



# FIN-Update - ein Forum der KDO-AKADEMIE

„KLR eingeführt – und nun?“

Referent: Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management



**KDO-Akademie**

**Elsässer Straße 66  
26121 Oldenburg  
Telefon 0441 9714-124  
Telefax 0441 9714-17124**

**Web: [www.kdo-service.de](http://www.kdo-service.de)**



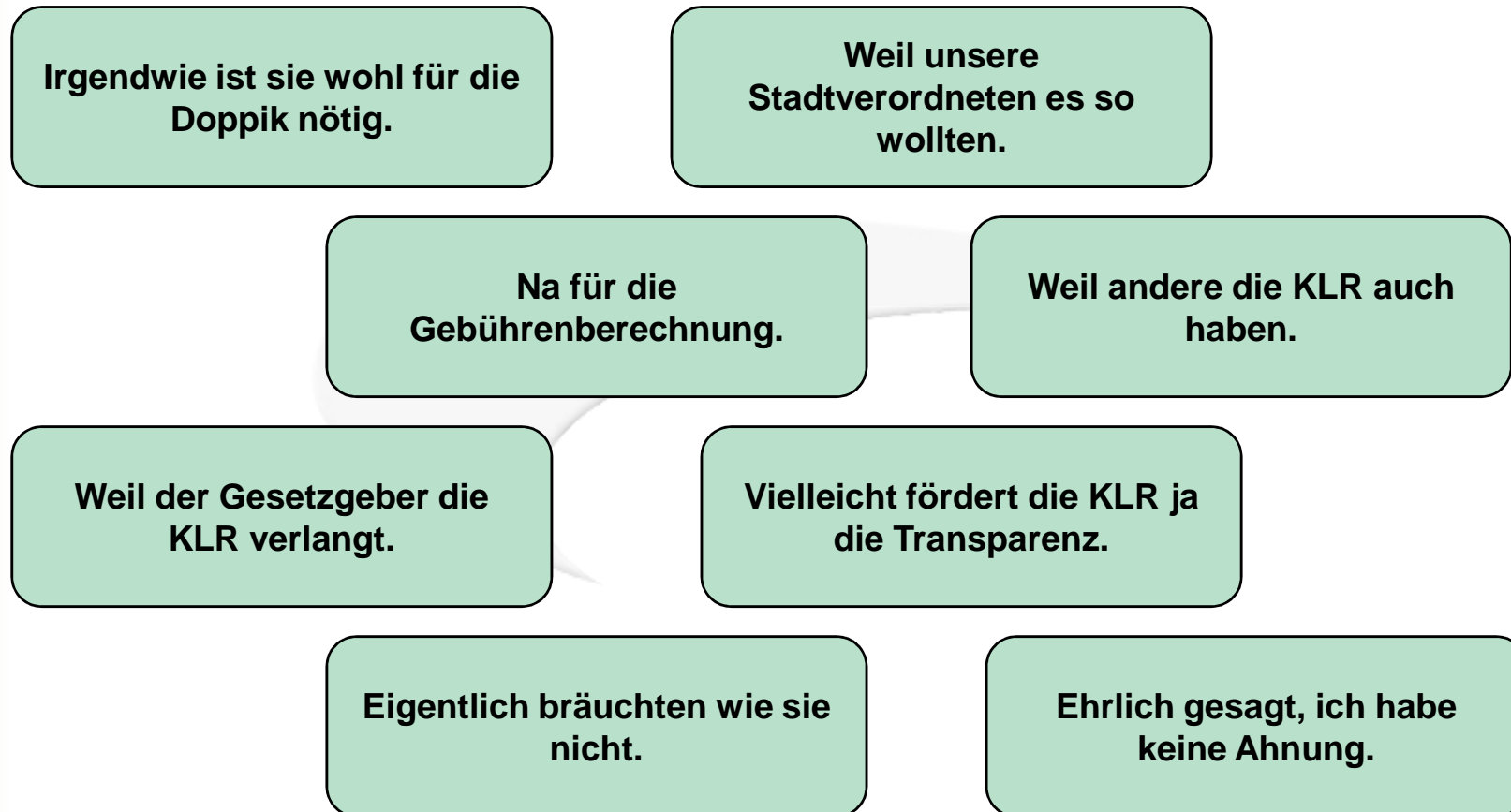
**Institut für Public Management**

**Boxhagener Straße 119  
D-10245 Berlin  
Telefon 030-3 907 907-0  
Telefax 030-3 907 907-11**

**Web: [www.institut-puma.de](http://www.institut-puma.de)**

# 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR

## „Bekannte“ Motive für die Einführung einer KLR



# 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR



# 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR

**Kommunen, welche auf die Doppik umgestellt haben, betreiben i.d.R. nach eigenen Angaben auch eine KLR:**

- Oft ist die KLR jedoch nur auf gebührenrechnende Einrichtung beschränkt
- Häufig wird das KLR-System schnell vernachlässigt
- In der Regel wird die Bedeutung des Berichtswesens für die KLR unterschätzt
- Durchschnittlich werden die Potenziale des internen Rechnungswesens nicht ausgeschöpft

# 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR

## Allgemeine Beschreibung der Aufgaben einer KLR:

- Unterstützung der Planung
- Unterstützung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen
- Unterstützung der Gebührenkalkulation

## Problematisch

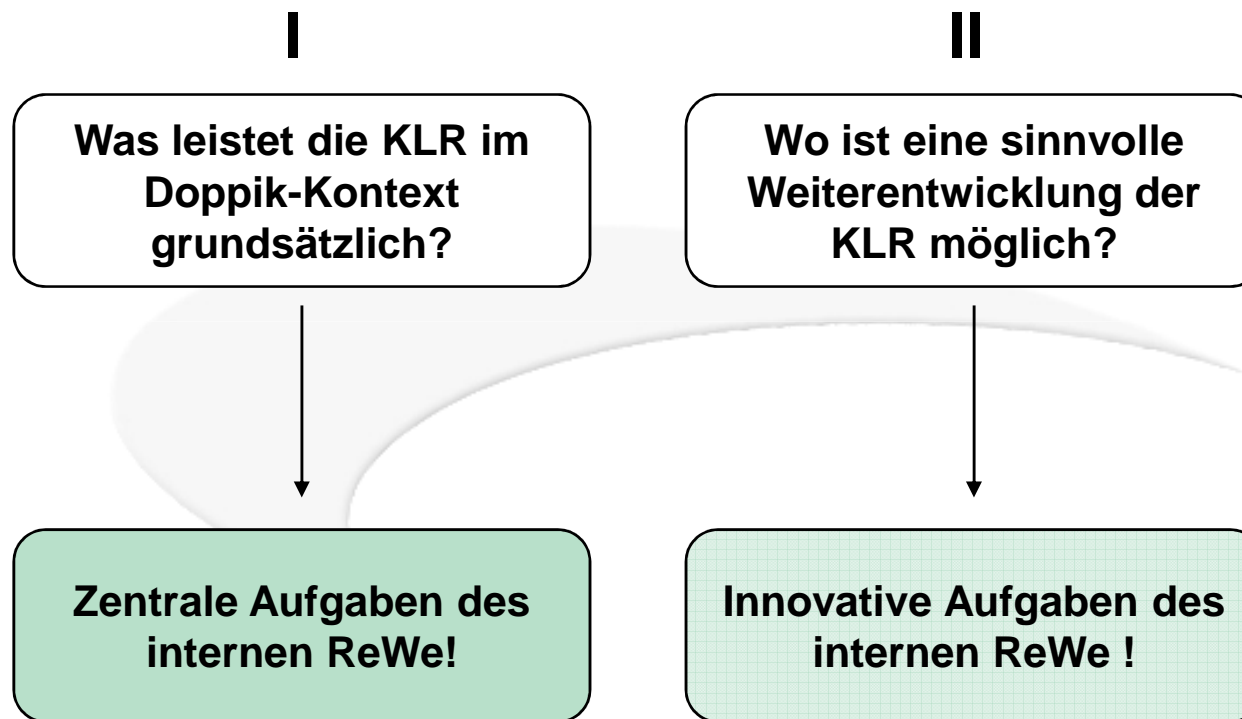
Es bestehen jedoch i.d.R. Probleme die konkreten Aufgaben/Einsatzfelder der Kosten- und Leistungsrechnung in der Kommune zu benennen.

## Konsequenz

Die KLR wird in ihrer Bedeutung für die Kommunen überwiegend massiv unterschätzt.

# 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR

Unterscheidung von zentralen und innovativen Aufgaben des internen ReWe:



## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### Die zentralen Aufgaben des internen ReWe: die klassische KLR als Voll-KoRe

1.

Unterstützung der doppelischen HH-Steuerung mit Detailinformationen zu Produkten und Leistungen

2.

Darstellung der tatsächlichen internen Leistungsbeziehungen zwischen den Produkten (BAB)

3.

Unterstützung der Budgetsteuerung durch Darstellung des Ressourcenverbrauchs in den Organisationseinheiten (BAB)

4.

Vereinfachung der Gebührenkalkulation und -überwachung

5.

Finanzkennzahlen für Produktziele (Finanzziele)

6.

Vorbereitung interkommunaler Leistungsvergleiche/Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsanalysen

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

**1. Aufgabe:** Unterstützung der doppelischen HH-Steuerung mit Detailinformationen zu Produkten und Leistungen (zusätzlich: Wirtschaftlichkeits-Kennzahlen)

→ Die Informationsdarstellung im doppelischen HH-Plan weicht fundamental von derjenigen im kameralen HH-Plan ab:

→ Die KLR liefert die gewünschten Detailinformationen zu den Kosten einer gesamten Leistungen oder zu Leistungseinheiten:

### Haushaltsplan

Produkt 36501 Kita	
Erträge	583.400 €
Aufwendungen	812.730 €
Ergebnis	- 229.330 €

### Kosten- und Leistungsrechnung

KLR-Informationen	Kosten	Erlöse	Ergebnis
<b>Kita 1</b>	282.690 €	175.900 €	- 106.790 €
Betreuung 0-3	159.015 €	47.500 €	- 111.515 €
Betreuung 3-6	123.675 €	128.400 €	4.725 €
<b>Kita 2</b>	220.850 €	166.300 €	- 54.550 €
Betreuung 0-3	143.560 €	25.100 €	- 118.460 €
Betreuung 3-6	77.290 €	141.200 €	63.910 €
<b>Kostenstelle Skaterpark</b>	309.190 €	241.200 €	- 67.990 €
Betreuung 0-3	139.135 €	24.600 €	- 114.535 €
Betreuung 3-6	108.215 €	171.000 €	62.785 €
Betreuung Hort	61.840 €	45.600 €	- 16.240 €



## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

**1. Aufgabe:** Unterstützung der doppischen HH-Steuerung mit Detailinformationen zu Produkten und Leistungen (zusätzlich: Wirtschaftlichkeits-Kennzahlen)

→ Die Informationsdarstellung im doppischen HH-Plan weicht fundamental von derjenigen im kameralen HH-Plan ab:

→ Die KLR liefert die gewünschten Detailinformationen zu den Kosten einer gesamten Leistungen oder zu Leistungseinheiten:

### Haushaltsplan

Produkt 42401 Sportstätten	
Erträge	245.800 €
Aufwendungen	412.900 €
Ergebnis	- 167.100 €

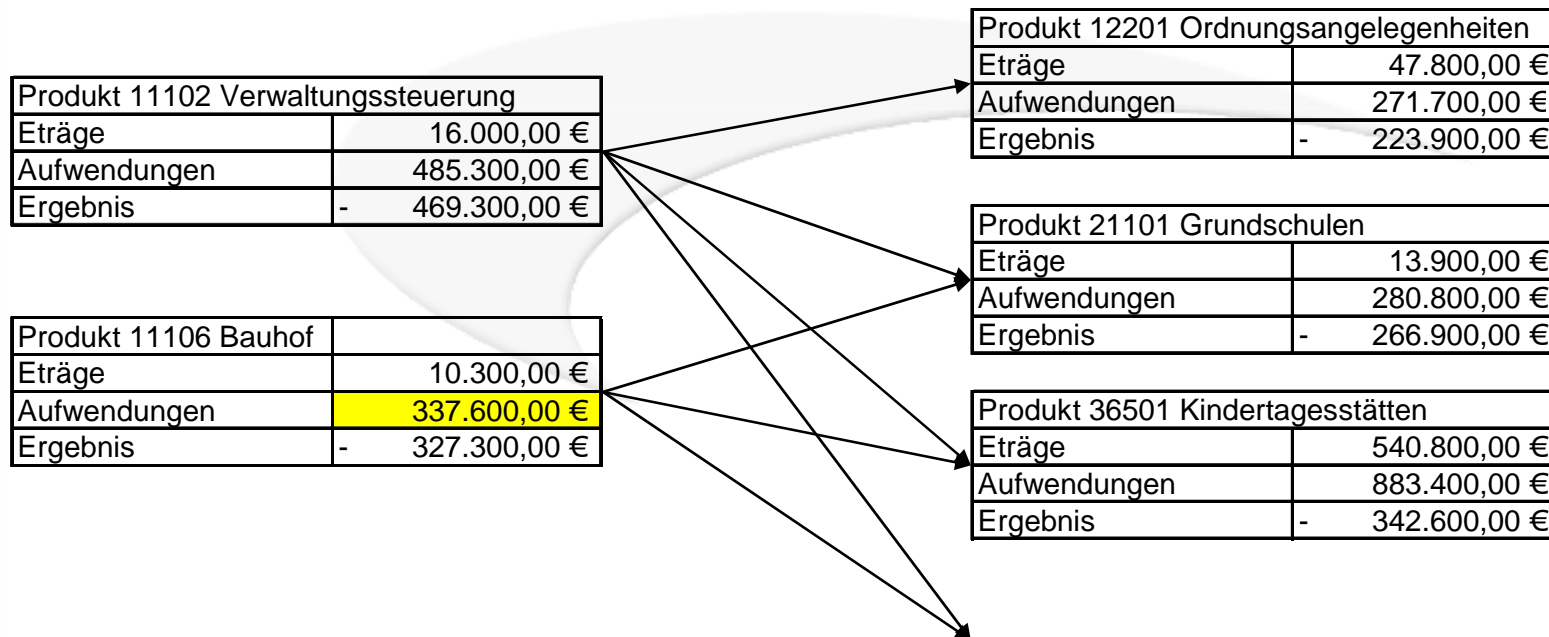
### Kosten- und Leistungsrechnung

KLR-Informationen	Kosten	Erlöse	Ergebnis
Kostenstelle Schwimmhalle	356.000 €	239.000 €	- 117.000 €
KT Badeangebote	212.000 €	62.000 €	- 150.000 €
KT Saunaangebote	69.000 €	71.000 €	2.000 €
KT Solarium	13.000 €	19.000 €	6.000 €
KT Gastronomie und Verkauf	62.000 €	87.000 €	25.000 €
Kostenstelle Waldstadion	24.600 €	6.800 €	- 17.800 €
Kostenstelle Bolzplatz	18.900 €	- €	- 18.900 €
Kostenstelle Skaterpark	13.400 €	- €	- 13.400 €

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 2. Aufgabe: Darstellung der tatsächlichen internen Leistungsbeziehungen zwischen den Produkten (BAB)

→ Die doppischen Haushaltssteuerung fordert i.d.R. eine Verrechnung der internen Leistungserbringung zwischen den Produkten! Nur wie?



## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

**2. Aufgabe:** Darstellung der tatsächlichen internen Leistungsbeziehungen zwischen den Produkten (BAB)

→ Interne Leistungsverrechnung auf Basis der Umlageberechnungen in der KLR!

BAB-Bauhof	Summe	Gebäude	Verwaltung	Werkstatt	SR/WD	Grün- arbeiten	Auftrags- arbeiten
Personalkosten	...	...	...	...	...	...	...
Sachkosten	...	...	...	...	...	...	...
Abschreibungen	...	...	...	...	...	...	...
<b>Gesamtkosten</b>	<b>337.600 €</b>	25.600 €	54.200 €	23.800 €	89.000 €	112.700 €	32.300 €
produktinterne Umlagen	103.600 €	↳	↳	↳	53.700 €	34.500 €	15.400 €
<b>Gesamtkosten auf End-KoSt</b>	<b>337.600 €</b>				<b>142.700 €</b>	<b>147.200 €</b>	<b>47.700 €</b>
Verrechnung an Kita	25.320 €				7.500 €	12.300 €	5.520 €
Verrechnung an Grundschulen	42.200 €				21.300 €	17.250 €	3.650 €
Verrechnung an Gemeindehäuser	59.080 €				3.400 €	1.200 €	54.480 €
Verrechnung an Museum	8.440 €				5.100 €	3.340 €	- €
Verrechnung an Jugendclubs	33.760 €				6.900 €	3.400 €	23.460 €

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

**2. Aufgabe:** Darstellung der tatsächlichen internen Leistungsbeziehungen zwischen den Produkten (BAB)

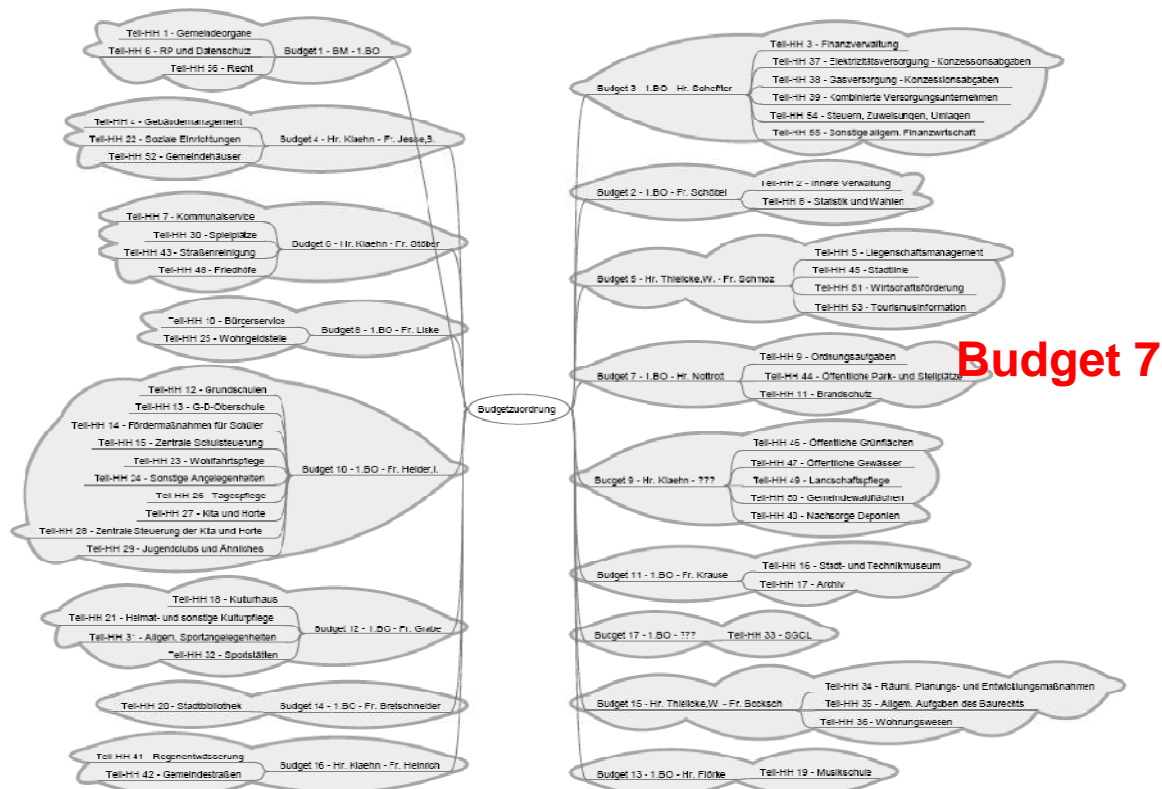
→ Die auf Basis des BAB ermittelten Umlagekosten können dann äquivalent im Produkthaushalt verwendet werden (außer kalkulatorische Zinsen)!

<b>Produkt 21101 Grundschulen</b>	
Erträge	13.900,00 €
Aufwendungen	280.800,00 €
Ergebnis	- 266.900,00 €
<b>Aufwand aus ILV</b>	<b>42.200,00 €</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>- 309.100,00 €</b>

<b>Produkt 36501 Kindertagesstätten</b>	
Erträge	540.800,00 €
Aufwendungen	883.400,00 €
Ergebnis	- 342.600,00 €
<b>Aufwand aus ILV</b>	<b>25.320,00 €</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>- 367.920,00 €</b>

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 3. Aufgabe: Unterstützung der Budgetsteuerung durch Darstellung des Ressourcenverbrauchs in den Organisationseinheiten (BAB)



## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 3. Aufgabe: Unterstützung der Budgetsteuerung durch Darstellung des Ressourcenverbrauchs in den Organisationseinheiten (BAB)

- Das Budget Nr. 7 umfasst die Produkte: **Ordnungsaufgaben**, **Öffentliche Park- und Stellplätze** und **Brandschutz**. Allein das Produkt **Ordnungsaufgaben** umfasst 2 Ämter und 10 Kostenstellen:

**Haushaltsansicht evtl. erweitert um einfache Prognose:**

Produkt 12201 Ordnungsamt	Plan-Ansatz	Ist 1/2 Jahr	Prognose
Erträge	- €	- €	- €
Aufwendungen	400.000 €	200.000 €	400.000 €
Ergebnis	- 400.000 €	- 200.000 €	- 400.000 €

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 3. Aufgabe: Unterstützung der Budgetsteuerung durch Darstellung des Ressourcenverbrauchs in den Organisationseinheiten (BAB)

- Das Budget Nr. 7 umfasst die Produkte: **Ordnungsaufgaben**, **Öffentliche Park- und Stellplätze** und **Brandschutz**. Allein das Produkt **Ordnungsaufgaben** umfasst 2 Ämter und 10 Kostenstellen:

**KLR-Ansicht mit differenzierter Prognose, ermöglicht einfaches Controlling:**

BAB-Ordnungsamt	Summe	Leitung Ordnungsamt	allgem. Ordnungsaufgaben	Fundbüro	Meldewesen	Passwesen	Eheschließungen
Plan-Kostenansatz HH-Jahr	300.000 €	72.000 €	108.000 €	17.000 €	34.000 €	16.000 €	53.000 €
Ist-Kosten 1/2 HH-Jahr	150.000 €	34.000 €	58.000 €	4.000 €	20.000 €	5.000 €	29.000 €
Prognose Gesamt-HH-Jahr	300.000 €	72.000 €	110.000 €	11.000 €	39.000 €	12.000 €	56.000 €

BAB-Gewerbeamt	Summe	Leitung Gewerbeamt	allgem. Gewerbeangelegenheiten	An-, Ab- und Ummeldungen	Sondernutzungen (Gewerbe)
Plan-Kostenansatz HH-Jahr	100.000 €	50.000 €	21.000 €	21.000 €	8.000 €
Ist-Kosten 1/2 HH-Jahr	50.000 €	26.000 €	10.000 €	12.000 €	2.000 €
Prognose Gesamt-HH-Jahr	100.000 €	50.000 €	22.000 €	24.000 €	4.000 €

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 4. Aufgabe: Vereinfachung der Gebührenkalkulation und -überwachung

- Gebührenfestsetzungen müssen durchschnittlich alle 2 Jahre überprüft werden: oft wird dies jedoch wegen des hohen Aufwands unterlassen. Die KLR ermöglicht eine einfache und zeitnahe Kosten- und Gebührenüberprüfung:

BAB-Musikschule 1/2 Jahr	Summe	Gebäude	Verwaltung	Instrumente	Gesangs- unterricht	Instrumental- unterricht	Tanz und Kunst
Personalkosten	...	...	...	...	...	...	...
Sachkosten	...	...	...	...	...	...	...
Abschreibungen	...	...	...	...	...	...	...
Gesamtkosten	490.900 €	36.000 €	89.000 €	43.100 €	112.000 €	156.000 €	54.800 €
	- €						
produktinterne Umlagen	168.100 €	↳	↳	↳	47.100 €	84.000 €	37.000 €
<b>Gesamtkosten auf End-KoSt</b>	<b>490.900 €</b>				<b>159.100 €</b>	<b>240.000 €</b>	<b>91.800 €</b>
Erlöse	324.200 €				73.400 €	189.100 €	61.700 €
Ergebnis	42.200 €				21.300 €	17.250 €	3.650 €
Kostendeckungsgrad Ist	66%				46%	79%	67%
Kostendeckungsgrad Plan	70%				50%	75%	80%



## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 5. Aufgabe: Finanzkennzahlen für die Produktzielsteuerung

- Mit der kommunalen Doppik werden zur Unterstützung der Produktsteuerung Ziele und Kennzahlen gefordert. Eine mögliche Ziel-Kategorie sind die sog. Finanzziele, die mittels der KLR sehr detailliert gemessen werden können:
- Finanzkennzahlen beziehen sich auf monetäre Größen wie:
    - **Kosten je Kostenstelle:** € / Ordnungsamt, € / Kindergarten 1
    - **Kosten je Kostenträger:** € / Bußgeldbescheid, € / Hortkind (je h)
  
    - **Erlöse je Kostenstelle:** € / Schwimmhalle, € / Ordnungsamt
    - **Erlöse je Kostenträger:** € / Schwimmbadbesucher, € / Werbetafel
  
    - **Kostendeckungsgrade je Kostenstelle:** KD der Musikschule
    - **Kostendeckungsgrade je Kostenträger:** KD Gesangsunterricht,  
KD Instrumentalunterricht

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 6. Aufgabe: Vorbereitung interkommunaler Leistungsvergleiche/Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsanalysen

- Leistungsvergleiche stellen Instrumente des Wettbewerbsersatzes dar. Sie erfordern zwei zentrale Maßnahmen:
1. Genaue Definition des Vergleichsgegenstandes (Aufgaben, Arbeitsschritte, Ergebnisse)
  2. Anpassung der kostenrechnerischen Größen (Ansatz von Primärkostenarten, Verrechnung der Gemeinkosten, Kalkulationsverfahren)
- In der KLR können diese Maßnahmen flexibel vorgenommen werden.
- Wirtschaftlichkeitsanalysen beruhen i.d.R. auf Investitionsrechnungsmethoden oder der Prozesskostenrechnung; beide Methoden erhalten genauere Rechen- und Leistungsdaten bei Vorhandensein einer Kosten- und Leistungsrechnung

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 6. Aufgabe: Vorbereitung interkommunaler Leistungsvergleiche/Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsanalysen

#### Musikschule – Unsere Stadt

Produkt 26301 Musikschule	
Erträge	648.400 €
Aufwendungen	981.800 €
Ergebnis	- 333.400 €
Kostendeckungsgrad	66%

#### Musikschule – Andere Stadt

Produkt 26301 Musikschule	
Erträge	470.100 €
Aufwendungen	531.400 €
Ergebnis	- 61.300 €
Kostendeckungsgrad	88%

- Kein direkter Vergleich auf Basis von Ergebnisdaten aus dem Produkthaushalt möglich!
- Anpassungsmaßnahmen in der KLR vornehmen!

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 6. Aufgabe: Vorbereitung interkommunaler Leistungsvergleiche/Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsanalysen

BAB-Musikschule 1/2 Jahr	Summe	Gebäude	Verwaltung	Instrumente	Gesangs- unterricht	Instrumental- unterricht	Tanz und Kunst
Personalkosten	...	...	...	...	...	...	...
Sachkosten	...	...	...	...	...	...	...
Abschreibungen	...	...	...	...	...	...	...
Gesamtkosten	490.900 €	36.000 €	89.000 €	43.100 €	112.000 €	156.000 €	54.800 €
	- €						
produktinterne Umlagen	168.100 €	↳	↳	↳	47.100 €	84.000 €	37.000 €
<b>Gesamtkosten auf End-KoSt</b>	<b>490.900 €</b>				<b>159.100 €</b>	<b>240.000 €</b>	<b>91.800 €</b>
Erlöse	324.200 €				73.400 €	189.100 €	61.700 €
Ergebnis	42.200 €				21.300 €	17.250 €	3.650 €
Kostendeckungsgrad Ist	66%				46%	79%	67%
Kostendeckungsgrad Plan	70%				50%	75%	80%

- Musikschule „Andere Stadt“ bietet keinen Tanz- und Kunstunterricht an.
- Musikschule „Andere Stadt“ sitzt im Rathaus; Gebäudekosten wurden bisher nicht verrechnet/umgelegt.

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 6. Aufgabe: Vorbereitung interkommunaler Leistungsvergleiche/Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsanalysen

BAB-Musikschule 1/2 Jahr	Summe	Verwaltung	Instrumente	Gesangs- unterricht	Instrumental- unterricht
Personalkosten	...	...	...	...	...
Sachkosten	...	...	...	...	...
Abschreibungen	...	...	...	...	...
Gesamtkosten	400.100 €	89.000 €	43.100 €	112.000 €	156.000 €
	- €				
produktinterne Umlagen	101.100 €	↳	↳	33.100 €	68.000 €
<b>Gesamtkosten auf End-KoSt</b>	<b>369.100 €</b>			<b>145.100 €</b>	<b>224.000 €</b>
Erlöse	262.500 €			73.400 €	189.100 €
Ergebnis	38.550 €			21.300 €	17.250 €
Kostendeckungsgrad Ist	71%			51%	84%
Kostendeckungsgrad Plan	70%			50%	75%

## 2. Die 6 Aufgaben der KLR in der Doppik

### 6. Aufgabe: Vorbereitung interkommunaler Leistungsvergleiche/Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsanalysen

#### Musikschule – Unsere Stadt

Produkt 26301 Musikschule	
kalk. Erträge	262.500 €
kalk. Aufwendungen	369.100 €
kalk. Ergebnis	- 106.600 €
Kostendeckungsgrad	71%

#### Musikschule – Andere Stadt

Produkt 26301 Musikschule	
Erträge	470.100 €
Aufwendungen	531.400 €
Ergebnis	- 61.300 €
Kostendeckungsgrad	88%

- Kostendeckungsgrad unserer Musikschule steigt von 66% auf vergleichbare 71%.
- Vergleichende Aussagen sind nunmehr möglich!

### 3. flächendeckende vs. begrenzte KLR

**Flächendeckende KLR ja/nein?** Eine Begrenzung der KLR auf Teilbereiche der Verwaltung führt zu einer Verringerung ihres Nutzens.

	Flächendeckende KLR	Begrenzte KLR – z.B. nur auf Gebühren rechnende Einheiten
Aufgabe 1: Detailinfos für die Doppik	Ja	Stark beschränkt
Aufgabe 2: Ermöglichung der ILV	Ja	Nein
Aufgabe 3: Unterstützung der Budgetsteuerung	Ja	Stark beschränkt
Aufgabe 4: Vereinfachung der Gebührenkalkulation	Ja	Tlw.
Aufgabe 5: Finanzkennzahlen für die Produktsteuerung	Ja	Stark beschränkt
Aufgabe 6: IKLV, Wirtschaftlichkeitsanalysen	Ja	Stark beschränkt

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

### Kontakt

[www.institut-puma.de](http://www.institut-puma.de)

[c.mueller-elmau@institut-puma.de](mailto:c.mueller-elmau@institut-puma.de)

030 – 3 907 907 46

### Büchertipps:

- Christian Müller: Wie viel Controlling brauchen Kommunen? Betrachtung der Nutzenstiftung ausgewählter Controllinginstrumente, erschienen im Handbuch Neues Verwaltungsmanagement, RAABE-Fachverlag, Stuttgart 2007
- Christian Müller, Stefan Müller, Rainer Isemann: Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung - Grundlagen und Umsetzung, Band 3 Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2009
- Christian Müller: Hinweise zur Ausgestaltung einer kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung, in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2010
- Christian Müller: Kommunale Hauhaushaltssteuerung mit Zielen und Kennzahlen – Hinweise für die Ausgestaltung eines kommunalen, produktorientierten Zielsystems, in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2010
- Christian Müller-Elmau, Stefan Müller, Rainer Isemann: Kommunales Kostenmanagement – Instrumente und Beispiele, Band 4 Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2010