

# LANGE NACHT DER VERWALTUNG 2018

Kosten- und Leistungsrechnung verzichtbar oder essentiell?



am Institut für Prozessoptimierung  
und Informationstechnologien GmbH

Boxhagener Straße 119  
D-10245 Berlin

Tel. 030-3 907 907-0

Fax 030-3 907 907-11

Web: [www.ipm.berlin](http://www.ipm.berlin)

## **1. Kosten- und Leistungsrechnung als Grundlage einer besseren Verwaltungssteuerung**

*Dr. Christian Müller-Elmau (IPM)*

## **2. Erwartungen an einer Kosten- und Leistungsrechnung im Amt Barth**

*Juliane Stroth (Amt Barth)*

## **3. Wege zur Vereinfachung der Kosten- und Leistungsrechnung**

*Arndt Krischok (IPM)*

*Dr. Christian Müller-Elmau (IPM):* **Kosten- und Leistungsrechnung als Grundlage einer besseren Verwaltungssteuerung**

- Tradierte Form der Verwaltungssteuerung
- Ansprüche an eine Verwaltungssteuerung
- Beiträge der KLR

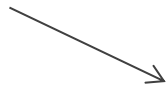


# Klassische Haushaltssteuerung

Geldverteilung nach...



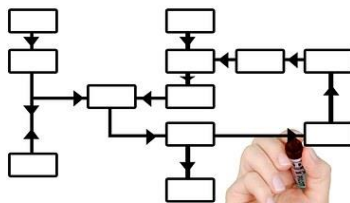
**...freiwillige Aufgaben**



**...Investitionswünschen**



**...Organisationseinheiten**

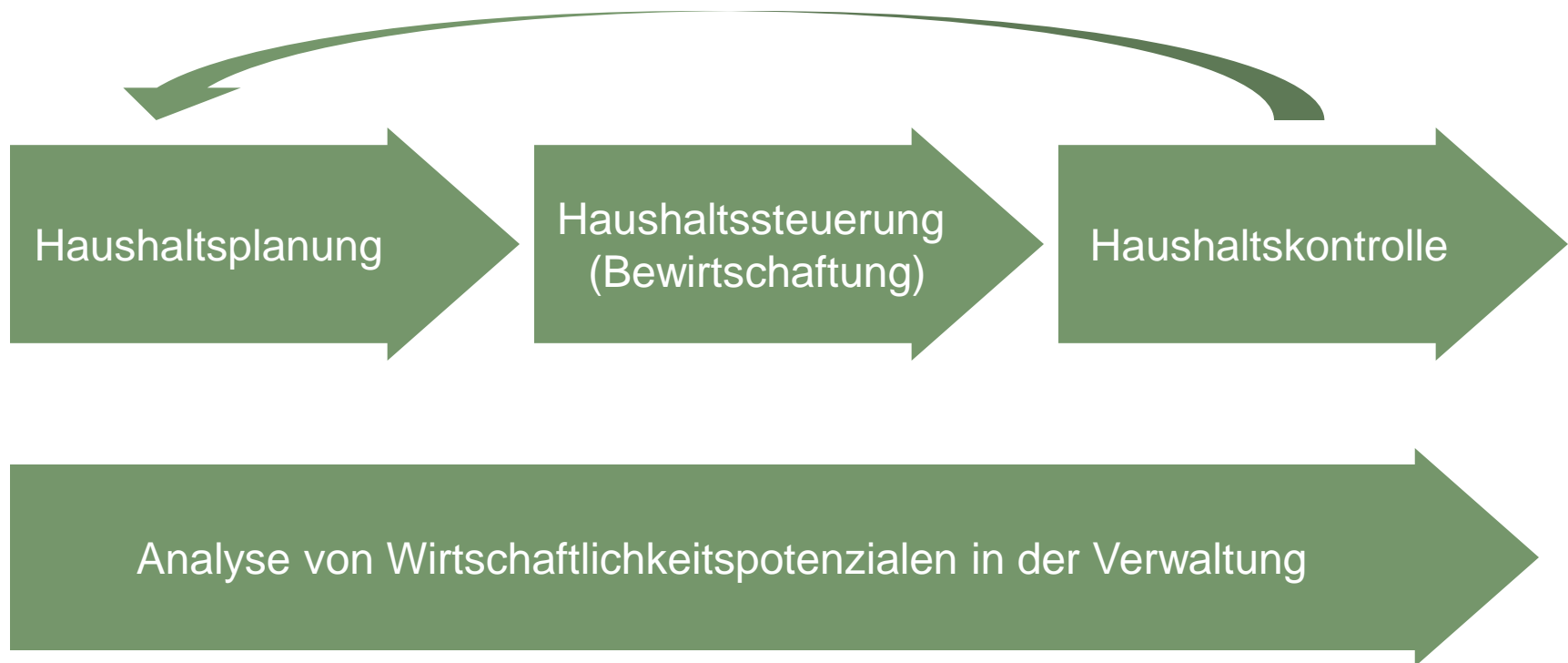


## Die ökonomisch-rationale Steuerungskompetenz ist unterentwickelt

- Das bürokratische Verwaltungsmodell versagt bezüglich der Adaption komplexer werdender Umweltanforderungen. - Schreyogg (Org.gestl., 2008), S. 24; Saliterer (Komm. Strg., 2009), S. 63
- Die öffentliche Verwaltung leidet unter einer Managementlücke. - Budaus (NPM, 1998), S. 1 ff.
- Die öffentliche Verwaltung leidet unter einer Strategielücke - Reichard (Umdenken im Rathaus, 1994), S. 14 ff.
- In der öffentlichen Verwaltung erfolgt eine zu geringe Ausrichtung des Handelns an eindeutigen Zielvorgaben. - Spraul et al. (strat. Mangt. in Komm., 2012), S. 936
- Betriebswirtschaftliche Instrumente, Verfahren und Strukturen zur Zielsteuerung werden in der öffentlichen Verwaltung nur mangelhaft eingesetzt. - Hopp/Gobel (Mngt. der offtl. Verw., 2008), S. 37; Saliterer (Komm. Strg., 2009), S. 66

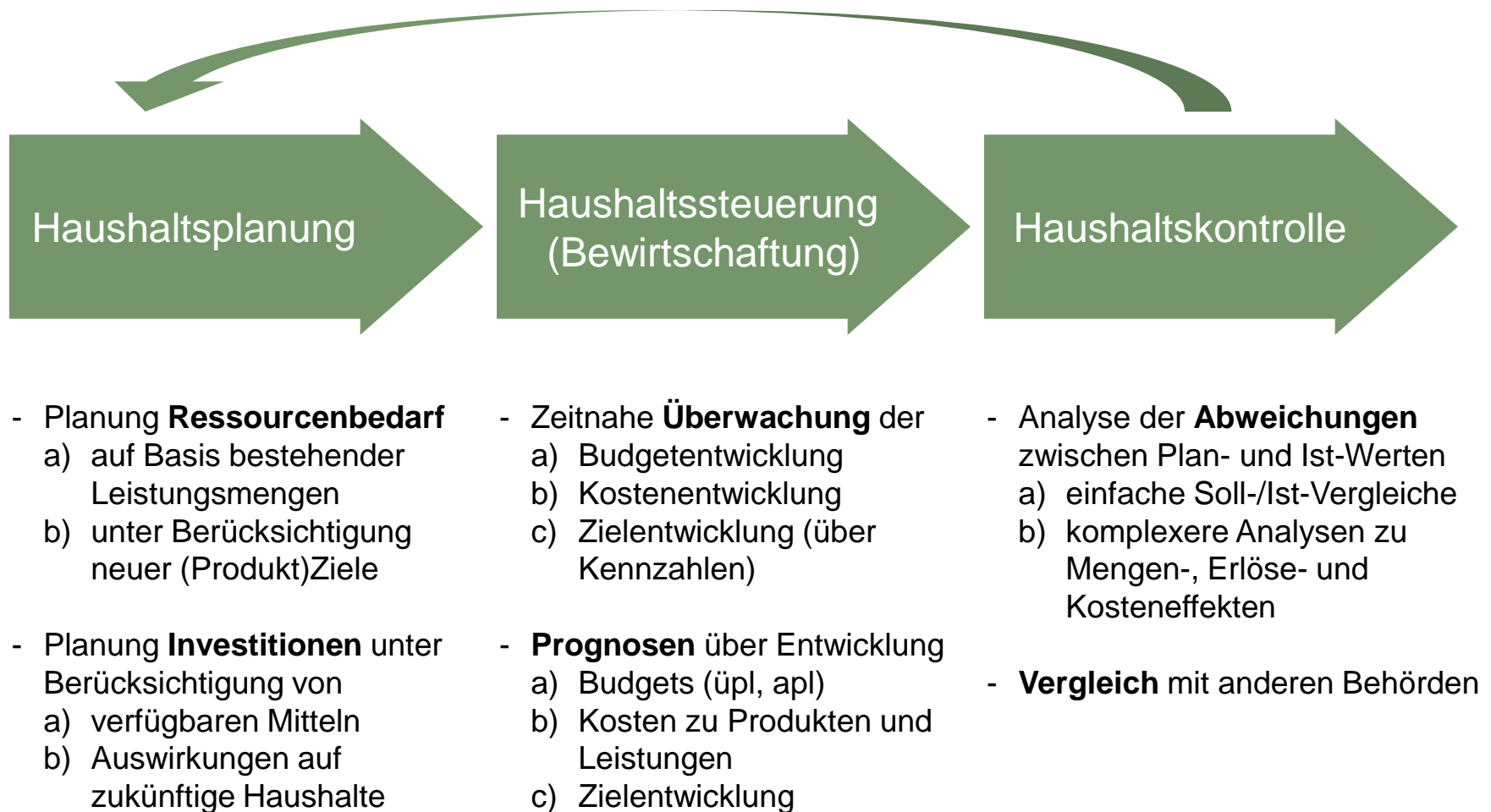
# Der optimierte Haushaltskreislauf

## Der optimierte Haushaltskreislauf im neuen Rechnungswesen



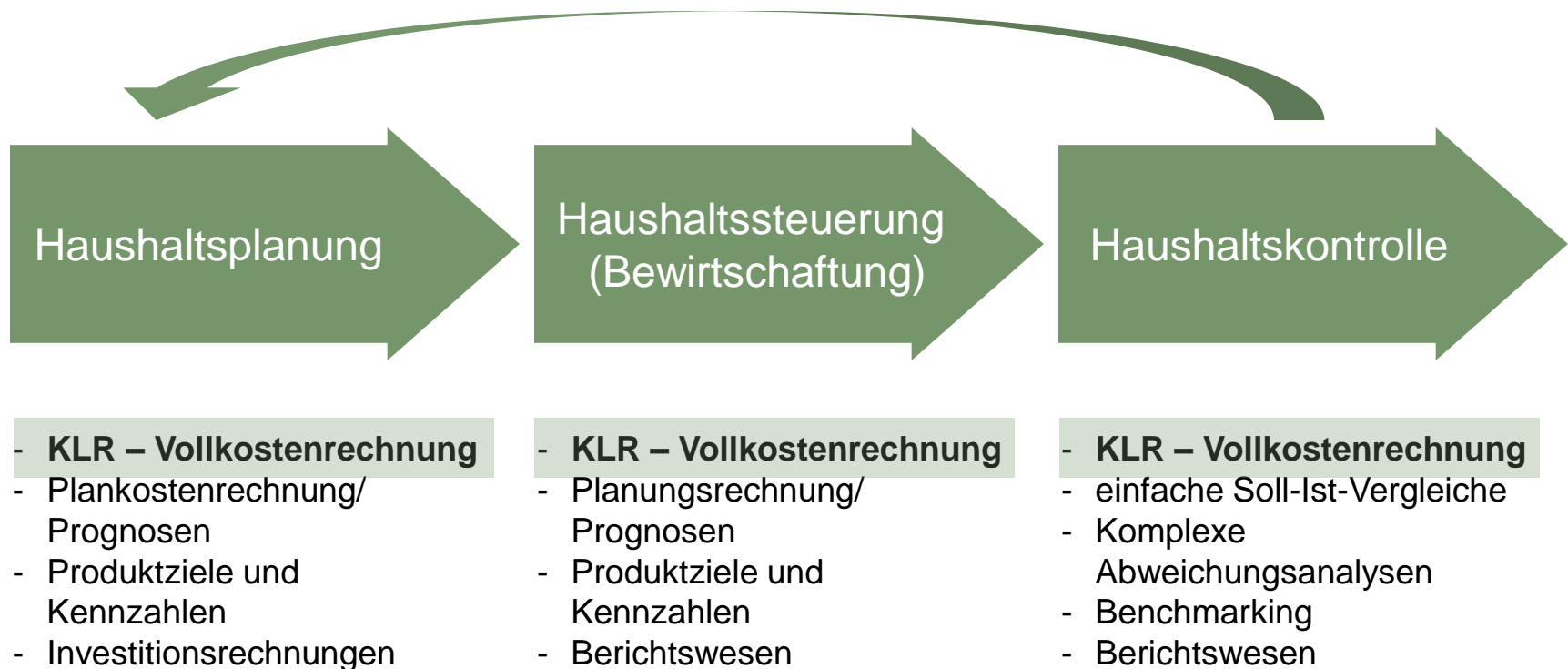
# Der optimierte Haushaltskreislauf

## Der optimierte Haushaltskreislauf im neuen Rechnungswesen



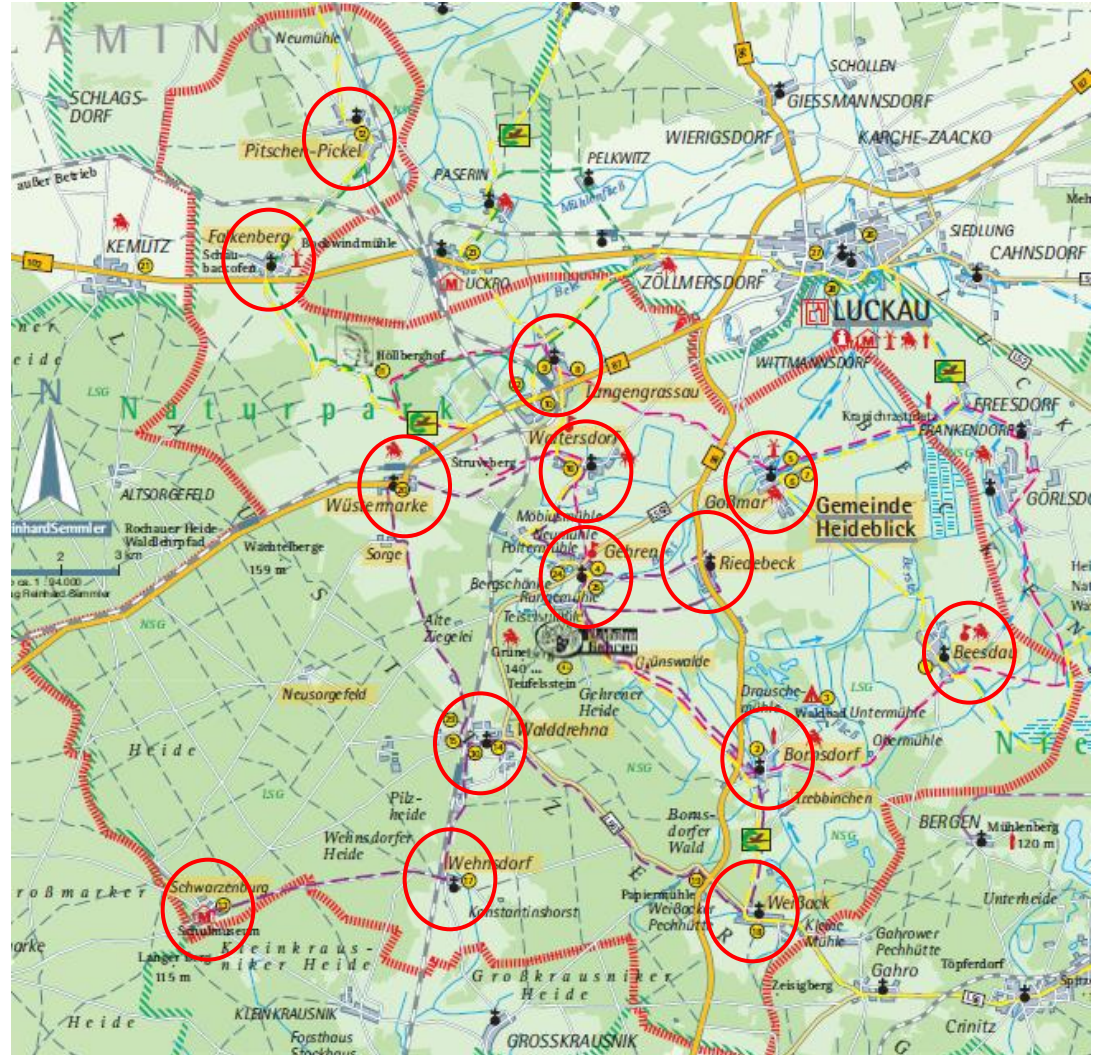
# Der optimierte Haushaltskreislauf

## Der optimierte Haushaltskreislauf im neuen Rechnungswesen



# KLR-Beispiel 1: Analyse Friedhofsleistungen

Kommune mit 13 Ortsteilen  
und 13 Friedhöfen

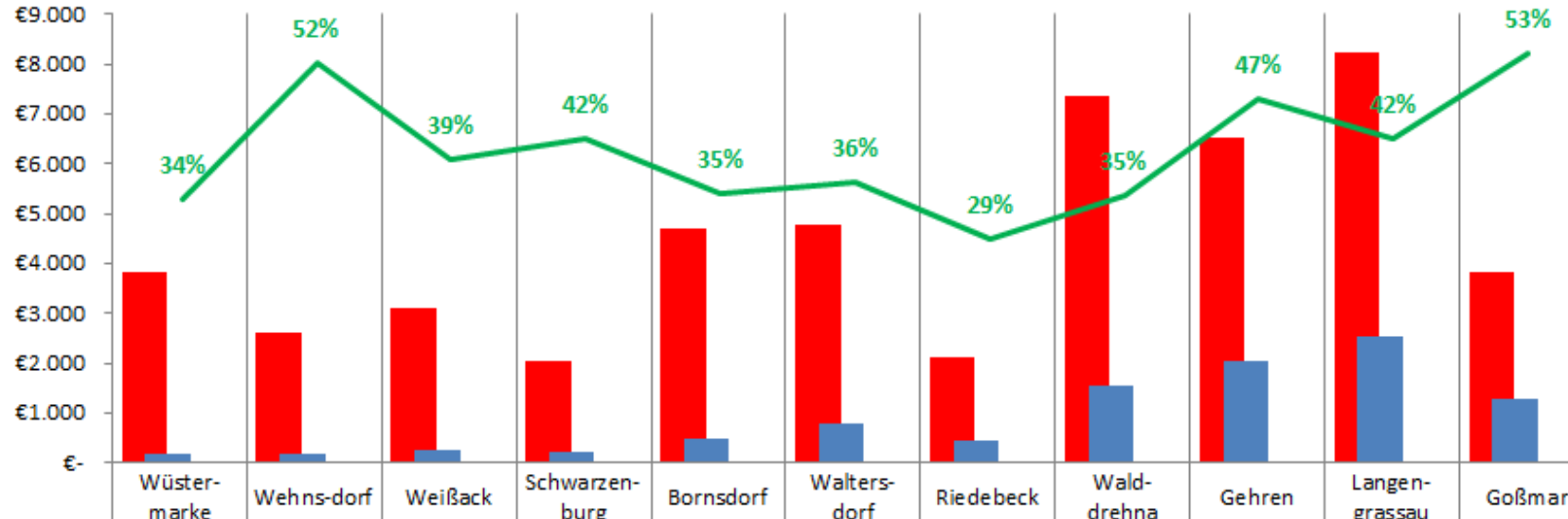


# KLR-Beispiel 1: Analyse Friedhofsleistungen

## Betrachtung von 11 Friedhöfen

### Kosten, Erlöse, Defizit und Kostendeckungsgrad je Friedhof

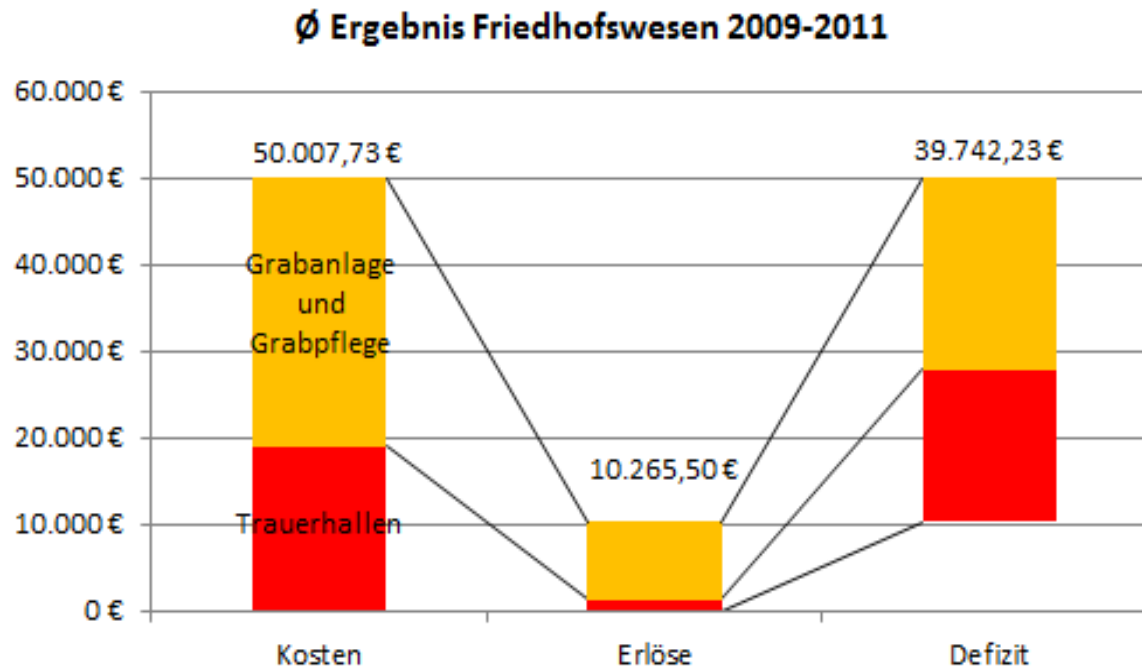
(Reihenfolge aufsteigend nach Kostendeckungsgrad)



	Wüstermarke	Wehnsdorf	Weißack	Schwarzenburg	Bornsdorf	Waltersdorf	Riedebeck	Waldrehna	Gehren	Langengrassau	Goßmar
Gesamtkosten	3.809 €	2.628 €	3.108 €	2.033 €	4.696 €	4.778 €	2.102 €	7.339 €	6.533 €	8.234 €	3.837 €
Gesamterlöse	190 €	178 €	267 €	205 €	477 €	803 €	433 €	1.555 €	2.023 €	2.550 €	1.285 €
Defizit	3.619 €	2.450 €	2.840 €	1.828 €	4.219 €	3.976 €	1.669 €	5.783 €	4.510 €	5.684 €	2.552 €
Kostendeckungsgrad	5,0%	6,8%	8,6%	10,1%	10,2%	16,8%	20,6%	21,2%	31,0%	31,0%	33,5%

# KLR-Beispiel 1: Analyse Friedhofsleistungen

## Betrachtung von 11 Friedhöfen



# KLR-Beispiel 1: Analyse Friedhofsleistungen

## Optimierungsvorschläge

1. Anhebung der Gebühren für Leistungen der Friedhöfe



2. Schließung ausgewählter Friedhöfe



3. Schließung ausgewählter Trauerhallen



# KLR-Beispiel 1: Analyse Friedhofsleistungen

## Ergebnisse

Monetäre Nutzenstiftung	im ersten Jahr		kummuliert in 4 Jahren	
	absoluter Nutzeffekt	relativer Nutzeffekt	absoluter Nutzeffekt	relativer Nutzeffekt
Kosten der Informationserhebung	5.030 €	452%	5.030 €	1809%
Erlössteigerung/Kosteneinsparung	22.751 €		91.004 €	
Gewinn aus der Instrumentenanwendung	17.721 €		85.974 €	

	instrumentelle Nutzung	konzeptionelle Nutzung	symbolische Nutzung	Ausgewogenheit der Kennzahlen	Veränderung der Entscheidungsproz.	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
Bewertung Nutzenstiftung Heidblick	64%	83%	88%	79%	68%	75%

# KLR-Beispiel 2: Analyse freiwilliger Leistungen

## Kreisangehörige Kommune mit vielen freiwilligen Leistungen

### Inhalt

1	Einführung .....	1
2	Gesamtübersicht .....	5
3	Produkte .....	7
3.1	111.01 Verwaltungsführung .....	7
3.2	111.02 Gemeindeorgane .....	10
3.3	111.03 Personalrat .....	14
3.4	111.04 Gleichstellungsbeauftragte .....	15
3.5	111.05 Innere Verwaltungsangelegenheiten .....	16
3.6	111.06 Informations- und Kommunikationstechnik (JuK Technik) .....	19
3.7	111.07 Personalmanagement .....	22
3.8	111.08 Finanzverwaltung .....	27
3.9	111.09 Zahlungsabwicklung .....	28
3.10	111.10 Grundstücks- und Gebäudemanagement .....	31
3.11	111.11 Städtepartnerschaften .....	70
3.12	121.00 Statistik und Wahlen .....	72
3.13	122.00 Ordnungsamt .....	73
3.14	122.01 Bürgerbüro .....	79
3.15	122.02 Standesamt .....	83
3.16	126.00 Brandschutz .....	90
3.17	211.01 Grund- und Förderschule Munster .....	100
3.18	211.02 Grundschule Am Hanloh .....	104
3.19	252.00 Deutsches Panzermuseum Munster .....	107
3.20	252.01 Glasplastik und Garten .....	109
3.21	252.02 Sammlungen, Kunstausstellungen .....	110
3.22	272.00 Stadtbücherei .....	111
3.23	281.00 Heimat- und sonstige Kulturpflege .....	117
3.24	3119.0 Verwaltung der Sozialhilfe (SGB XII) .....	123
3.25	3129.0 Verwaltung Grundsicherung für Arbeitssuchende (SGB II) .....	126
3.26	313.00 Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG) .....	129
3.27	315.01 Soziale Einrichtungen für Wohnungslose .....	130
3.28	346.00 Wohngeld .....	131
3.29	362.01 Außerschulische Jugendbildung .....	132
3.30	365.00 Tageseinrichtungen für Kinder .....	134
3.31	366.00 Bürgerhaus .....	145

3.32	366.01 Kinderspielplätze .....	157
3.33	421.00 Zuschüsse zur Sportförderung .....	158
3.34	424.00 Sportstätten .....	162
3.35	511.00 Räumliche Planung und Entwicklung .....	177
3.36	5221.0 Wohnbauförderung .....	180
3.37	523.00 Denkmalschutz und -pflege .....	181
3.38	531.00 Elektrizitätsversorgung Lopau .....	187
3.39	535.00 Stadtwerke Munster-Bispingen GmbH .....	188
3.40	538.00 Abwasserbeseitigung .....	189
3.41	541.00 Gemeindestraßen .....	190
3.42	545.00 Straßenreinigung .....	195
3.43	545.01 Straßenbeleuchtung .....	198
3.44	546.00 Parkplätze .....	199
3.45	547.00 Einrichtungen des ÖPNV .....	200
3.46	551.00 Grünanlagen und Naturerholungsgebiete .....	201
3.47	552.00 Wasserläufe, Gewässer .....	209
3.48	553.00 Friedhöfe .....	210
3.49	571.00 Wirtschaftsförderung .....	256
3.50	573.01 Allgemeine Einrichtungen .....	259
3.51	573.02 Bauhof .....	267
3.52	575.00 Munster Touristik .....	282
3.53	611.00 Steuern, Zuweisungen, Umlagen .....	287
3.54	612.00 Sonstige Finanzwirtschaft .....	289

# KLR-Beispiel 2: Analyse freiwilliger Leistungen

## Das Bürgerhaus in Fußgängerzone bietet viel

Bürgerhaus gesamt	Gesamt	... davon Kfix	...kurzfr. beeinfl.	rel. Anteil
Personalkosten	307.695 €	307.695 €	- €	0%
Sachkosten	232.150 €	184.641 €	47.509 €	20%
Abschreibungen	36.000 €	36.000 €	- €	0%
Primärkosten	575.845 €	528.336 €	47.509 €	8%
Primärerlöse	16.369 €			
Ergebnis	-559.475 €			
Kostendeckungsgrad in %	3%			
Kosten durch ILV	89.139 €			
Erlöse durch ILV	151.076 €			
Ergebnis nach ILV	-497.538 €			
Kostendeckungsgrad nach ILV in %	25%			

Mütter-Kinder-Zentrum

Schulsozialarbeit

Freie Nutzung

Beratungs-angebote

Kurse für Kinder

Kurse für Jugendliche

Kurse für Erwachsene

generationenübergreifende Kurse

Infothek

offene Kinder- und Jugendarbeit

# KLR-Beispiel 2: Analyse freiwilliger Leistungen

## Das Bürgerhaus in Fußgängerzone bietet viel

Freie Nutzung	Gesamt	...davon Kfix	...kurzfr. beeinfl.	rel. Anteil
Personalkosten	- €	- €	- €	0%
Sachkosten	70 €	- €	70 €	100%
Abschreibungen	- €	- €	- €	0%
Sekundärkosten inkl. ILV-Kosten	136.761 €	101.886 €	9.266 €	7%
Gesamtkosten	136.831 €	101.886 €	9.336 €	7%
Primärerlöse	874 €			
ILV-Erlöse	- €			
Ergebnis	-135.957 €			
Kostendeckungsgrad in %	1%			
Ist-Leistungsmenge in Nutzungsstunden	416			
Kapazitätsgrenze in Nutzungsstunden	2.684			
Auslastungsgrad in %	15%			
Stückkosten je Nutzungsstunde	329 €			
Zuschussbedarf aus Stadthaushalt je Nutzungsstunde	327 €			
Erlöse je Nutzungsstunde	2,10 €			

# KLR-Beispiel 2: Analyse freiwilliger Leistungen

## Das Bürgerhaus in Fußgängerzone bietet viel

Beratungsangebote	Gesamt	...davon Kfix	...kurzfr. beeinfl.	rel. Anteil
Personalkosten	- €	- €	- €	0%
Sachkosten	90 €	25 €	65 €	72%
Abschreibungen	- €	- €	- €	0%
Sekundärkosten inkl. ILV-Kosten	42.029 €	42.029 €	- €	0%
Gesamtkosten	42.119 €	42.054 €	65 €	0%
Primärerlöse	- €			
ILV-Erlöse	- €			
Ergebnis	- 42.119 €			
Kostendeckungsgrad in %	0%			
Ist-Leistungsmenge in Beratungsstunden	728			
Kapazitätsgrenze in Beratungsstunden	2.684			
Auslastungsgrad in %	27%			
Stückkosten je Beratungsstunde	57,86 €			
Zuschussbedarf aus Stadthaushalt je Beratungsstunde	57,86 €			
Erlöse je Beratungsstunde	- €			

# KLR-Beispiel 2: Analyse freiwilliger Leistungen

## Das Bürgerhaus in Fußgängerzone bietet viel

Kurse/Veranstaltungen für Erwachsene/Senioren	Gesamt	...davon Kfix	...kurzfr. beeinfl.	rel. Anteil
Personalkosten	- €	- €	- €	0%
Sachkosten	461 €	- €	461 €	100%
Abschreibungen	- €	- €	- €	0%
Sekundärkosten inkl. ILV-Kosten	25.467 €	25.467 €	- €	0%
Gesamtkosten	25.929 €	25.467 €	461 €	2%
Primärerlöse	495 €			
ILV-Erlöse	- €			
Ergebnis	- 25.434 €			
Kostendeckungsgrad in %	2%			
Ist-Leistungsmenge in Kursstunden	468			
Kapazitätsgrenze in Kursstunden	nicht ggb.			
Auslastungsgrad in %	90%			
Stückkosten je Kursstunden	55,40 €			
Zuschussbedarf aus Stadthaushalt je Kursstunden	54,35 €			
Erlöse je Kursstunden	1,06 €			

# KLR-Beispiel 2: Analyse freiwilliger Leistungen

## Optimierungsvorschläge

1. Durchsetzung von Nutzungsgebühren im Bürgerhaus
2. Aufgabe eines Beratungsraumes
3. Verhandlung eines Entgeltes für das Mütter-Kinder-Zentrum



## Optimierungsvorschläge in anderen Produkten

- Erhöhung Kitakostenerstattung ggü. Landkreis
- Gebührenerhöhung Straßenreinigung/Winterdienst
- Kosteneinsparung Grünpflege



# KLR-Beispiel 2: Analyse freiwilliger Leistungen

## Ergebnisse

Ermittlung des monetären Nutzens	im ersten Jahr		kummuliert in 4 Jahren	
	absoluter Nutzeneffekt	relativer Nutzeneffekt	absoluter Nutzeneffekt	relativer Nutzeneffekt
Kosten der Informationserhebung	50.299 €	165%	122.000 €	272%
realisierte/geplante Erlössteigerung	81.800 €		327.200 €	
realisierte/geplante Kosteneinsparungen	1.250 €		5.000 €	
Gewinn aus der Instrumentenanwendung	32.751 €		210.200 €	

	instrumentelle Nutzung	konzeptionelle Nutzung	symbolische Nutzung	Ausgewogenheit der Kennzahlen	Veränderung der Entscheidungsproz.	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
Bewertung Nutzenstiftung Munster	61%	83%	67%	55%	55%	78%

# KLR-Beispiel 3: Analyse Schulsporthallennutzung

Kommune verfügt über Schulsporthalle, die auch durch Vereine genutzt wird.

	Stückerlös	bisheriges Entgelt (Ø)	kosten-deckendes Entgelt	Wert-erhaltungs-entgelt	betriebs-kosten-deckendes Entgelt
Entgelt für kleines Feld einschließlich der Benutzung der Umkleiden und Duschen	1,04 € / h	20,00 € / h	12,00 € / h	8,46 € / h	4,24 € / h
Entgelt für großes Feld einschließlich der Benutzung der Umkleiden und Duschen	2,08 € / h	30,00 € / h	24,01 € / h	16,91 € / h	8,47 € / h
Entgelt für komplettes Spielfeld einschließlich der Benutzung der Umkleiden und Duschen	3,13 € / h		36,01 € / h	25,37 € / h	12,71 € / h
Entgelt für die Benutzung des Foyers einschließlich der Benutzung der Umkleiden und Duschen	1,56 € / h		6,00 € / h	4,23 € / h	2,12 € / h
Entgelt für die Benutzung von Klassenräumen	4,76 € / h	4,17 € / h	6,58 € / h	4,87 € / h	1,22 € / h
Entgelt für die Benutzung der Aula	9,09 € / h	11,67 € / h	134,71 € / h	100,66 € / h	25,16 € / h
Entgelt für die Benutzung der Cafeteria (Speiseraum)	2,73 € / h	4,17 € / h	48,27 € / h	36,04 € / h	9,01 € / h
Entgelt für die Benutzung der Schullehrküche	- €	- €	29,35 € / h	21,66 € / h	5,41 € / h
Entgelt für die Benutzung der Technik	- €	5,00 € / h	13,80 € / h	13,80 € / h	13,80 € / h
Entgelt für das Trainingslager (4h à 6 Tage * (großes Feld + Klassenraum + Schullehrküche))	100,00 €	100,00 €	1.726,75 €	1.245,71 €	464,18 €

## Optimierungsvorschläge

1. Anhebung der Nutzungsgebühren für Sporthalle



2. Anhebung der Nutzungsgebühren für weitere Räumlichkeiten



# KLR-Beispiel 3: Analyse Schulsporthallennutzung

## Ergebnisse

Ermittlung des montären Nutzens	im ersten Jahr		kummuliert in 4 Jahren	
	absoluter Nutzeneffekt	relativer Nutzeneffekt	absoluter Nutzeneffekt	relativer Nutzeneffekt
Kosten der Informationserhebung	8.833 €	623%	8.833 €	2491%
realisierte/geplante Erlössteigerung	55.000 €		220.000 €	
Gewinn aus der Instrumentenanwendung	46.167 €		211.167 €	

	instrumentelle Nutzung	konzeptionelle Nutzung	symbolische Nutzung	Ausgewogenheit der Kennzahlen	Veränderung der Entscheidungsproz.	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
Bewertung Nutzenstiftung Dohna	100%	70%	80%	30%	90%	100%

# KLR-Beispiel 4: Analyse Bauhofverrechnungspreis

## Trotz ILV zuschussbedürftiger Bauhof

	Ergebnis 2012
ordentliche Erträge	17.280 €
ordentliche Aufwendungen	317.300 €
ordentliches Ergebnis	- 300.020 €
Erträge aus ILV	237.500 €
Aufwendungen aus ILV	- €
Ergebnis nach ILV	- 62.520 €

## Optimierungsvorschlag

1. Anhebung des internen Verrechnungspreises



# KLR-Beispiel 4: Analyse Bauhofverrechnungspreis

## Ergebnisse

Monetäre Nutzenstiftung	im ersten Jahr		kumuliert in 4 Jahren	
	absoluter Nutzeneffekt	relativer Nutzeneffekt	absoluter Nutzeneffekt	relativer Nutzeneffekt
Kosten der Informationserhebung	1.902 €	657%	4.478 €	2792%
Erlössteigerung/Kosteneinsparung	12.500 €		125.000 €	
Gewinn aus der Instrumentenanwendung	10.598 €		120.522 €	

	instrumentelle Nutzung	konzeptionelle Nutzung	symbolische Nutzung	Ausgewogenheit der Kennzahlen	Veränderung der Entscheidungsproz.	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
Bewertung Nutzenstiftung Birkenwerder	75%	92%	79%	25%	70%	59%

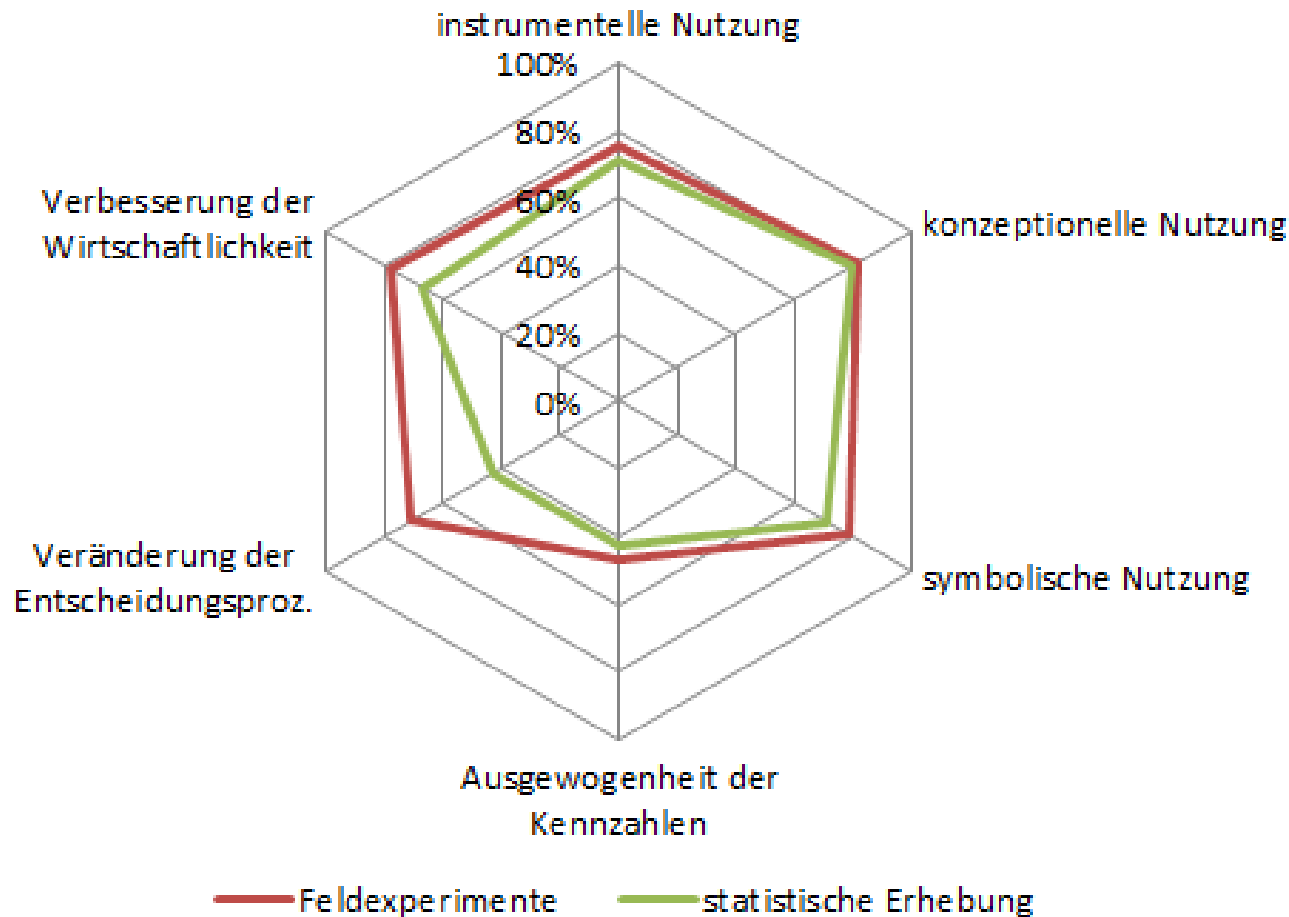
# KLR verbessert die Steuerung und das Ergebnis

## Bewertung der kostenrechnerischen Analyse

	instrumentelle Nutzung	konzeptionelle Nutzung	symbolische Nutzung	Ausgewogenheit der Kennzahlen	Veränderung der Entscheidungsproz.	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
Bewertung Nutzenstiftung Dohna	100%	70%	80%	30%	90%	100%
Bewertung Nutzenstiftung Heidblick	64%	83%	88%	79%	68%	75%
Bewertung Nutzenstiftung Birkenwerder	75%	92%	79%	25%	70%	59%
Bewertung Nutzenstiftung Munster	61%	83%	67%	55%	55%	78%

# KLR verbessert die Steuerung und das Ergebnis

## Bewertung der kostenrechnerischen Analyse





Kottelmann ... hier, im Top-Management,  
brauchen Sie die Fähigkeit zur Abstraktion.  
Einzelne Zahlen sind da viel zu konkret.

## Gesetzliche Grundlagen

- **§ 4 (10) 2 GemHVO:** In jedem Teilergebnishaushalt sind unter Nr. 29 darzustellen: Erträge aus Internen Leistungsbeziehungen
- **§ 4 (10) 3 GemHVO:** In jedem Teilergebnishaushalt sind unter Nr. 30 darzustellen: Aufwendungen aus Internen Leistungsbeziehungen
- **§ 4 (12) 1 GemHVO:** In jedem Teilfinanzhaushalt ist der Saldo aus den Ein- und Auszahlungen aus Internen Leistungsverrechnungen anzugeben

## Wichtige Erkenntnisse

- Interne Leistungsbeziehungen zwischen Teilhaushalten sind anzugeben
- Verrechnung wird sogar in den Teilfinanzhaushalten „gebucht“

- **§ 4 (11) GemHVO:** Der Bürgermeister regelt die Grundsätze über die Verrechnung der internen Leistungsbeziehungen in einer Dienstanweisung.

## Wichtige Erkenntnisse

- Keine direkten Vorgaben für die Ausgestaltung. ILV kann kommunenspezifisch interpretiert werden. Beachte Empfehlungen aus den Anlagen zur VV der GemHVO.
  - Grundsätzlich keine Verrechnung des 11-er Bereiches, außer
    - 114 Zentrale Dienste und
    - 11-er Produkte, welche direkte Leistungen erbringen
      - Stellungnahme des Rechtsamtes für ein Fachbereich
      - Bearbeitung von Widersprüchen durch das Rechtsamt
      - Mitarbeit an einer Gebührenkalkulation
      - ...

# Gesetzliche Grundlagen

- **§ 11 (6) GemHVO:** Interne Leistungen zwischen den Teilhaushalten sind verursachungsgerecht zu verrechnen.

## Wichtige Erkenntnisse

- Wiederholung der Pflicht zur Durchführung einer ILV.
- Interne Leistungen dürfen nicht willkürlich verrechnet werden → Pflicht zur verursachungsgerechten Verrechnung.

# Gesetzliche Grundlagen

- **§ 8 (1) GemHVO:** Die Erträge und Aufwendungen sowie die Ein- und Auszahlungen sind in voller Höhe und getrennt voneinander zu veranschlagen.

## Wichtige Erkenntnisse

- Auch die ILV-Erträge und ILV-Aufwendungen, als Teil der Gesamtansätze eines Produktes/Teil-HH, sind im Haushaltsplan zu veranschlagen.

# Gesetzliche Grundlagen

- **§ 14 (1) GemHVO:** Innerhalb eines Teilhaushaltes sind die Ansätze für Aufwendungen gegenseitig deckungsfähig, soweit nichts anderes durch Haushaltsvermerk bestimmt wird.

## Wichtige Erkenntnisse

- Deckungsfähigkeit schließt die ILV-Aufwendungen mit ein.
- Es muss in einer internen Budgetrichtlinie regelt werden, ob und wenn ja welche Bestandteile der ILV-Aufwendungen in einem Teilhaushalt deckungsfähig sind.

- **§ 27 (1) GemHVO:** Nach den örtlichen Bedürfnissen soll als Grundlage für die Verwaltungssteuerung [...] eine Kosten- und Leistungsrechnung geführt werden. Auf eine KLR kann verzichtet werden, wenn durch eine angemessene Produktgliederung und interne Leistungsverrechnung eine ausreichende Steuerungsgrundlage gegeben ist.

## Wichtige Erkenntnisse

- Der Einsatz einer KLR ist nicht mehr vorgeschrieben.
- Es gibt keine Standard-KLR.

## *Juliane Stroth (Amt Barth):* **Erwartungen an einer Kosten- und Leistungsrechnung im Amt Barth**

- Ausgangslage – Motive für KLR
- Erwartungen an einer KLR
- Projektstand



# Motive für eine Kosten- und Leistungsrechnung

## Eckdaten zum Amt Barth

- 10 Gemeinden mit ca. 15.000 Ewh (Stand 01.01.2018)
- geschäftsführende Gemeinde: Start Barth
- zentrale Einrichtungen im Amt:
  - klassische zentrale Dienste
  - Schulen
  - Kindertageseinrichtungen



# Motive für eine Kosten- und Leistungsrechnung

## Gebührenkalkulation

- Kalkulationen sind sehr aufwendig
- Kalkulationen sind methodisch unsicher
- Kalkulationsgrundlagen veraltet, Zeiträume werden nicht eingehalten
- Thema Elternbeiträge: ansatzfähigen Kosten und tatsächlichen Kosten in den Kitas können aktuell nicht unterschieden werden

# Motive für eine Kosten- und Leistungsrechnung

## Interne Leistungserbringung

- keine Transparenz zu den tatsächlichen Leistungskosten des Bauhofes
  - „...zu teuer...“
  - fehlende Interne Leistungsverrechnung in der Stadt
  - gelegentlich wird der Bauhof der Stadt auch für Gemeinden tätig
- keine Verrechnung der sonstigen Zentralkosten
  - Zentrale Dienste
  - Grundstücks- und Gebäudemanagement

# Motive für eine Kosten- und Leistungsrechnung

## Amtsumlage

- Berechnung der Amtsumlage verursacht hohen Aufwand
- regelmäßige Nachfragen zur Höhe und Zusammensetzung der Amtsumlage
  - Unsicherheiten bezüglich des Verhältnisses von Amtsumlage und tatsächliche Leistungserbringung der geschäftsführenden Stadt
  - Unsicherheiten zu den der reinen Stadtkosten, die aus Amtsumlage raus müssen

# Motive für eine Kosten- und Leistungsrechnung

## Diskussionen zu Leistungen ohne Fakten bezüglich der Kosten

- Bauhof
- Tourist-Information
- Stadtforst
- BgA Hafen
- Stadtbibliothek

# Erwartungen an eine KLR

## Gebührenkalkulation

- Vereinfachung der Gebührenkalkulation
- Einhaltung der Kalkulationszeiträume
- Erhöhung der methodischen Sicherheit
- Darstellung von ansatzfähigen Kosten und tatsächlichen Kosten für die Berechnung der Elternbeiträge in den Kitas
- Ermittlung von Kostendeckungsgraden in allen gebührenrechnenden Einrichtungen

# Erwartungen an eine KLR

## Interne Leistungsverrechnung

- Darstellung der tatsächlichen Leistungsbeziehungen und Gesamtkosten in den Endprodukten, v.a. für
  - Bauhof
  - Grundstücks- und Gebäudemanagement
- möglichst einfache Durchführung der ILV aus der KLR-Umlage
- Grundstücks- und Gebäudemanagement

# Erwartungen an eine KLR

## Kostentransparenz und Potenzialsuche

- Gesamtkostenverursachung der Tourist-Information
- Kosten zu einzelnen Leistungen (z.B. Sitzungsdienst)
- eigene Kosten im Zeitvergleich
- Unterstützung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen v.a. im Bereich der Folgekosten
- Bewertung des Erfolges von Konsolidierungsmaßnahmen

# Erwartungen an eine KLR

## Amtsumlage

- genaue Differenzierung der Kostenverursachung für Amt und Stadt
- möglichst einfache Ermittlung aus den KLR-Daten

## Haushaltsplanung

- genauere Haushaltsplanung auf Kostenstellenebene für ausgewählte Produkte
- Finanzkennzahlen zu Finanzziele für wesentliche Produkte

## Interkommunale Leistungsvergleiche

- bessere Daten und mehr Flexibilität für Quervergleiche

# Erwartungen an eine KLR

## §2b Umsatzsteuer

- Brutto-Netto-Differenzierung über Kostenarten auf
  - Endkostenstellen
  - Vorkostenstellen
- Vorleistungen differenziert
  - Endkostenstellen mit Ust-pflichtigen Leistungen: netto-Beträge
  - Endkostenstellen ohne Ust-pflichtigen Leistungen: brutto-Beträge

## Bessere Führung



# Projektstand zur Einführung der KLR

## Ziel

- fertiges KLR-Konzept zum Juli 2018
- dann bereits HH-Planung 2019 auf KLR-Ebene
- KLR-Betrieb ab 01. Januar 2019
  - Personalkosten monatlich
  - Sachkosten täglich
  - AfA jährlich

# Projektstand zur Einführung der KLR

## Offene Punkte

- aktuell ist jährlicher ILV-Rhythmus angedacht
  - falls ILV Teil von Fachbudget wird, müsste ILV kürzer getaktet werden
  
- Umlagematrix noch nicht fertig
  - Umlagebeziehungen sind definiert, können sich aber noch ändern
  - Umlageschlüssel müssen noch definiert werden
  - zeitlicher Puffer bis Ende der ersten KLR-Periode (z.B. Ende 2019)

# Projektstand zur Einführung der KLR

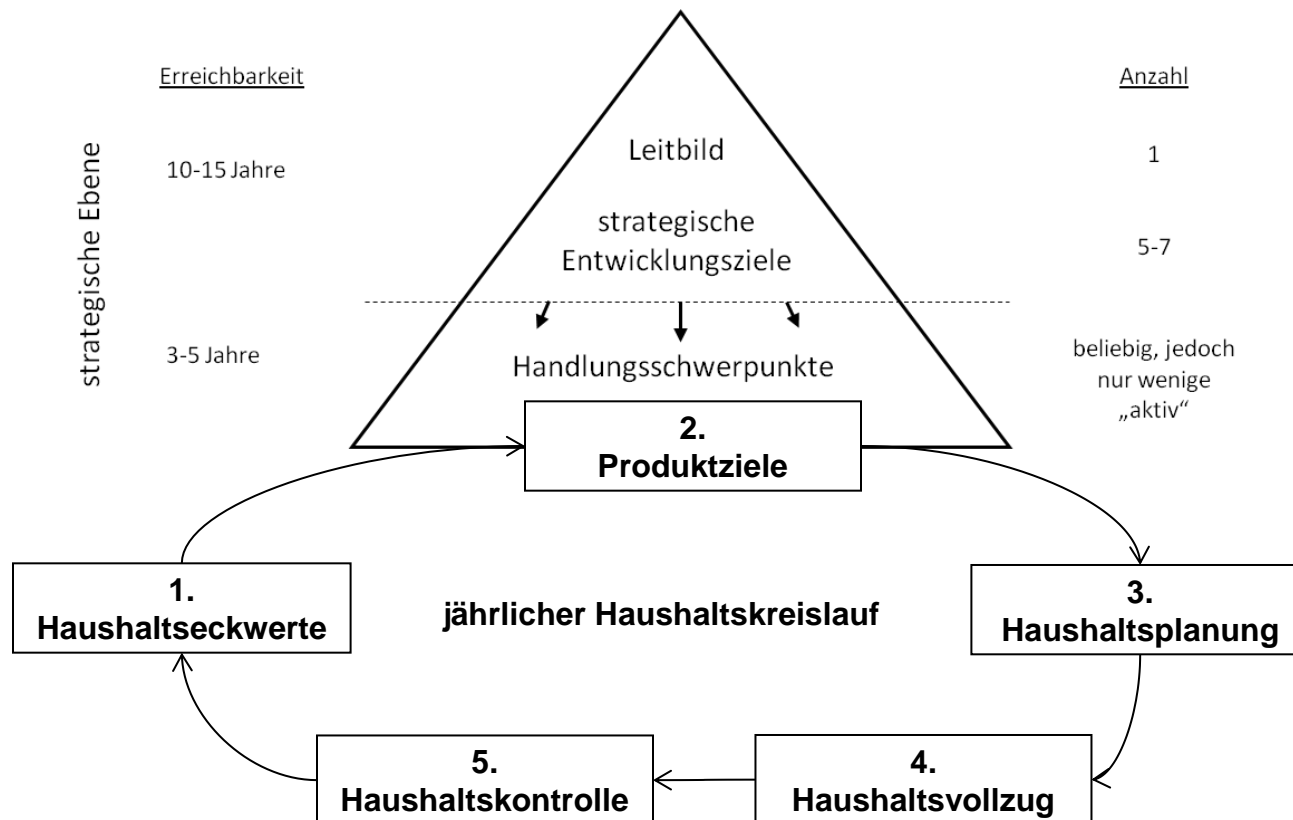
## Offene Punkte

- Zeiterfassung ist kritisch, v.a. bezüglich allgemeiner Tätigkeiten ohne klaren Leistungsbezug
  - MA werden schrittweise in die Arbeitszeiterfassung eingeführt
  - erste Piloten starten bereits mit der monatlichen Zeiterfassung
- Abbildung der KLR in Software Infoma
  - Kostenstellen und Kostenträger
  - Umlagebeziehungen
  - Verbindung KLR-Umlage mit ILV im Haushalt

# Projektstand zur Einführung der KLR

## Offene Punkte

- verbesserter, zielorientierter Steuerungskreislauf

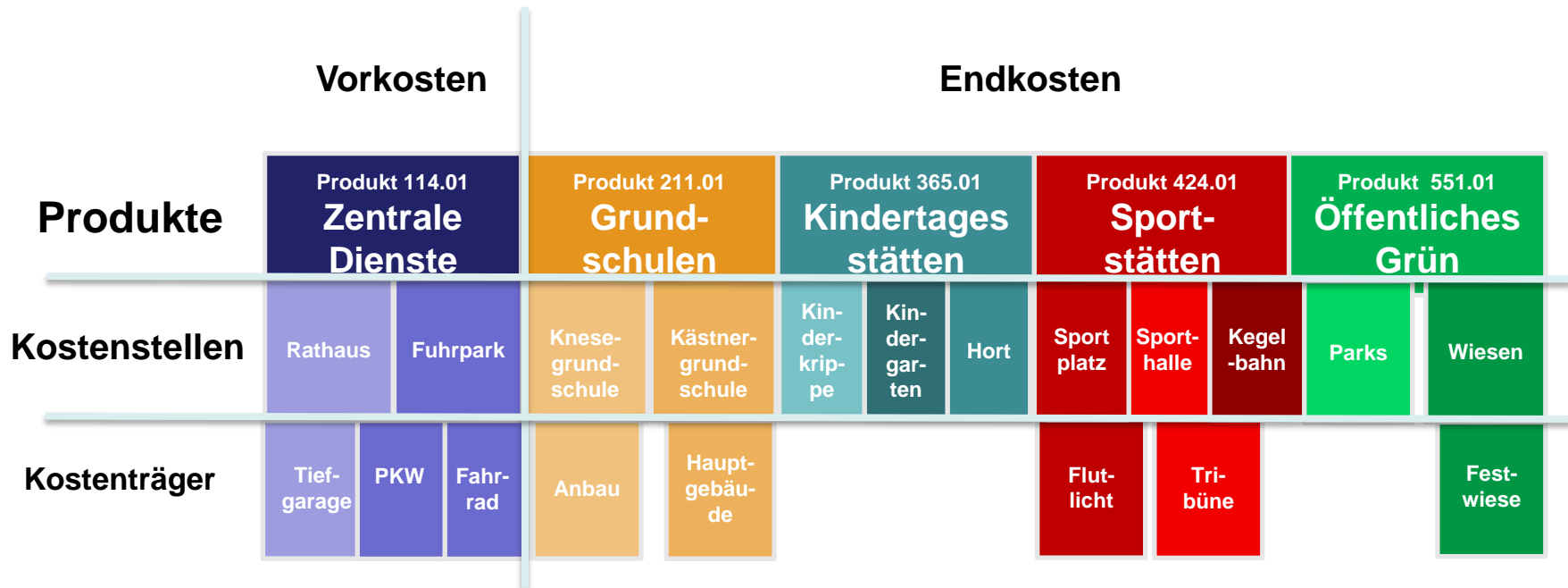


## *Arndt Krischok (IPM): Wege zur Vereinfachung der Kosten- und Leistungsrechnung*

1. Vereinfachung: KLR auf Produktebene
2. Vereinfachung: begrenzte KLR
3. Vereinfachung: pauschale Umlagen
4. Vereinfachung: Beschränkung steuerliche KoSt



# Flächendeckende kommunale Vollkostenrechnung



**Ergebnis:**

- 5 Produkte
- + 12 Kostenstellen
- + 8 Kostenträger
- = **25 Buchungseinheiten**

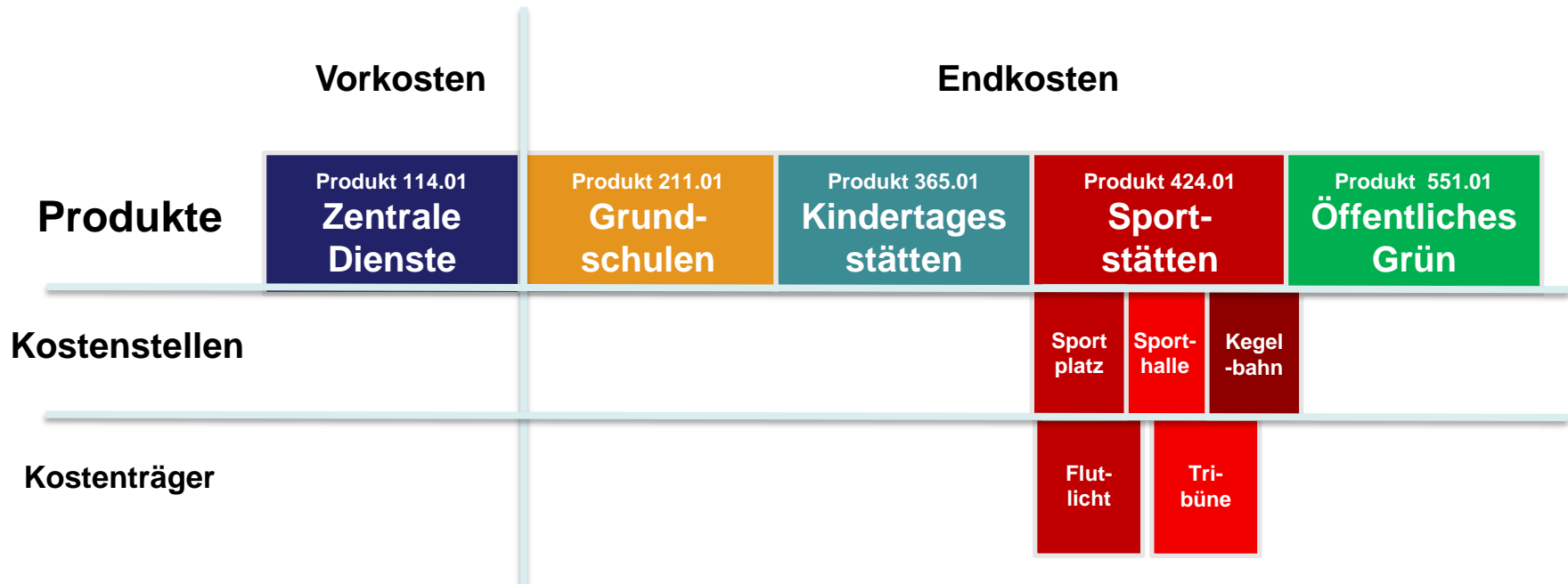
# 1. Vereinfachung: KLR auf Produktebene



**Danach:**

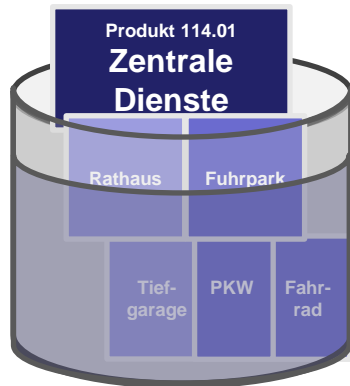
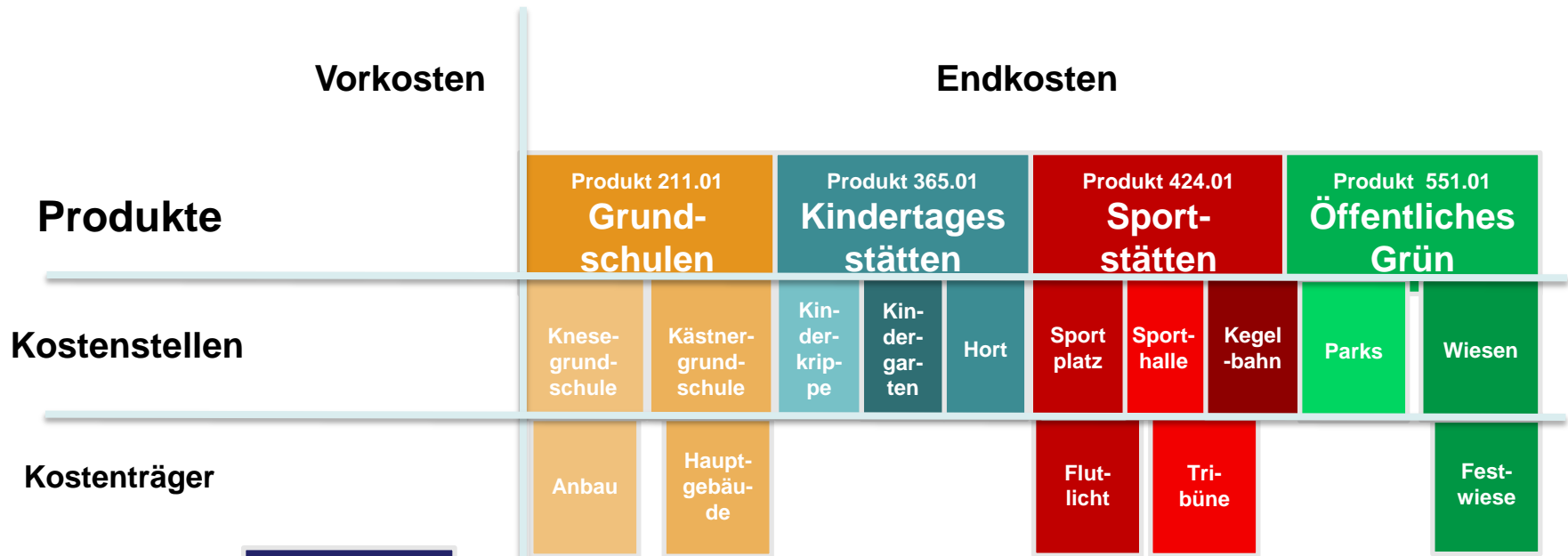
- 8 Produkte
- + 0 Kostenstellen
- + 0 Kostenträger
- = **8 Buchungseinheiten**

## 2. Vereinfachung: begrenzte KLR



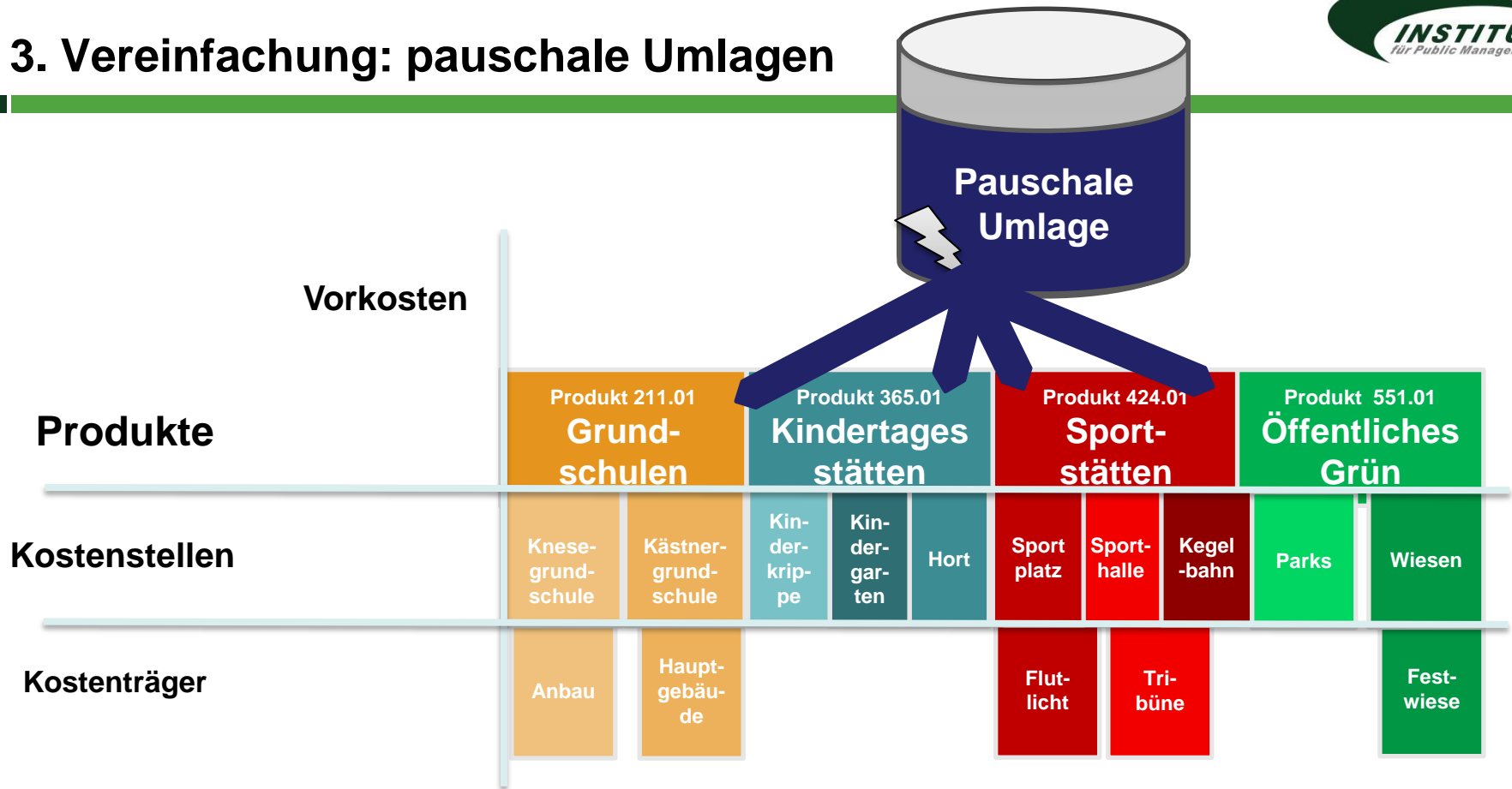
**Danach:** 5 Produkte  
 + 3 Kostenstellen  
 + 2 Kostenträger  
 = **10 Buchungseinheiten**

### 3. Vereinfachung: pauschale Umlagen



**Ergebnis:** 4 Vorkostenstellen  
+ 4 Umlageschlüssel  
+ 15 Umlagen

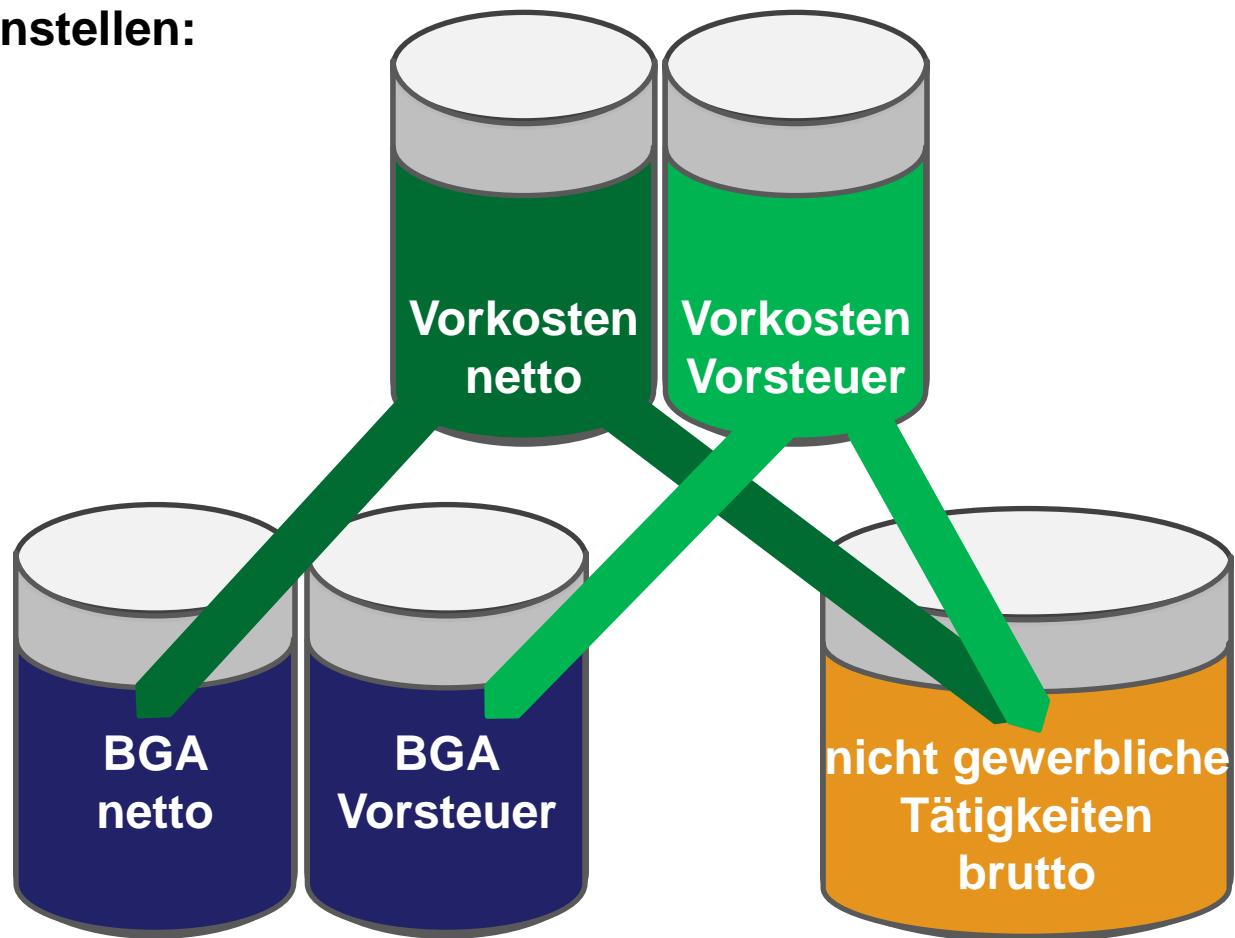
### 3. Vereinfachung: pauschale Umlagen



**Ergebnis:** 4 Vorkostenstellen  
 + 4 Umlageschlüssel  
 + 15 Umlagen

## 4. Vereinfachung: Beschränkung steuerliche KoSt

### 3 Kostenstellen:



## KLR-Aufgabenerfüllung durch die Vereinfachungskonzepte

KLR-Aufgaben	Detailinfo zu Haushalt	ILV	Gebührenkalkulation	Finanzkennzahlen	Leistungsvergleiche	W-Analyse
Vereinf. 1 – Produkte ILV	-	X	-	-	(X)	-
Vereinf. 2 – begrenzte KLR	(X)	-	X	(X)	(X)	(X)
Vereinf. 3 – pauschale ILV	-	X	-	-	(X)	-
Vereinf. 4 – Steuer-KLR	-	-	-	-	-	-
Flächendeckende KLR	X	X	X	X	X	X

## Finanzielle Auswirkungen der KLR-Varianten ggü. keiner KLR (Annahme: durchschnittliche Kommune mit ca. 15.000 Einwohner)

	Jahres-Kosten für KLR	Jahres-Erlöse durch KLR	Jahres-Einsparungen durch KLR	Jahres-Ergebnis
Vereinf. 1 – Produkte ILV	30.000 €	100.000 €	25.000 €	+ 95.000 €
Vereinf. 2 – begrenzte KLR	30.000 €	20.000 €	21.600 €	+ 11.600 €
Vereinf. 3 – pauschale ILV	20.000 €	80.000 €	0 €	+ 60.000 €
Vereinf. 4 – Steuer-KLR	5.000 €	10.000 €	0 €	+ 5.000 €
Flächendeckende KLR	70.000 €	130.000 €	70.000 €	+ 130.000 €

## Aufbau Gebühren-KLR:

Für Ihre gebührenberechnende Einrichtung bauen wir eine KLR Struktur auf, die auf Ihre örtlichen Gebührentatbestände zugeschnitten ist. Somit ermöglichen wir die Gebührekalkulation auf Knopfdruck.

## Aufbau flächendeckende KLR:

Eine flächendeckende KLR macht Produkte transparent und ermöglicht die interne Leistungsverrechnung auf Ist-Kosten Basis. Haben sie erst einmal eine flächendeckende KLR aufgebaut, sparen Sie Arbeit gewinnen Handlungsspielräume.

## Interne Leistungsverrechnung:

Für einige Gemeinden bringt eine KLR oft nicht viel. Diesen Kommunen bieten wir eine ILV-Lösung, mit der sie dennoch einfach und schnell die Kosten für Vorleistungen berechnen und auf die Endprodukte verteilen können. Das schafft Klarheit.

## Kostenmanagement- und Analyse:

Wir analysieren Ihre Kosten fall- und problembezogen. Die Kosten werden nach Struktur, Höhe und Verlauf aufgeschlüsselt. Danach entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen konstruktive Vorschläge zur Kostenoptimierung. So gelingt das Sparen.

## Kontaktieren Sie uns gerne!

### **Dr. Christian Müller-Elmau**

Geschäftsführer  
Institut für Public Management  
Boxhagener Straße 119  
10245 Berlin

T: +49 (0) 30 3 907 907-48  
M: c.mueller-elmau@ipm.berlin

### **Juliane Stroth**

Amtsleiterin Haupt-und  
Ordnungsamt  
Teergang 2  
18356 Barth

T: +49 (0) 3 82 31 37-1 32  
M: stroth@amt-barth.de

### **Arndt Krischok**

Berater für den öffentlichen Bereich  
Institut für Public Management  
Boxhagener Straße 119  
10245 Berlin

T: +49 (0) 30 3 907 907-64  
M: a.krischok@ipm.berlin

# Wie geht es weiter?

## Heute:

- Feedback
- Gemeinsames Essen & Networking mit Blick auf die Ostsee



## Morgen:

Workshop am Vormittag

- Start 9 Uhr
- Ende 12.30 Uhr
- Raum: da wo wir jetzt sind



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit! Bis zur nächsten  
**LANGEN NACHT DER VERWALTUNG 2019**



**am Institut für Prozessoptimierung  
und Informationstechnologien GmbH**

**Boxhagener Straße 119  
D-10245 Berlin**

**Tel. 030-3 907 907-0**

**Fax 030-3 907 907-11**

**Web: [www.ipm.berlin](http://www.ipm.berlin)**