

# 1. Salzgitteraner Doppik-Tag



## Die Funktion der Kosten- und Leistungsrechnung im Neuen Kommunalen Rechnungswesen: Konzeption der Stadt Salzgitter

**Referent:**

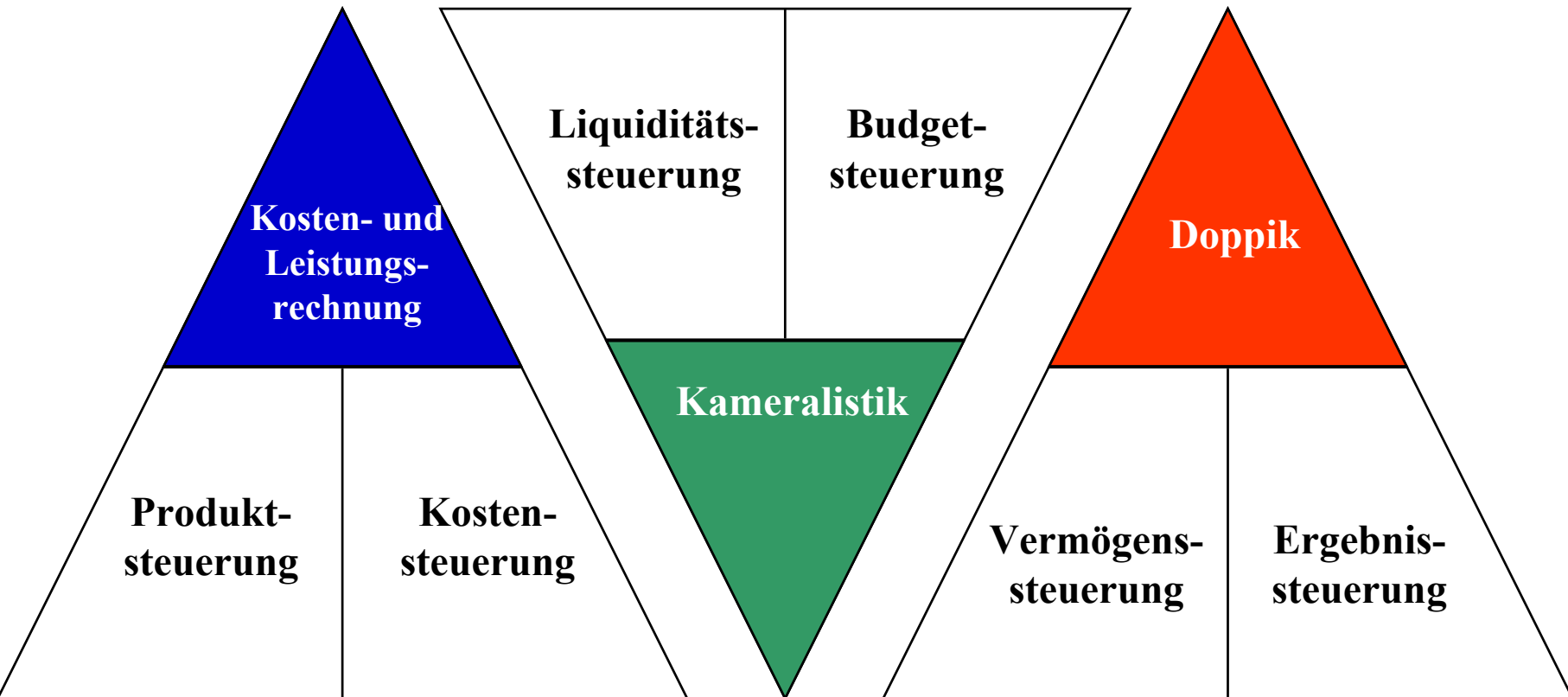
**Dr. Horst Baier**

**Leiter Fachbereich Zentrale Steuerungsdienste**

# Betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme



Erst in der Verbindung aller Systeme ist eine vollständige  
finanzwirtschaftliche Steuerung gewährleistet !



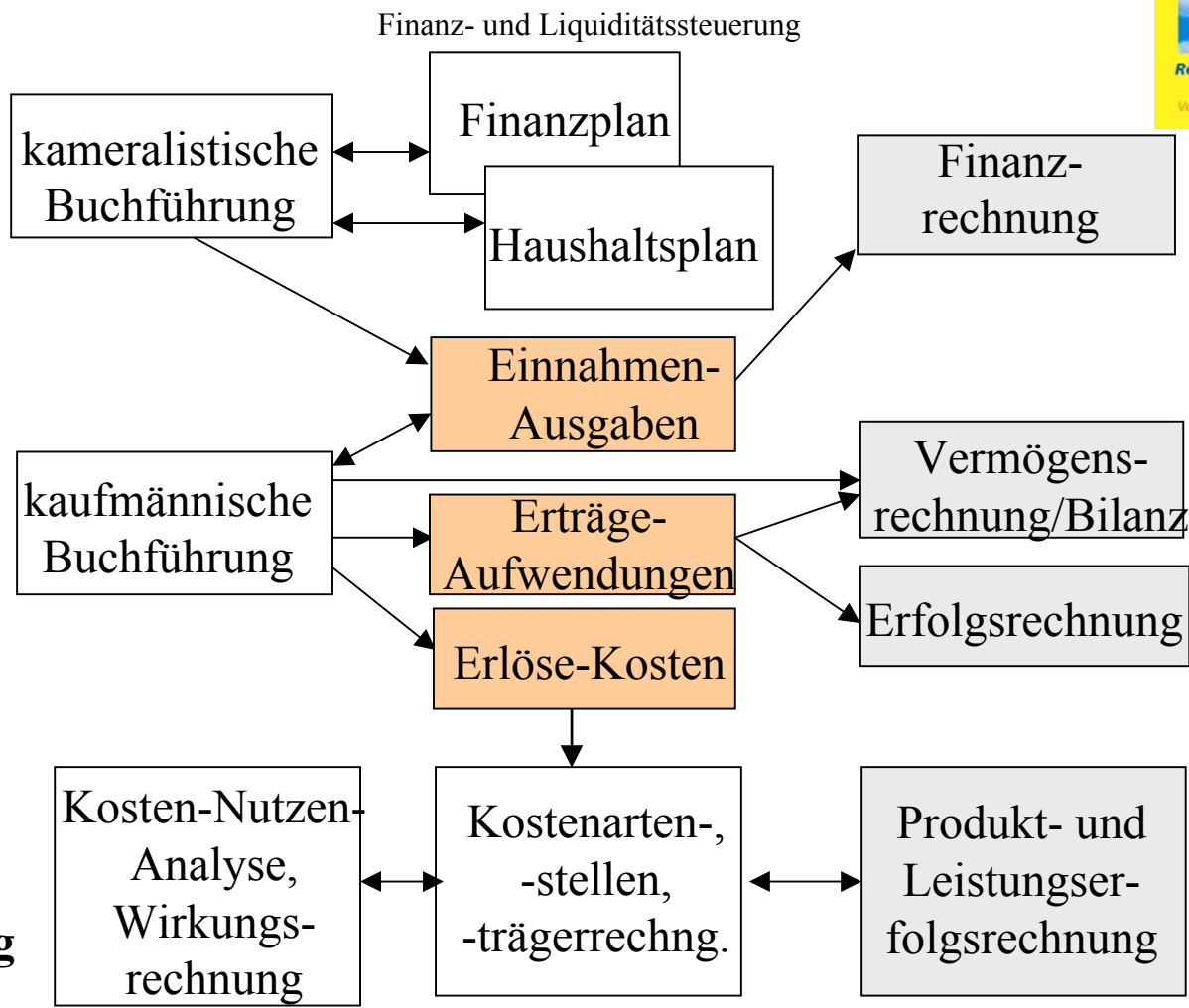
# Jeder Rechnungskreis hat andere Ziele und einen anderen Rechnungsstoff



Rechnungskreis I  
**Kameralistik**  
künftig:  
Finanzrechnung

Rechnungskreis II  
**Doppik**

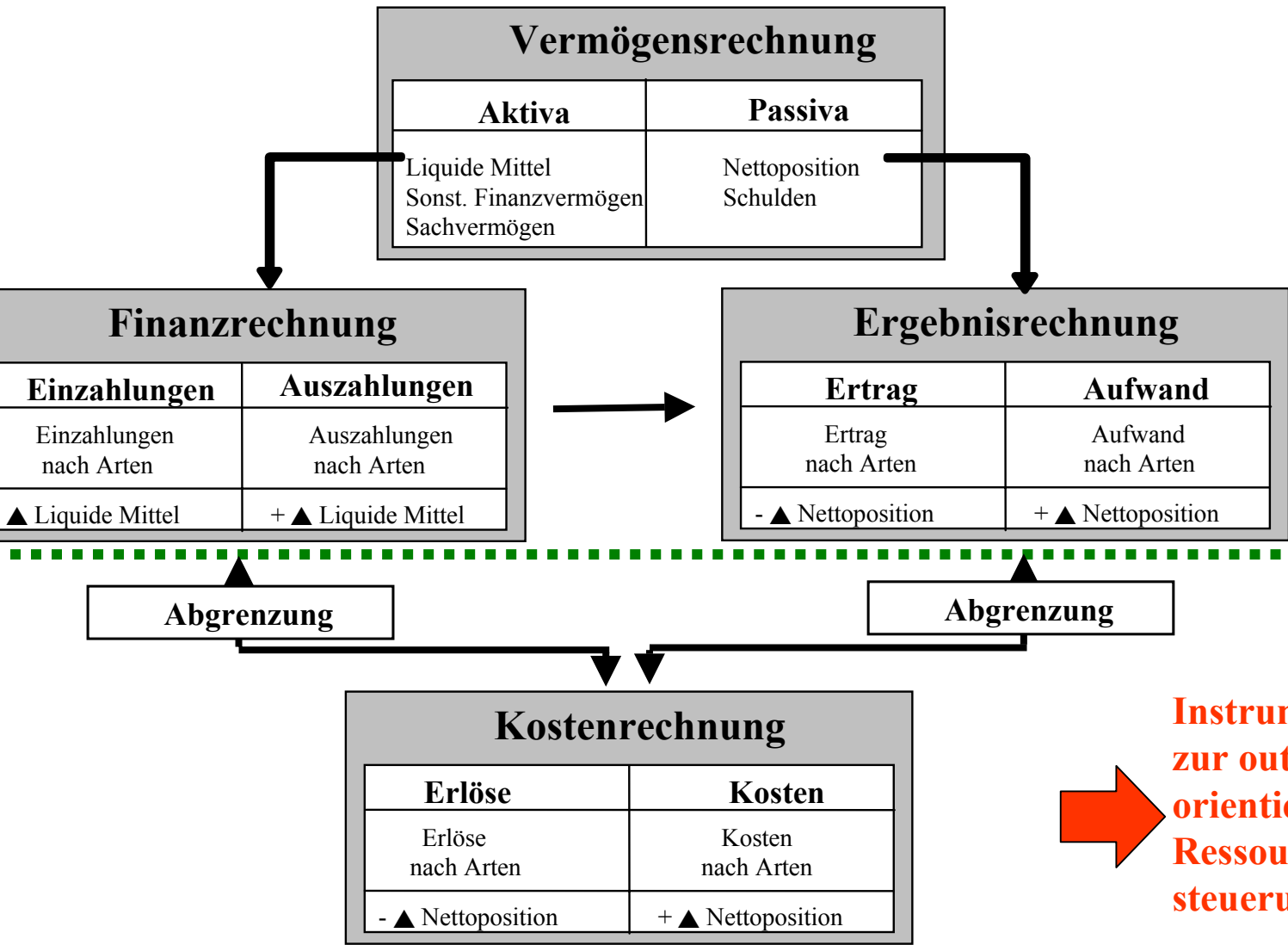
Rechnungskreis III  
**Kosten- und Leistungsrechnung**



Effektivität/Wirksamkeit

laufende erfolgswirtschaftliche Steuerung: Effizienz/Wirtschaftlichkeit unter Einbeziehung von Kennzahlen

# Ergänzung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens durch die KLR



**Produktorientierte Gliederung in ca. 16 Produktbereiche**

**Instrument zur outputorientierten Ressourcensteuerung**

# Funktion der Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen des NKR



- ➔ Abbildung der Kosten, Erlöse und Budgets von Produkten
- ➔ Ermittlung des Produkterfolges (Ergebnis, Deckungsbeitrag)
- ➔ Ermittlung von Wertgrößen für Kennzahlen
- ➔ Kalkulation von Gebühren/Entgelten für externe und interne Leistungen
- ➔ Abbildung organisatorischer und outputorientierter Verantwortungsbereiche
- ➔ Analyse von Kostenschwerpunkten und Rationalisierungspotentialen
- ➔ Unterstützung der Haushaltsplanung und Plan-/Ist-Überwachung
- ➔ Ausweis innerer Verrechnungen zwischen Organisationseinheiten
- ➔ Abbildung kalkulatorischer Kosten
- ➔ Abgrenzung neutraler und vermögenswirksamer Elemente
- ➔ Basis für interkommunalen Vergleich und Vergleich mit Privatanbietern
- ➔ Basis für ein Berichtswesen

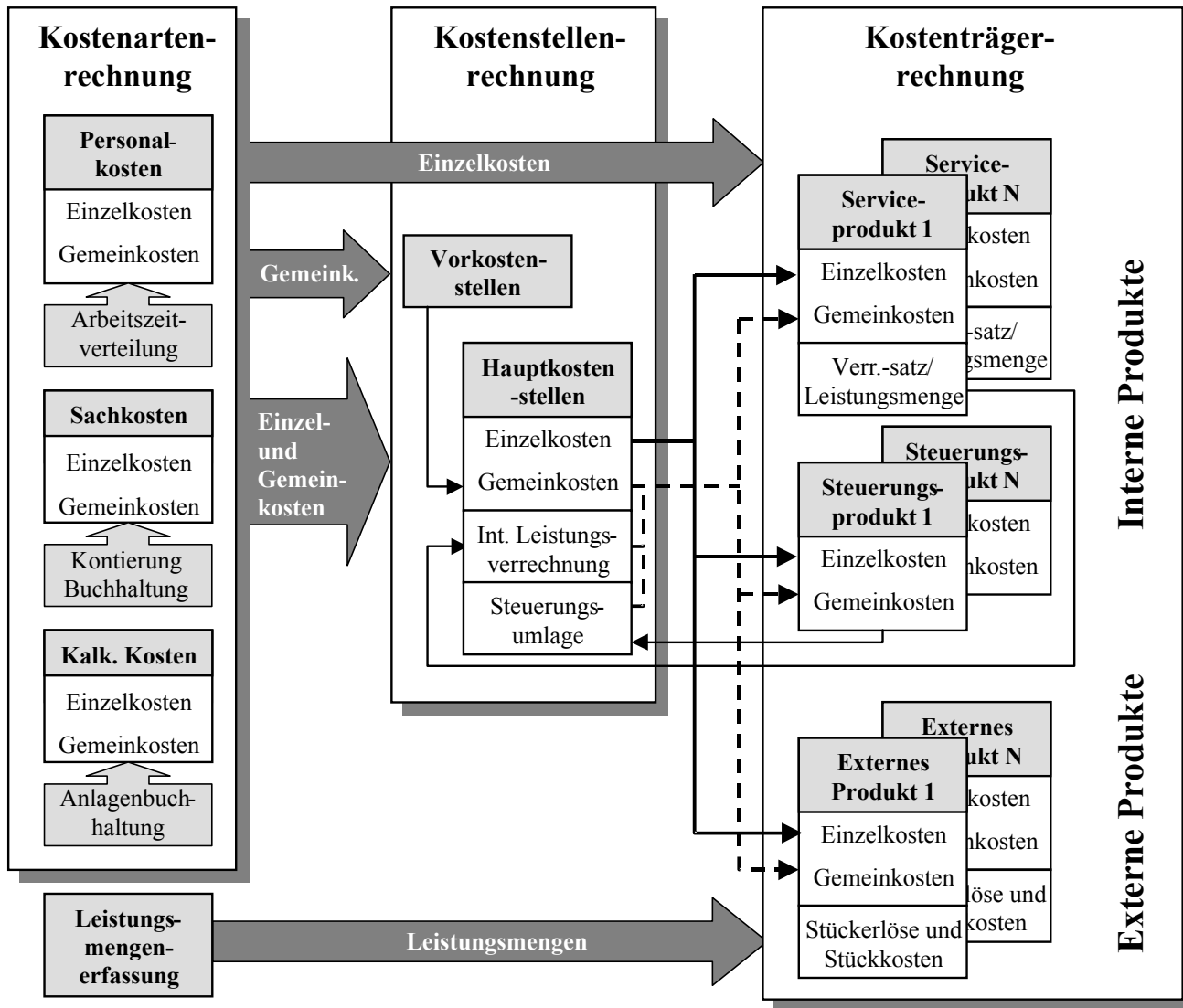
# Kostenrechnungsinformationen als Basis für die Ressourcensteuerung und Wirtschaftlichkeitsüberwachung



**Stückkosteninformation können in einen Soll-Ist-Vergleich gestellt werden und dienen als Basis für eine outputorientierte Budgetierung.**

Kostenträger	Bezugsgröße/ Kennzahl	Haushaltsjahr 1999		Haushaltsjahr 2000	
		Menge	Stückkosten	Menge	Stückkosten
Postversand	Anzahl Sendungen	967.122	2,30	926.501	2,60
Kopierkostenverteilung	Anzahl Rechnungen	224	122,50	221	132,30
Zahlbarmachung Vergütung	Fallzahl Angestellte	27.800	22,70	28.129	26,10
Zahlbarmachung Lohn	Fallzahl Arbeiter	21.706	46,00	22.283	36,90
Jagdscheine	Fallzahl	687	80,40	659	54,70
Gewerbebeanmeldungen	Fallzahl	16.857	26,40	18.480	21,10
Verwarnung, Bußgeldverf. Geschwindigkeit u.a.	Fallzahl	10.327	70,90	13.885	58,30
Hundesteuer	Zahlfälle	6.840	17,50	7.045	20,60
Einzelunterricht Tasteninstr.	Musikschüler	256	3.505,20	245	3.476,50
Sozialhilfe (HLU BSHG) für Alleinerziehende	Fallzahl	1.019	18.073,60	994	17.941,90
Internationale Jugendarbeit	Teilnahmetage	4.838	69,90	6.286	62,00

# Grundschemata der Kostenrechnung





# Detailierungsgrad der Kosten- und Leistungsrechnung in Abhängigkeit vom Steuerungsbedarf

Grundlage bildet eine Vollkostenrechnung auf Basis der  
IST-Kosten:



Service- und Querschnittsaufgaben	▶	Leistungserfassung über differenzierte, auftragsbezogene Zeiterfassung und Kennzahlen, interne Abrechnung nach Aufwand oder Fallpreisen Preiskalkulation, Deckungsbeitragsrechnung
Fachaufgaben mit hoher finanzieller oder politischer Bedeutung, Gebührenbereiche	▶	Differenzierte Kostenstellen- und Kostenträgerstruktur, detaillierte Kennzahlenerfassung, Deckungsbeitragsrechnung, verursachungsgerechte Verteilungsschlüssel für den Gebührenbereich, teilweise regelmäßige Zeitschätzungen.
Fachaufgaben mit überwiegend hoheitlichem Charakter	▶	Schlüssel zur Personalkostenaufteilung anhand von Schätzgrößen, differenzierte Kostenträgerstruktur mit Kennzahlenbildung, pauschale Fixkostenverrechnung.
Overheadaufgaben	▶	Geringe Anzahl von Kostenstellen und Kostenträgern, keine Zeitaufschreibung sondern pauschale Schätzung, Kostenverteilung auf externe Produkte in pauschaler Form.

# Strukturelemente der Kosten- und Leistungsrechnung



➔ Gliederung von Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger jeweils über 3 Ebenen (Buchungsebene ist die unterste Ebene)

➔ Stadt Salzgitter ist ein Mandant (ein KLR-Rechnungskreis), die Organisationseinheiten werden über Kostenstellen abgegrenzt

➔ Solange die Kameralistik führendes Buchungssystem ist, wird eine 1 zu 1 – Beziehung zwischen Gruppierungsarten und Erlös-/Kostenarten gebildet (später auch 1:n- Beziehung im Bedarfsfall)

➔ Die Anzahl der Erlös-/Kostenarten nach Einführung der Doppik liegt bei ca. 350-400

➔ Personalkosten werden mit den realen Ist-Kosten eingebucht

➔ Kostenstellen werden im wesentlichen nach Organisationsstrukturen gebildet

➔ Bildung von gesamtstädtischen Kostenträgern (z.B. Ausbildung, Personalrat, Öffentlichkeitsarbeit, Sekretariatstätigkeiten) und Gemeinkosten-Kostenträgern

➔ Für jeden Kostenträger wird mindestens eine Grundzahl zur Leistungsmengemessung definiert und im KLR-System erfasst

# Interne Leistungsverrechnung (ILV) zur Steuerung der Servicebereiche



- ➔ 35 interne Produkte (25%) sollen über ILV oder Umlagen auf die 100 externen Produkte (75%) der Stadt Salzgitter verteilt werden
- ➔ Entwicklung von Preisen über eine differenzierte KLR; Verrechnung von Festpreisen und nicht von Vollkosten
- ➔ Trennung in Aufträge mit detaillierter Rechnung (z.B. Dienstleistungen Bauhof, IT-Beratung, Organisationsberatung) und Standardservice (z.B. Personalabrechnung, Buchung von Einnahmen) mit Pauschalpreisen und Abrechnung nach Mengen (z.B. Anzahl Mitarbeiter).
- ➔ Vollständige Einbeziehung der ILV in die Budgetierung geplant
- ➔ Festlegung von Spielregeln für die ILV (z.B. Wahlmöglichkeit der Abnahmemenge, aber nicht des Anbieters)
- ➔ Bedarfsweiser Abschluss von Servicekontrakten (z.B. IT über Service-Level)
- ➔ Minimierung des Aufwandes durch integriertes Rechnungswesen und automatische Abbuchung angestrebt
- ➔ Nutzung von Vermögen sollte möglichst beim Dienstleister zentral als Abschreibung erfasst und verrechnet werden (z.B. PC's, Gebäude, Fahrzeuge)

# Beispiel für Verrechnungspreise und Stückkosten

Die budgetierte Abrechnung von Dienstleistungen führt zu Verhaltensänderungen und höherem Kostenbewusstsein.



Leistung	Preis oder Stückkosten
Betreuung und Reparatur Arbeitsplatzdrucker	8,18 € / Monat
Betreuung und Reparatur PC incl. Abschreibung	34,78 € / Monat
Systemanschluss GeoDV	130,00 € / Monat
Systemanschluss LAN	45,00 € / Monat
Internetzugang	7,00 € / Monat
Internet Volumenberechnung pro MB	0,20 € / Monat
Beihilfeabrechnung	24,78 € / Fall
Bezügeabrechnung	16,00 € / Abrechnungsfall
Personalbetreuung	26,67 € / Monat / Mitarbeiter

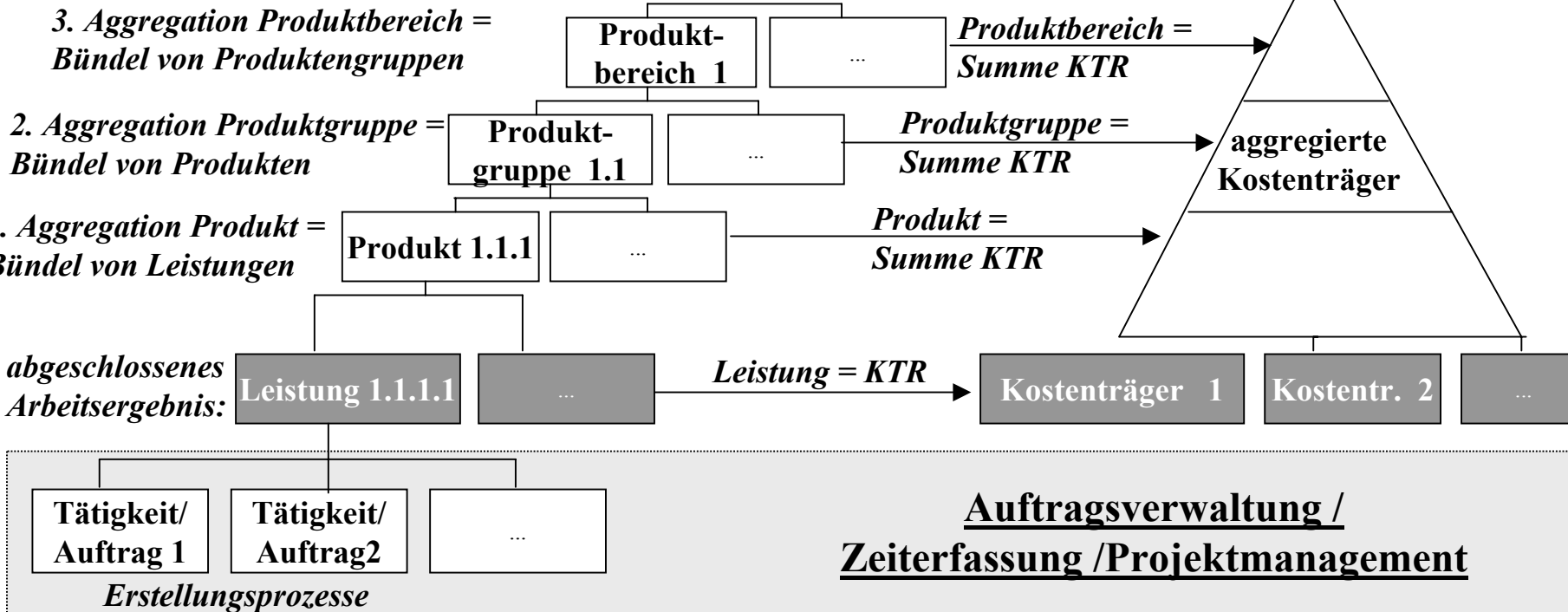
# Aufbau der Strukturen von Kostenträgern, Leistungen und Produkten



Die Leistungen werden als Kostenträger in der KLR abgebildet und auf Produkte aggregiert.

## Produktbuch

## Kosten- und Leistungsrechnung



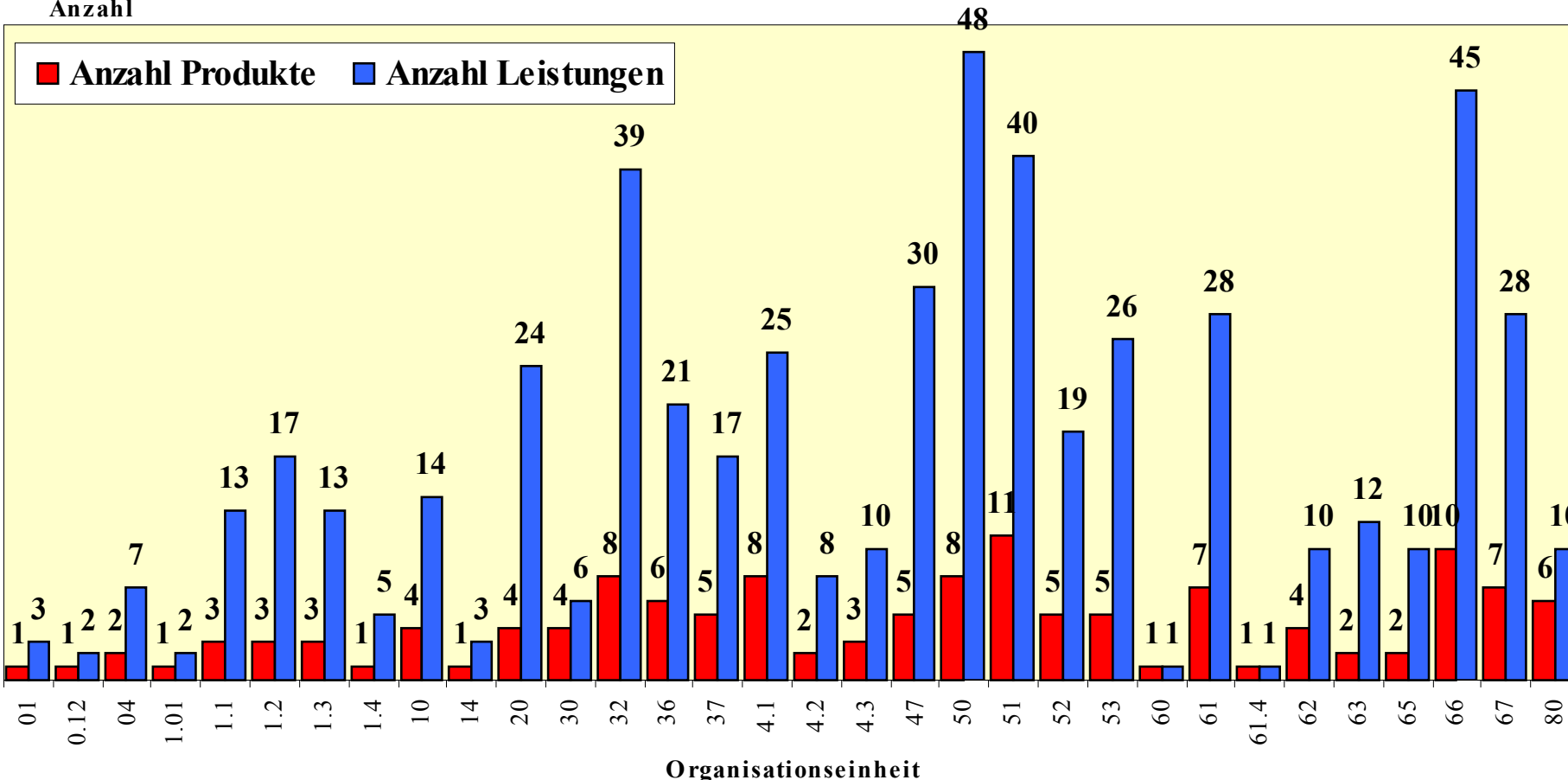
# Verteilung von Produkten und Leistungen auf die Organisationseinheiten

Der unterschiedliche Bedarf an Steuerungsintensität führt zu einem unterschiedlichem Bedarf an Produkten und Leistungen.



Anzahl

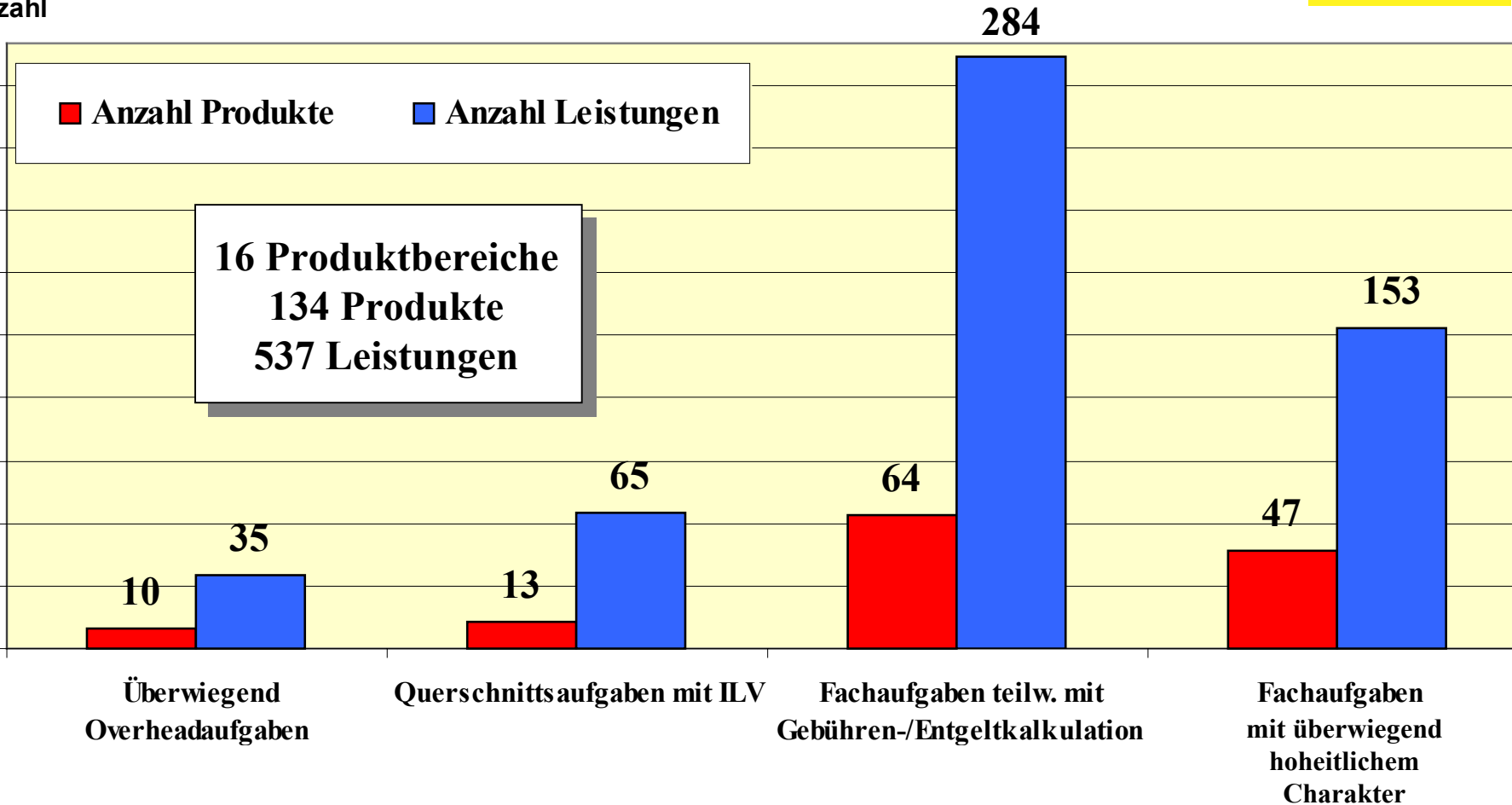
■ Anzahl Produkte ■ Anzahl Leistungen



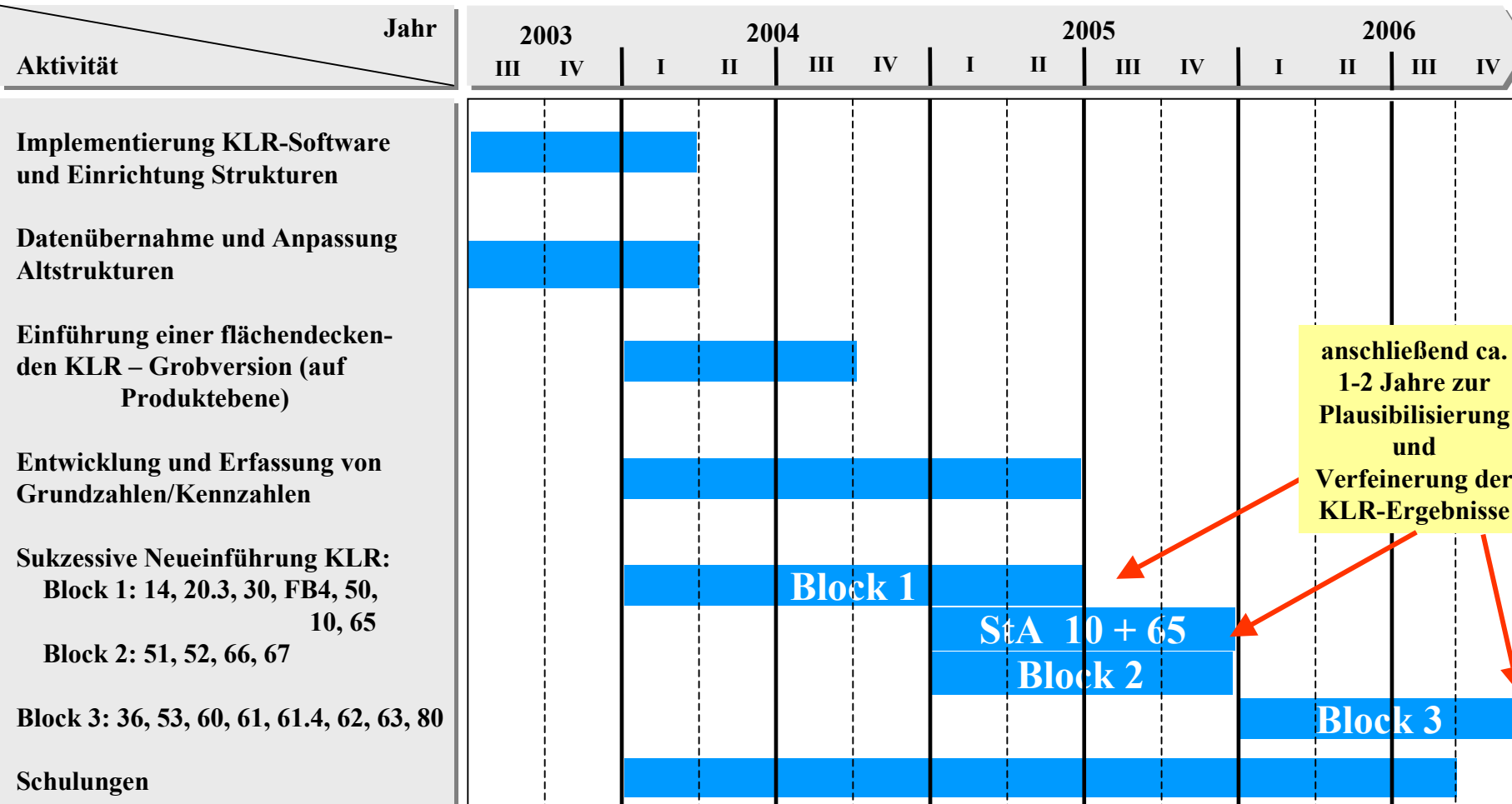
# Verteilung der Produkte und Leistungen auf die vier definierten Aufgabenbereiche



Anzahl



# Zeit- und Aktivitätenplan zur Einführung einer flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung

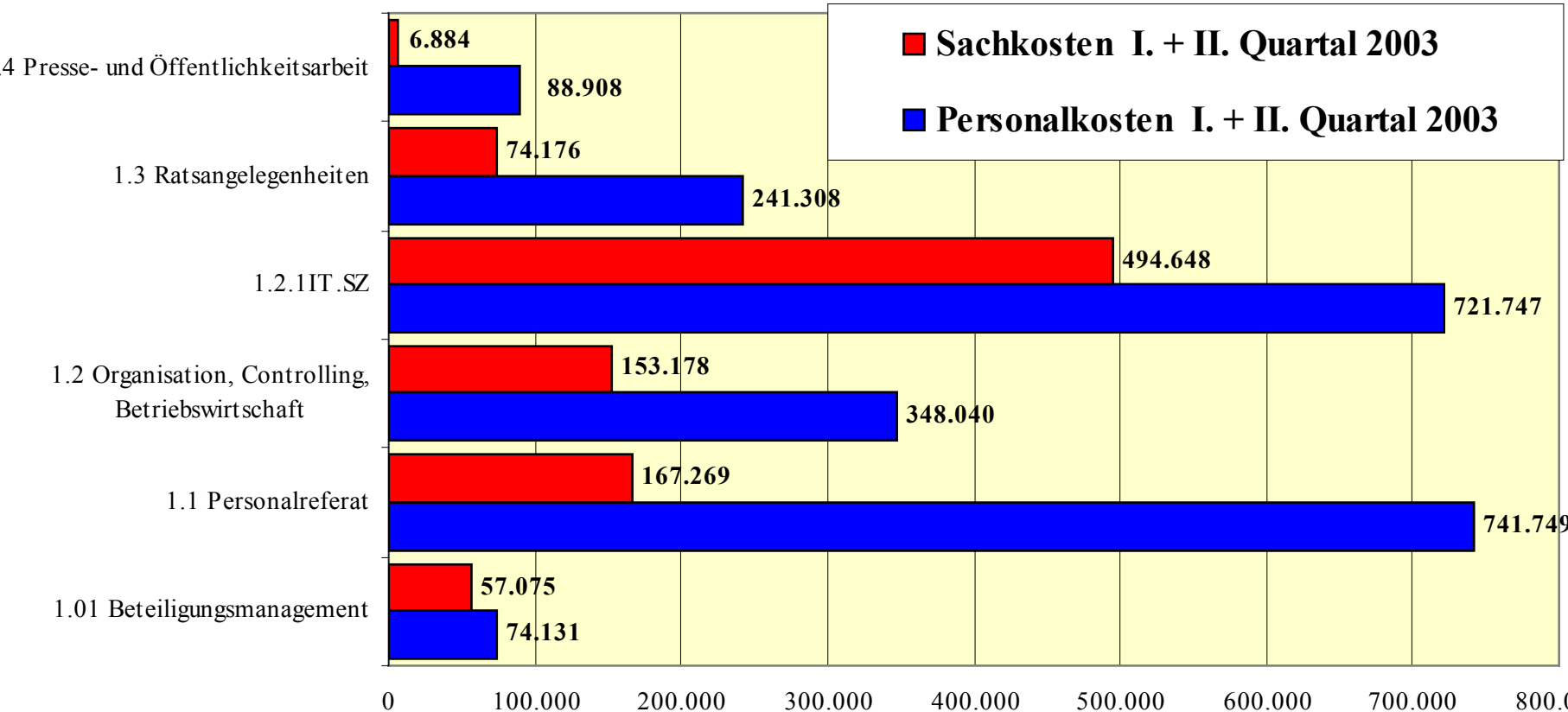


# Beispielhafte Ergebnisse der Kostenrechnung aus dem Fachbereich Zentrale Steuerungsdienste

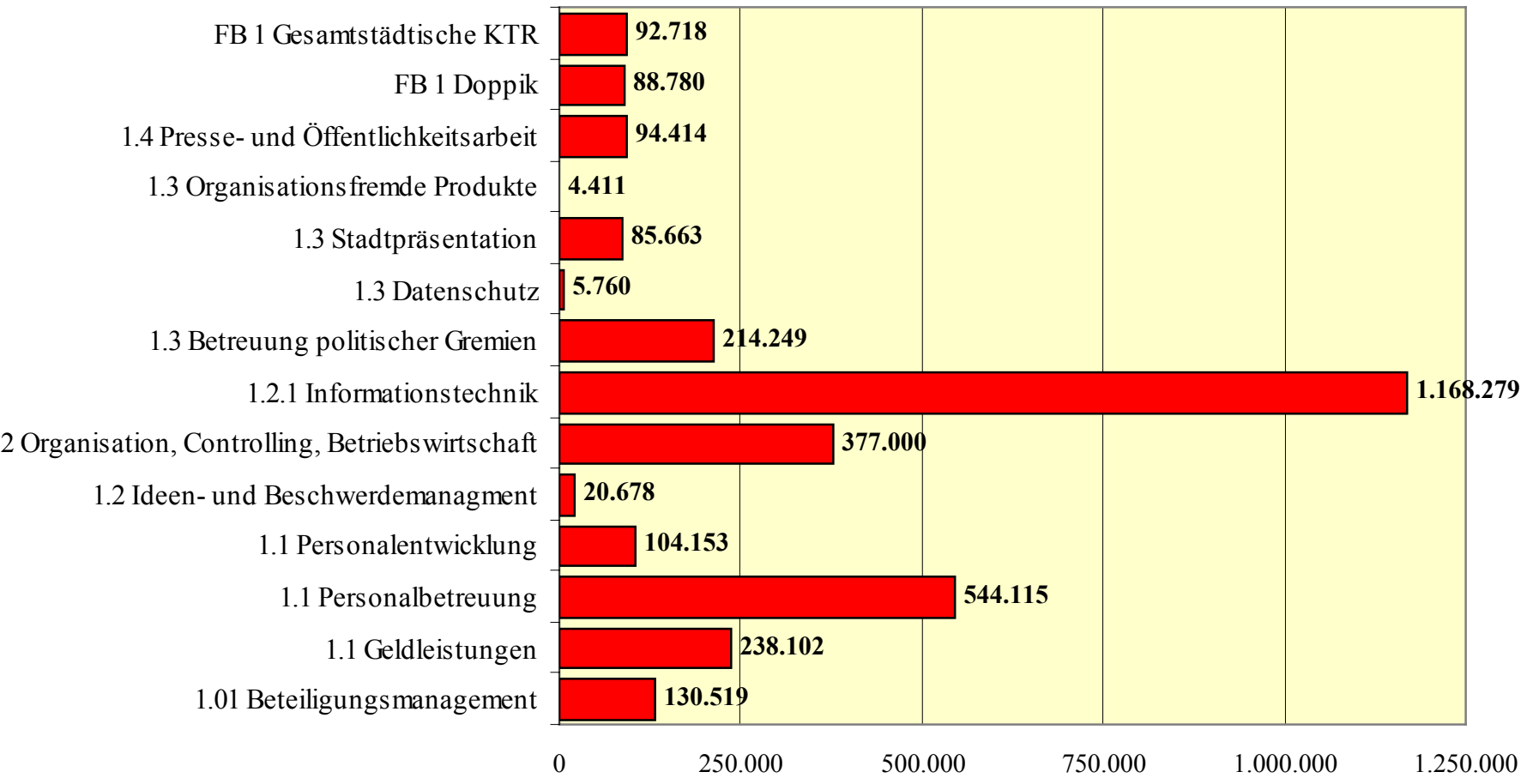


Unterstützung der Budgetsteuerung über ein differenziertes Kostenstellensystem:

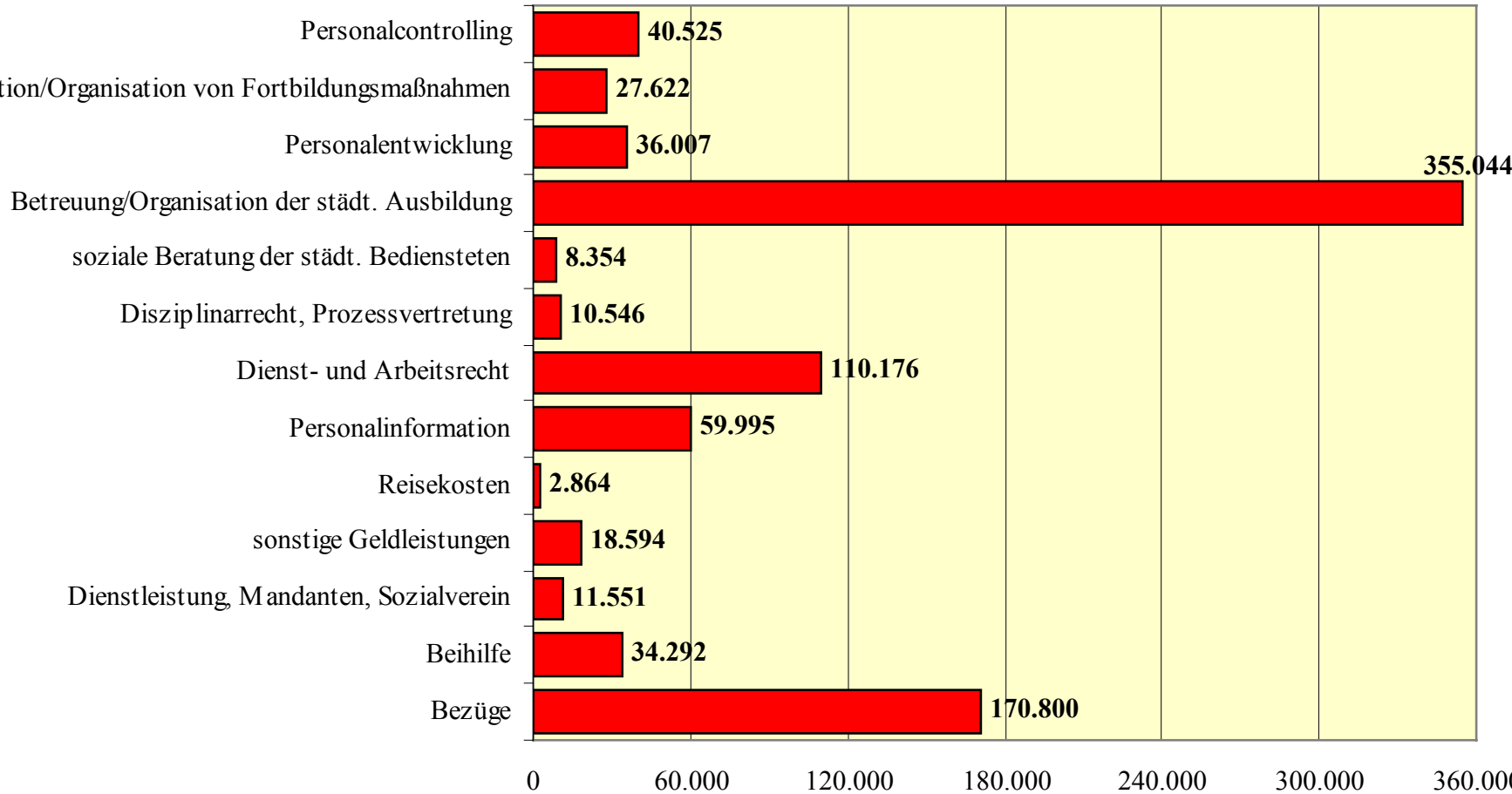
## Kostenstellen



# Beispiel: Produkte des Fachbereichs Zentrale Steuerungsdienste (I. Halbjahr 2003 in €)



# Beispiel: Leistungen der Produkte des Personalreferates (I. Halbjahr 2003 in €)



# Die KLR als Basis für ein ganzheitliches Controlling

