzungsdauer	
	in Jahren	in Monaten
Aktenvernichtungsanlagen	10	120
Arbeitstische	15	180
Deckenbeleuchtung (soweit nicht Bestandteil des Gebäudes)	10	120
Gardinen / Vorhänge	10	120
Konferenztische und andere entsprechende Einrichtungsgegenstände	20	240
Medizinische Geräte und sonstige Ausstattungen des Gesundheitswesens und der Notfallabsicherung	15	180
Mobiliar, sonstiges	15	180
Organisationsmittel und Planungstafeln	8	96
Sicherheitsschränke	20	240
Raumausstattung	12	124
Schränke, Büroeinrichtungsmobiliar	15	180
Sessel	20	240
Sonstiges Inventar	10	120
Spiel-, Sport- und Freizeitausrüstung	8	96
Stühle, insbesondere zur dauerhaften Nutzung	8	96
Teppiche	15	180
Werkstatt-, Laborausstattungen und Lagereinrichtungen	10	120

2.1.4 Technische Einrichtungen

Bezeichnung der Anlagengruppe	Nutzungsdauer	
	in Jahren	in Monaten
Alarm-, Notruf- und Feuermeldeanlagen (soweit nicht Bestandteil des Gebäudes)	8	96
Antennen- und andere Empfangsanlagen	8	96
Feuerlöschanlagen, Systeme (soweit nicht Gebäudebestandteil)	12	144
Krafterzeugungsanlagen wie z.B. Betriebsanlagen und Heizungen sowie entsprechende Geräte	20	240
Transportanlagen (soweit nicht fester Gebäudebestandteil)	15	180

2.1.5 Fahrzeuge und Transportmittel

Bezeichnung der Anlagengruppe	Nutzungsdauer	
	in Jahren	in Monaten
Lastkraftwagen, geringe Nutzung	9	108
Lastkraftwagen, hohe Nutzung	6	72
Lastkraftwagen, normale Nutzung	8	96
Personenkraftfahrzeuge, geringe Nutzung	8	96
Personenkraftfahrzeuge, hohe Nutzung	5	60
Personenkraftfahrzeuge, normale Nutzung	6	72
Transportmittel (Hubwagen, Sackkarren, Transportbänder etc).	10	120

3. IMMATERIELLE GEGENSTÄNDE

Bezeichnung der Anlagengruppe	Nutzungsdauer	
	in Jahren	in Monaten
Computerprogramme / Software	3	36
Rechte, Konzessionen, Lizenzen Patente	8	96

A

Abgrenzungsrechnung

Die Abgrenzungsrechnung besteht aus Ein- und Ausgrenzungen. Bei der \Rightarrow *Eingrenzungsrechnung* wird der Werteverzehr auch wenn er im Haushalt nicht zu einer Auszahlung führt in die KLR aufgenommen (z.B. kalkulatorische Zinsen). Bei der \Rightarrow *Ausgrenzungsrechnung* bleiben Auszahlungen die nicht oder nicht unmittelbar zu einem Werteverzehr führen bei der Kostenrechnung unberücksichtigt (z.B. langfristige Investitionen). Ebenso bleibt der nicht betriebsbedingte Werteverzehr unberücksichtigt.

Abrechnungskostenstelle

In einer Abrechnungskostenstelle werden Kosteninformationen von verschiedenen anderen \Rightarrow *Kostenstellen* zusammengefasst, ohne dass dies aus der Aufbauorganisation zwingend ableitbar ist. Abrechnungskostenstellen können in größeren oder komplexen Organisationseinheiten zu Zwecken einer vereinfachten Datenverarbeitung dienen. Dies gilt beispielsweise auch für den stufenweisen KLR-Aufbau, wenn noch nicht alle Kosten einem \Rightarrow *Produkt* oder einer Kostenstelle zugeordnet werden können.

AfA

Abschreibung für Abnutzung: Die Anschaffungskosten werden linear über die Zeit der tatsächlichen Nutzungsdauer abgeschrieben.

Äquivalenzziffernkalkulation

Bei der Äquivalenzziffernkalkulation werden die Produktkosten mit Hilfe der aus der Erfahrung gewonnenen Kalkulationssätze berechnet. (z. B.: die Produktkosten betragen 20% der gesamten Personalkosten).

Anderskosten

Anderskosten sind Kosten die „anders“ als ihrem Aufwand entsprechend errechnet werden (z.B.: periodenfremde Kosten).

Anlagebuchhaltung

In der Anlagebuchhaltung, \Rightarrow *Kontenklasse 0*, werden Vermögensgegenstände mit einem Beschaffungswert über 800,00 DM (410,00 Euro) + USt. erfasst und ihre Wertentwicklung unter Berücksichtigung der kalkulatorischen Abschreibungen dargestellt.

Ausgrenzungsrechnung

Die Ausgrenzungsrechnung ist ein Teil der \Rightarrow *Abgrenzungsrechnung*.

B

Betriebshaushalt

Möglicherweise künftige Organisationsform staatlicher operativer Aufgabenwahrnehmung mit Auftragnehmercharakter. Im Rahmen des Betriebshaushalts werden dann in dezentralen Organisationseinheiten bestimmte staatliche Produkte oder Teile davon selbstständig erstellt. Der dazu erforderliche Kontext wird durch zentrale staatliche Organisationseinheiten mit \Rightarrow *Kernhaushalten* definiert.

Benchmarking

Kostenvergleich von Produkten oder Kostenstellen mit gleicher Struktur oder Funktion. Über das Benchmarking kann ein künstlicher Wettbewerb hergestellt werden.

Bilanz

Abschluss des Rechnungswesens in Form einer Gegenüberstellung von Vermögen (Aktiva) und Kapital (Passiva).

Budgetierung

Budgetierung ist ein System der dezentralen Verantwortung einer Organisationseinheit für ihren Finanzrahmen bei festgelegtem Leistungsumfang mit bedarfsgerechtem, in zeitlicher und sachlicher Hinsicht selbstbestimmtem Mitteleinsatz bei grundsätzlichem Ausschluß der Überschreitung des Finanzrahmens.

C

Cost- Driver

Kostentreiber oder Kostenantriebskräfte sind Prozessgrößen die meist in Zusammenhang mit der \Rightarrow *Gemeinkostenverrechnung* genannt werden. Der Begriff bringt dabei die Bezugsgrößen der entstehenden Kosten zum Ausdruck. Cost driver sind also beispielsweise die Herstellungsmengen nicht aber die Zuschlagssätze.

Controlling

Als Controlling wird das interne Rechnungswesen in seiner umfassendsten Form bezeichnet und umfasst darüber hinaus Organisationsanalysen. Damit geht das Controlling über die reine Finanzkontrolle weit hinaus. Es dient der internen zukunftsorientierten Beratung der Führungsebenen; also der Amtsleitung und unterstützt damit Prozesse der Entscheidungsfindung.

D

Deckungsbeitragsrechnung

Für eine Deckungsbeitragsrechnung werden die variablen Kosten und Erlöse eines Produktes einander gegenübergestellt. Voraussetzung ist also zunächst eine \Rightarrow *Kostenträgerrechnung* (= Produktkostenrechnung). Ein weitergehender Begriff für Deckungsbeitragsrechnung ist der der *Produkterfolgsrechnung*.

Divisionskalkulation

Einfachste Form der \Rightarrow *Kostenartenrechnung*. Die Stückkosten ergeben sich aus der Division der Gesamtkosten durch die Produktionsmenge.

E

Effektivität

Wirksamkeit einer Maßnahme oder Dienstleistung. Die Effektivität bringt den Zielerreichungsgrad zum Ausdruck

Effizienz

Wirtschaftlichkeit; die Effizienz kommt im Verhältnis von Kosten und Leistungen zum Ausdruck.

Eingrenzungsrechnung

Die Eingrenzungsrechnung ist ein Teil der \Rightarrow *Abgrenzungsrechnung*.

Einzelkosten

Einzelkosten sind im Gegensatz zu \Rightarrow *Gemeinkosten*, Kosten die sich einem Kostenträger (Produkt) direkt zuordnen lassen.

Einzelkostenrechnung

Bei der Einzelkostenrechnung werden nur die \Rightarrow *Einzelkosten* der Produkteinheit jeweils direkt zugerechnet. \Rightarrow *Vollkostenrechnung*.

Endkostenstelle

Endkostenstellen sind Kostenstellen die den Abschluss des Umlageverfahrens bilden. Dies können \Rightarrow *Hauptkostenstellen* und \Rightarrow *Nebenkostenstellen* sein.

Erfolgsrechnung

Andere Bezeichnung für \Rightarrow *Gewinn- und Verlustrechnung*.

F

Finanzierungsrechnung

Bei der Finanzierungsrechnung geht es um die Frage der Kapitalbeschaffung. Dazu müssen anders als bei der \Rightarrow *Finanzrechnung* nicht die Ein- und Auszahlungen, sondern die Einnahmen und Ausgaben berücksichtigt werden.

Finanzrechnung

Mit der Finanzrechnung werden zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Liquidität alle Ein- und Auszahlungen erfasst.

Fixkosten

Fixe Kosten sind Kosten bei der Produkterstellung die bei einer Veränderung des Beschäftigungsgrades gleich bleiben.

Flexibilisierung

Beibehaltung der bisherigen Titelaufgliederung, aber Herstellung einer weitgehenden gegenseitigen Deckungsfähigkeit. Dieses Haushaltsinstrument wirkt im Gegensatz zur \Rightarrow *Globalisierung* im wesentlichen in der Phase der Haushaltsführung

G

Gemeinkosten

Gemeinkosten sind im Gegensatz zu \Rightarrow *Einzelkosten* \Rightarrow *Kosten* die sich einem \Rightarrow *Kostenträger* (Produkt) nicht direkt zuordnen lassen und gemäß bestimmter im KLR-Standard definierter Verfahren indirekt verrechnet werden.

Gemeinkostenverrechnung

Bei der Gemeinkostenverrechnung werden die \Rightarrow *Gemeinkosten* mit Hilfe von Zuschlagssätzen oder über den Betriebsabrechnungsbogen in angemessener Form den *Kostenträgern* (Produkten) zugeordnet.

Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist ein Erfolgsausweis (\Rightarrow *Erfolgsrechnung*) unter Berücksichtigung der verbrauchten und entstandenen Güter. Dazu werden Aufwand und Ertrag einander gegenübergestellt; der Verbrauch und Zugang von Vermögen ist zu berücksichtigen.

Globalisierung

Weitgehende Reduzierung der Titelaufgliederung bei der Haushaltsaufstellung bis hin zu einer Beschränkung auf einen Titel pro Hauptgruppe. Globalisierung bedeutet Titelmzusammenführung.

H

Hauptkostenstelle

Kostenstellen werden als Hauptkostenstellen bezeichnet wenn sie unmittelbar an der Produkterstellung beteiligt sind. Die in einer Hauptkostenstelle entstehenden Kosten werden i.d.R. also nicht weiter auf andere Kostenstellen verrechnet. Davon abweichend und in Abhängigkeit von der jeweiligen Organisationsstruktur können auch Kostenstellen die wichtige interne Produkte erstellen als Hauptkostenstellen definiert werden.

Haushaltsüberwachungslisten

In den Haushaltsüberwachungslisten (HÜL) werden alle Ausgaben, angeordnete Einnahmen und Verpflichtungsermächtigungen sowie deren jeweiliger Abwicklungsstand eingetragen. Bei einer Abweichung zu den festgelegten Beträgen wird dies durch eine Gegenbuchung ausgeglichen.

Hilfskostenstelle

Kostenstellen sind Hilfskostenstellen wenn sie mit Vorprodukten oder internen Produkten nur indirekt zur Produkterstellung beitragen. Die in einer Hilfskostenstelle entstehenden Kosten werden mit Hilfe der internen Leistungsverrechnung direkt oder über Verrechnungssätze den \Rightarrow *Hauptkostenstellen* als \Rightarrow *sekundäre Kosten* belastet. Hilfskostenstellen werden häufig auch als \Rightarrow *Vorkostenstellen* bezeichnet.

J

Jahresabschluss

Der Jahresabschluss besteht nach handelsrechtlichen Vorschriften aus der \Rightarrow *Bilanz* und einer \Rightarrow *Gewinn- und Verlustrechnung*. Mit dem Ausweis aller Vermögensgegenstände, Schulden, Aufwendungen und Erträge während eines Geschäftsjahres, stellt der Jahresabschluss eine Dokumentation auch für extern Interessierte dar.

K

Kernhaushalt

Möglicherweise künftige Organisationsform staatlicher Aufgabewahrnehmung die eine Trennung von Kern- und \Rightarrow *Betriebshaushalt* vorsieht. Dem Kernhaushalt kommen dabei nur noch strategische Funktionen zu; er bedarf dazu eines nur noch unabdingbar großen Ausmaßes um die operativen Funktionen dem Betriebshaushalt zu übertragen.

Kontenrahmen

Der Kontenrahmen ist ein Ordnungssystem zur geregelten Buchung von Kosten, Erlösen, Vermögen, Schulden, KLR und Abgrenzungsposten in einem Kontenplan, d.h.: den entsprechenden ⇒ *Kontenklassen*. Für das Rechnungswesen des Landes gilt ein entsprechender Kontenrahmen.

Kontenklasse

Erste Gliederungsebene im ⇒ *Kontenrahmen*.

Konto

In der Kameralistik bezeichnet man ein Konto als Haushaltsstelle oder Haushaltstitel. Bei der Kosten- und Leistungsrechnung spricht man von einem Betriebskonto.

Kontraktmanagement

Das Kontraktmanagement ist eine Steuerungsform bei der über Zielvereinbarungen mit anderen Organisationseinheiten oder Mitarbeitern die Rahmenbedingungen der künftigen Leistungserbringung vereinbart werden.

Kosten

Kosten werden in Bezug auf die KLR im rein betriebswirtschaftlichen Sinne als bewertete Verbrauchsmengen der innerhalb einer bestimmten Zeitperiode zur Leistungserstellung eingesetzten Produktionsfaktoren verstanden.

Kostenarten

Gliederung der Kosten nach Verbrauchsart z.B.: Personal-, Sachkosten oder Primär-, Sekundär-, oder Einzel-, Gemeinkosten.

Kostenartenplan

Der Kostenartenplan ist ein strukturierter Katalog aller in einer Organisationseinheit entstehenden ⇒ *Kostenarten*.

Kostenartenrechnung

Bei der Kostenartenrechnung werden alle Kosten nach bestimmten Klassifikationsmerkmalen systematisch erfasst. Das Kriterium der Merkmalsausprägung ergibt sich aus der Frage welche Kosten in welcher Höhe innerhalb einer Periode anfallen (z.B. Personal, Sachkosten). Die Kostenartenrechnung ist die erste Stufe einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Kostenstelle

Ort der Kostenentstehung, i.d.R. gegliedert nach funktionalen, räumlichen oder Kostenträgerkriterien. Ein Kostenstellenplan kann häufig unter zu Hilfenahme des Organigramms aufgebaut werden.

Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung ist die zweite Stufe der Kosten- und Leistungsrechnung und zeigt wo die \Rightarrow *Kosten* angefallen sind. Dabei werden sämtliche Kostenstelleneinzelkosten und \Rightarrow *Gemeinkosten* verursachungsgerecht den jeweiligen \Rightarrow *Kostenstellen* zugeordnet um so deren Werteverzehr zu kontrollieren.

Kostenträger

Der Kostenträger gibt an wofür die Kosten entstanden sind. Die Kostenträger (auch *Produkte* genannt) werden von den Behörden definiert, und in einem Kostenträgerplan zusammengefasst, soweit sie im Standard nicht als allgemeine Produkte definiert sind. Dabei sind interne und externe Produkte zu unterscheiden.

Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung ist die dritte Stufe der Kosten- und Leistungsrechnung. Dort werden alle entstandenen Kosten verursachungsgerecht den Kostenträgern zugeordnet. Eine Kostenträgerrechnung (auch Produktkostenrechnung genannt) kann als \Rightarrow *Vollkostenrechnung* oder \Rightarrow *Teilkostenrechnung* durchgeführt werden. Bei der Kostenträgerstückrechnung werden die Kosten für jeden einzelnen Kostenträger ermittelt. Bei der Kostenträgerzeitrechnung kommt es auf die Kosten für ein Produkt innerhalb einer bestimmten Zeitperiode an.

L

Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss ist ein Projektteam, das eingerichtet wird, um das KLR-Fachkonzept zu entwickeln und die KLR in der Einführungsphase zu betreuen.

Leistungsmengeninduziert

Die im Rahmen einer Prozesskostenrechnung aufgedeckten \Rightarrow *variablen Kosten* werden als leistungsmengeninduzierte bezeichnet.

Leistungsmengenneutral

Leistungsmengenneutrale Kosten sind die fixen Kostenbestandteile (\Rightarrow *Fixkosten*) der Prozesskostenrechnung.

Leistungsziel

Das Leistungsziel geht über die bloße Produkterstellung hinaus und bezeichnet die daraus erwarteten sozialen Effekte. Vgl. \Rightarrow *Effektivität*.

M

Make or buy

Selbstmachen oder Kaufen. Produkte, also auch bestimmte Dienstleistungen können durch die Behörde selbst oder durch externe Dienstleister erstellt werden.

N

Nebenkostenstelle

Eine Kostenstelle wird als Nebenkostenstelle bezeichnet, wenn sie nicht an der Erstellung der Hauptprodukte beteiligt ist, sondern Nebenprodukte verwertet, (z.B. Verwertung von Abfallprodukten).

O

Optimierungskosten

Eine Kosten- und Leistungsrechnung sollte unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit betrieben werden. Zu Verbesserung der Aussagekraft entstehen dabei häufig Optimierungskosten. Optimierungskosten sollten dabei immer in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis stehen.

Outcome

Wirksamkeit einer Leistung (Qualität). Der Outcome beantwortet die Frage ob beispielsweise die Implementation eines politischen Programms zum erwarteten Ergebnis oder \Rightarrow *Leistungsziel* geführt hat. Unterscheide dazu \Rightarrow *Output*.

Output

Mengenmäßiger Ausstoß eines Produktes (Quantität). Unterscheide dazu \Rightarrow *Outcome*.

Outputorientierte Ressourcensteuerung

Ausgangspunkt der künftigen Ressourcensteuerung ist nicht mehr die Ausgabenplanung im Haushaltsplan (Inputorientierte Ressourcensteuerung) sondern die Produktplanung. Nach der Definition von Umfang und Menge eines künftig erforderlichen Produkts kann über die Plankostenrechnung der Finanzbedarf ermittelt und in einem \Rightarrow *Produkthaushalt* niedergelegt werden.

P

Personalkostensätze

Personalkostensätze definieren in welcher Form Personalkosten um die Personalnebenkosten ergänzt in die Kostenrechnung eingehen. Neben den eigentlichen Personalkosten werden so insbesondere Beihilfen, kalkulatorische Pensionskosten und Unfallfürsorge berücksichtigt.

Periodenkosten

Alle Kosten die einer Periode zugerechnet werden. Dazu zählen nur die Kosten die in der entsprechenden Periode tatsächlich einen Werteverzehr darstellen. Vgl. ⇒ *Abgrenzungsrechnung*.

Plankosten

Plankosten bezeichnen die Kosten die für ein bestimmtes ⇒ Produkt, eine ⇒ *Kostenstelle* und/oder einen bestimmten Zeitraum aufgrund der tatsächlichen oder geplanten Bestimmungsfaktoren vorgesehen sind.

Primärkosten

Der Begriff bezeichnet die Kostenherkunft. Im Falle der Primärkosten handelt es sich dabei um Kosten die dadurch entstehen, dass Güter oder Dienstleistungen von außen bezogen werden. Primäre Kosten sind im Unterschied zu den ⇒ *Sekundärkosten* vor allem Löhne und Fremdleistungskosten.

Primärkostenverrechnung

Bei der Primärkostenverrechnung werden die ⇒ *Primärkosten* auf die entsprechenden ⇒ Kostenstellen und dann weiter den jeweiligen ⇒ *Kostenträgern* (Produkte) verursachungsgerecht zugerechnet. Ziel ist es, an den Endleistungen die unterschiedlichen Arten der Primärkosten und deren jeweiligen Anteil an den Gesamtkosten sichtbar zu machen.

Produkte

Produkte sind ⇒ *Kostenträger*

Produkthaushalt

In einem Produkthaushalt werden nicht nur die Ausgaben für einen bestimmten Aufgabenbereich festgelegt, sondern die mit den Ressourcen zu erstellenden Leistungen (⇒ Produkte) quantitativ und qualitativ definiert. (Vgl. ⇒ *outputorientierte Ressourcensteuerung*).

Produktkostenrechnung

Eine Produktkostenrechnung ist eine ⇒ *Kostenträgerrechnung*.

Prozesskosten

Alle betriebsnotwendigen Kosten die im Vollzug eines bestimmten Arbeitsablaufes entstehen. In den Prozesskosten kommen die \Rightarrow *Kostenarten*, die Kosten für die \Rightarrow *Kostenstelle* und die \Rightarrow *Produktkosten* in integrierter Form zum Ausdruck. Sie werden deshalb für die Kostenrechnung insbesondere im Falle komplexer und heterogener \Rightarrow *Produkte* errechnet.

Prozessorientierte Produktkostenkalkulation

Sie stellt eine Kombination der Prozess- und der Produktkostenkalkulation dar, um das schwierige und vor allem aufwendige Verfahren einer reinen Prozesskostenkalkulation zu vereinfachen. Dabei werden die weniger bedeutsamen \Rightarrow *Gemeinkosten* über eine einfache \Rightarrow *Zuschlagskalkulation* den Produkten zugerechnet während man für die komplexen gemeinkostenlastigen Teile die \Rightarrow *Prozesskosten* ermittelt und dann den Produkten anteilig zurechnet.

S

Sekundärkosten

Sekundäre Kosten entstehen aus der Weiterverwendung selbsterstellter Leistungen (z.B.: interner Produkte). Sie sind damit das Ergebnis einer \Rightarrow *Kostenstellenrechnung* oder einer internen Produktkostenrechnung und werden im Rahmen der \Rightarrow *Sekundärkostenverrechnung* wiederverwendet. Unterscheide \Rightarrow *Primärkosten*.

Sekundärkostenverrechnung

Sekundärkostenverrechnung ist eine andere Bezeichnung für die innerbehördliche Leistungsverrechnung.

Selbstkosten

Alle durch den betrieblichen Leistungsprozess entstandenen Kosten (\Rightarrow *Vollkosten*) zur Herstellung eines bestimmten Produkts.

Sondereinzelkosten

Kosten, die neben Sacheinzelkosten und Personalkosten meist über die \Rightarrow *Zuschlagskalkulation* den \Rightarrow *Kostenträgern* zugerechnet werden, obwohl sie in der \Rightarrow *Kostenstellenrechnung* nicht berücksichtigt werden (z.B.: Kosten für Patente und Lizenzen, Kosten für Sonderanfertigungen).

T

Teilkostenrechnung

Bei der Teilkostenrechnung werden den \Rightarrow *Kostenträgern* ausschließlich die variablen (also beeinflussbaren) Kosten zugeordnet. \Rightarrow *Fixkosten* bleiben unberücksichtigt.

U

Überführungsrechnung

Bei der Überführungsrechnung werden die Kostendaten im Rahmen der Mittelbewirtschaftung aus dem Haushalt oder bei Abschreibungen bzw. bei kalkulatorischen Zinsen aus der Anlagebuchhaltung unter Beachtung der relevanten Abgrenzungskriterien in die Kosten- und Leistungsrechnung „überführt“. Vgl. . ⇒ *Abgrenzungsrechnung*.

V

Variable Kosten

Veränderbare bzw. beeinflussbare Kosten. i.d.R. in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad der Organisationseinheit (direct costs).

Vollkostenrechnung

Bei der Vollkostenrechnung werden sowohl ⇒ *Einzelkosten* als auch ⇒ *Gemeinkosten* (also alle überhaupt angefallenen Kosten) auf die jeweiligen ⇒ *Produkte (Kostenträger)* verrechnet.

Vorkostenstelle

Vorkostenstellen sind ⇒ *Hilfskostenstellen*.

W

Wagniskosten

Wagniskosten sind kalkulatorische Kosten mit denen kalkulierbare bzw. aus der Erfahrung gewonnene Risiken über längere Zeiträume verteilt in der Kostenrechnung abgebildet werden, um so Brüche in der längerfristigen Darstellung der Kostenentwicklung zu vermeiden und dennoch durchschnittlich realistische Kostenwerte zu erhalten.

Z

Zusatzkosten

Zusatzkosten sind fiktive Kosten; (in der Privatwirtschaft beispielsweise ein kalkulatorischer Unternehmerlohn) sie dienen Vergleichszwecken oder zur Berücksichtigung alternativer Verwendungsmöglichkeiten.

Zuschlagskalkulation

Ausgehend von einem konstanten Verhältnis zwischen ⇒ *Einzelkosten* und ⇒ *Gemeinkosten*, werden die Gemeinkosten mit einem einmal ermittelten prozentualen Zuschlagssatz den Kostenträgern zugeordnet.

14.9 Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
AHK	Anschaffungs- und Herstellkosten
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
Daisy	Digitalisiertes Abrechnungs- und Informationssystem
Dipsy	Dateninformations und Personalverwaltungssystem
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
H	Hauptkostenstelle
HGB	Handelsgesetzbuch
Hi	Hilfskostenstelle
HKR	Haushaltskassenrechnung
IRMA	Integriertes rheinland-pfälzisches Mittelbewirtschaftungs- und Auszahlungsprogramm
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
LBB	Landesbetrieb Liegenschafts- und Baubetreuung
LHO	Landeshaushaltordnung
USt	Umsatzsteuer
N	Nebenkostenstelle
n	Platzhalter für Nummern
SLV(F)A	Staatliche Lehr- und Versuchsanstalt

- ARBEITSKREIS „KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG,,: Bericht des Arbeitskreises „Kosten- und Leistungsrechnung,“ zur Erarbeitung gemeinsahartmannner Eckwerte für die Kosten- und Leistungsrechnung. Bonn 1998
- BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN: Infobrief des BMF zur Standard KLR 1/99
- BUNDESMINISTERIUM DES INNERN HRSG:KLR Referenzmodell Bonn 1999
- COENENBERG, ADOLF G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse. 3.Auflage, Landsberg a.L. 1997
- DEUBEL INGOLF: Flexible Budgetierung in: Hill,Herman, Klages, Helmut: Die Rolle des Parlaments in der neuen Steuerung, Düsseldorf 1998
- FREIE HANSESTADT BREMEN, DER SENATOR FÜR FINANZEN: Dezentrale Haushaltssteuerung (DHS) 2. Zwischenbericht März 1998
- FREIE HANSESTADT BREMEN, DER SENATOR FÜR FINANZEN: Dezentrale Haushaltssteuerung (DHS) 3. Zwischenbericht März 1999
- GESELLSCHAFT FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG MBH: Abschlußbericht zur Prozessbegleitenden Evaluation der Reform des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens Wiesbaden ohne Datum
- GESELLSCHAFT FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG MBH: Einführungskonzept Wiesbaden ohne Datum
- GREIF, PETER: Kosten- und Leistungsrechnung, Saarbrücken 1999
- HESSISCHES MINISTERIUM DER FINANZEN HRSG: Leitfaden Rechnungswesen Wiesbaden 1998
- HESSISCHES MINISTERIUM DER FINANZEN HRSG: Info-Briefe zur Reform des Haushalts- und Rechnungswesens Nr.1-10, Wiesbaden 1999
- HESSISCHES MINISTERIUM DER FINANZEN HRSG: Methodenkonzept Budgetierung und betriebswirtschaftliche Steuerungselemente für die Landesverwaltung Hessen, Wiesbaden 1998
- HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN: Zweiter Zwischenbericht über die Erfahrungen bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in sieben Pilotprojekten, WIESBADEN 1999
- HOPT, KLAUS J.: Handelsgesetzbuch 29. Auflage, Nördlingen 1995
- HORVÁRTH, PETER: Controlling, 6. Auflage München 1996
- HORVÁRTH & PARTNER: Musterkonzeption des Landes Baden Württemberg zur Kosten- und Leistungsrechnung , ohne Ort 1999

- INNENMINISTERIUM DES LANDES NORDRHEINWESTFALEN HRSG. Neues kommunales Finanzmanagement, Düsseldorf 1998
- KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE: KGSt.Bericht 1/1999, Abschreibungssätze in der Kommunalverwaltung, Köln 1999
- LITTLE, ARTHUR D: Entwicklung einer standardisierten KLR für die Bundesverwaltung, Abschlußbericht, Bonn 1997
- LITTLE, ARTHUR D: Entwicklung einer standardisierten KLR für die Bundesverwaltung, Handbuch, Bonn 1997
- NIEDERSÄCHSISCHES FINANZMINISTERIUM HRSG: Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Niedersächsischen Landesverwaltung, Hannover 1998
- REFA-Verband für Arbeitsgestaltung Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. Darmstadt 1999
- SCHWEITZER, MARCELL, KÜPPER, HANS ULRICH: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 7.Auflage, München 1998
- SENATOR FÜR FINANZEN BREMEN: Finanzbericht Bremen 1/99, Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in Bremen
- WÖHE, GÜNTER: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München 1990
- ZDROWOMYSLAW NORBERT: Kosten-, Leistungs- und Erlösrechnung, München, Wien 1995

Als allgemeinverständliche **Einführungsliteratur** zur Kosten- und Leistungsrechnung eignet sich m.E. besonders:

COENENBERG, ADOLF G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse. 3.Auflage, Landsberg a.L. 1997

14.11 Stichwortverzeichnis

- Abgrenzung 105
- Abgrenzungsrechnung 99
- Ablaufprozesse 84
- Abrechnungskostenstelle 53
- Abrechnungsperiode 8, 104
- Abschreibung 91
 - Abschreibungsbetrag 97
 - Abschreibungssumme 97
 - Abschreibungsverfahren 97
 - Abschreibungszeitraum 97
 - kalkulatorische 36
- Aktivitäten 68, 84
- Allgemeine Finanzzuweisung 47
- Anlagebuchhaltung 10, 91
 - Anlageklasse 36
 - Anlagevermögen 36
 - Sachhaltung 28
 - Vermögensabgänge 100
 - Vermögenswerte 28
 - Vermögenszugänge 100
- Anschaffungs- oder Herstellkosten 91
- Anschaffungswert 97
- Äquivalenzziffernkalkulation 78
- Arbeitszeiten 40
- Aufgaben 68
- Auftraggeber 134
- Aufwendungen
- Budget 89
- Budgetierung 12, 102, 132
- Budgetplanung 123
- Controller 135
- Controlling 10, 12, 130, 131
- Cost Driver 86
- Datenschutz 54, 120
- Datenverarbeitungssystem 137
- dezentrale Kontextsteuerung 104
- Dezentralisierung 132
- Dienstfahrzeuge 128
- Divisionskalkulation 78
- Effektivität 111, 116
- Effizienz 111, 116
- Eingrenzungsrechnung 100
- Einnahmen 26
- Einzahlungen 26
- Entgelt 11
- Erfolgsrechnung 28
- Ergebniskontrolle 52
- Ergebnissteuerung 104
- Erlöse 100
- Finanzanlagen 92
- Finanzierungsrechnung 25
- Finanzrechnung 25
- Fristablauf 97
- Gebäude 36, 93
- Gebäudebewirtschaftung 122, 128
- Gebühren 11
- Gebührenberechnung 41
- Gebührenermittlung 89
- außerordentliche 100
- betriebsfremde 100
- periodenfremde 100
- Ausgaben 26
- Ausgrenzungsrechnung 100
- Auszahlungen 26
- Belege 106
- Benchmarking 40, 72, 127
 - Behördenvergleich 55, 122
 - Ergebnisvergleich 127
 - Verwaltungsvergleich 118
- Bericht
 - Abweichungsbericht 123
 - Bedarfsberichte 124
 - Berichtshierarchie 124
 - Berichtswesen 117, 119
 - Sonderbericht 120, 124
 - Standardberichte 122
 - Wesen 10, 12, 55, 91
- Betriebsabrechnungsbogen 56, 58, 61, 81
- Betriebswirtschaftliche Grundlagen 24
- Bilanz 25
- Bottom-Up-Verfahren 75
- Buchungen 95
- Buchungsregeln 48, 102, 105
- Gebührensätze 56
- Gegenstromverfahren 75
- Gemeinkostenverrechnung 56
- Gewinn- und Verlustrechnung 25
- Gruppierungsplan 46, 105
- Handelsgesetzbuch 106
- Haushalt
 - Betriebshaushalt 133, 134
 - Haushaltskassenrechnung 9
 - Haushaltsplan 9
 - Kernhaushalt 133
- Haushaltskassenrechnung 99, 101
- Haushaltsstelle 100
- Haushaltstitel 100, 105
- Haushaltsüberwachungslisten 100, 101
- Ist-Ausgaben 118
- Ist-Soll-Vergleich 118
- Jahresabschluss 28
- Kennzahlen 72, 88, 91, 110, 121
 - Leistungskennzahlen 112
 - Qualitätskennzahlen 112
- Kernhaushalt 133
- KLR-Verantwortliche 48
- Kommunale Gemeinschaftsstelle 37
- Kontenrahmen 46
- Konto 42

- Abgrenzungskonto 50
- Abschlusskonten 50
- Betriebskonten 100
- Hauptkonten 49
- Unterkonten 49
- Verrechnungskonto 50
- Kontraktmanagement 104, 108
- Kontrolle 12
- Korrekturbuchung 107
- Kosten
 - Abschreibungen 34
 - Anderskosten 31
 - Anschaffungskosten 36
 - antizipative 100
 - außergewöhnliche 47
 - Beihilfen 44
 - betriebsbedingt 47
 - Einzelkosten 81, 123
 - Fixkosten 84
 - Gemeinkosten 55, 81, 123
 - Gemeinkostenrechnung 34
 - Herstellkosten 36, 80
 - Istkosten 55, 119
 - kalkulatorische 34
 - kalkulatorische Miete 34, 39
 - kalkulatorische Zinsen 34
 - Kostenstellenaufwand 123
 - Kostenträger-Einzelkosten 81
 - Kostenträgerstückrechnung 78
 - Kostenträgerzeitrechnung 78
 - Kostentransparenz 55
 - Kostenvergleiche 55
 - Lohnkosten 84
 - Materialkosten 34
 - Miete 38
 - normale 47
 - Optimierungskosten 130
 - periodenbedingte 47
 - Personalkosten 34
 - Personalkostenanteile 122
 - Personalkostensätze 34
 - Plankosten 55, 119
 - Primärkosten 57, 79
 - Primärkostenverrechnung 63
 - Sachkosten 34
 - Sekundärkostenverrechnung 63
 - Selbstkosten 117
 - Stückkosten 79, 123
 - transitorische 100
 - Wagniskosten 34, 39
 - Zusatzkosten 31
 - Zuschlagssätze 53
- Kosten- und Leistungsartenplan 46
- Kostenartenrechnung 10
- Kostenstelle
 - Abrechnungskostenstelle 58
 - Endkostenstelle 58
 - Hauptkostenstelle 57
 - Hilfskostenstelle 58
 - Kostenstellenleiter 52
 - Kostenstellenplan 54
 - Kostenstellenrechnung 10, 51
 - Kostenstellenstruktur 54
 - Kostenstellenverantwortliche 120
 - Nebenkostenstelle 57
 - Vorkostenstelle 58
- Kostenträger 79
- Kostenträgerrechnung 10
- Kostentransparenz 11
- Kostenverursacher 86
- Kreditaufnahmen 104
- Kunde
 - Kundenperspektive 76
- Landeshaushaltsordnung 7
- Landeskostenrahmen 138
- Landespersonalgesetz 15
- Leistung 69, 110
 - Andersleistungen 31
 - Zusatzleistungen 31
- Leistungsartenplan 106
- Leistungsrechnung 10, 109
- Leistungsziel 107
- Lenkungsausschuss 15
- Liquiditätssteuerung 26
- make or buy 12
- Mittelbewirtschaftung 9
- neutrale Rechnung 100
- Nutzungsdauer 36, 96, 97
 - Nutzungsdauertabelle 36, 96
- Oranisationsstruktur 52
- Outcome 111
- Output 86, 111
- Pensionskosten
 - kalkulatorische
 - Pensionskosten 45
- Periodenkosten 83
- Personal
 - Personaleinzelkosten 43
 - Personalgemeinkosten 43
 - Personalkosten 10, 40
 - Personalkostensätze 40, 43
 - Personalvertretung 54
 - Personalvertretungen 15
 - Personalzeitermittlung 40
- Pilotprojekt 7
- Planansätze 107
- Plankostenrechnung 99, 104, 118

- Planung 12
- Planungskalender 124
- Politikanalyse 126
- Produkte
 - externe 8, 72
 - heterogene 88
 - interne 8, 50, 72
 - Produktbereiche 71
 - Produktdatenblatt 75
 - Produktdefinition 17, 68
 - Produktgruppe 70
 - Produkt Hierarchie 71
 - Produktkatalog 71
 - Produktkostenkatalog 68
 - Produktstammbaum 73
 - Produkteile 88
 - Produktvarianten 89
 - produktverantwortlich 70
 - Querschnittprodukte 128
- Projekt Ablaufplan 17
- Projekte 68
- Prozesse
 - leistungsmengeninduzierte 85
 - leistungsmengenneutrale 85
 - Prozesshierarchie 85
 - Prozesskostenentwicklung 89
 - Prozesskostenrechnung 10, 41, 83
 - Prozesskostensatz 86
 - Prozessmenge 86
 - prozessorientierte Produktkalkulation 90
- Qualität 113
 - objektive Indikatoren 115
 - Qualitätsmanagement 113
 - Qualitätsmerkmale 114
 - subjektive Indikatoren 115
- Querschnittsverwaltung 72
- Rechnungswesen
 - kamerales 134
 - kaufmännisches 135
- Ressourcensteuerung 72
- Sachanlagen 92
- Sachkosten 10
- Schulungen 16
- Steuer-Afa-Tabelle 37
- Steuereinnahmen 104
- Steuerung 12
 - Eigensteuerung 133
 - output-orientierte 68
 - privatwirtschaftliche Steuerungsinstrumente 131
 - Steuerungsmodelle 131
 - Steuerungspotentiale 84
 - Steuerungstransparenz 84
 - Steuerungszwecke 109
 - strategischer Steuerungsvorteil 88
- Stufenleiterverfahren 66
- Tätigkeiten 68, 84
- Teilkostenrechnung 84
- Tilgungszahlungen 104
- Titel 107
- Top-Down-Verfahren 75
- Überführungsrechnung 99
- Überholung 96
- Umlagesatz 87
- Umlaufvermögen 36, 91
- Vermögensveränderung 101
- Verrechnung interner Leistungen 57
- Verrechnungskonto 48
- Verschleiß 96
- Versorgungsempfänger 44
- Verursachungsprinzip 84
- Verwaltungseinnahmen 48
- Verwaltungsmodernisierungsprojekt 7
- Vollkostenrechnung 84
- Wert
 - betriebstypischer Werteverzehr 101
 - Werteinbußen 97
 - Werteverzehr 31, 98, 104
 - Wertminderung 96
- Wettbewerb 127
- Zeitaufschreibung 40
- Zeitvorstellung 15
- Zielerreichung 112
- Zielvereinbarung 52
- Zielvereinbarungen 89
- Zinsen
 - kalkulatorische 37
 - kalkulatorischer Zinssatz 38
 - Zinszahlungen 30
- Zuschlagskalkulation 78
- Zuschlagsverfahren 86
- Zuschüsse 47, 92
- Zuweisungen 47

Herausgeber:
Ministerium der Finanzen
Rheinland-Pfalz
Kaiser-Friedrich-Straße 5
55116 Mainz

Verfasser: Dipl.Verw.wiss. Jens Hartmann
Telefon: 0 61 31 / 16-4148
Telefax: 0 61 31 / 16-4285
Internet Mail: Jens.Hartmann@fm.rlp.de
Internet: <http://www.fm.rlp.de>

ISBN 3-00-006901-1

Mainz , August 2000