

HOCHSCHULE KEHL
HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wahlpflichtfach: Wirtschaft und Finanzen

Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und
Serviceleistungen im NKHR am Beispiel der Stadt
Albstadt

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Grades eines
Diplom- Verwaltungswirtes (FH)

Vorgelegt von

Ivo Willamowski
Gehrenweg 2
72488 Sigmaringen

Studienjahr 2008/2009

Erstgutachter: Herr Prof. Dieter Brettschneider, Hochschule Kehl
Zweitgutachterin: Frau Michaela Wild, Stadt Albstadt

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	- 1 -
2 Grundlagen der internen Leistungsverrechnung	- 3 -
2.1 Definitionen	- 3 -
2.2 Gesetzliche Vorgaben	- 4 -
2.3 Abgrenzung öffentliche Verwaltung / Privatwirtschaft....	- 5 -
2.4 Ziele der internen Leistungsverrechnung	- 5 -
2.4.1 Ermittlung der vollständigen Produktkosten	- 5 -
2.4.2 Vergleich mit externen Anbietern (Wettbewerb).....	- 7 -
2.4.3 Verhaltenssteuerung	- 8 -
3 Einführung des Projekts „NKHR in Albstadt“	- 9 -
3.1 Portrait der Stadt Albstadt	- 9 -
3.2 Projekt „NKHR in Albstadt“	- 10 -
3.3 Teilprojekt 3 „KLR“	- 12 -
3.3.1 Ziel des Teilprojekts.....	- 12 -
3.3.2 Beteiligte des Teilprojekts 3.....	- 12 -
3.3.3 KLR auf Basis der Vollkostenrechnung	- 13 -
3.3.4 Kostenartenrechnung	- 14 -
3.3.5 Kostenstellenrechnung	- 17 -
3.3.6 Kostenträgerrechnung	- 21 -
4 Innere Verrechnungen in der Kameralistik	- 24 -
4.1 Allgemeine Übersicht	- 24 -
4.2 Einzelne Beispiele	- 25 -
4.2.1 Verwaltungskostenbeitrag	- 25 -
4.2.2 Betriebsamt	- 28 -

4.2.3	Sonstige innere Verrechnung	- 31 -
5	Interne Leistungsverrechnung im NKHR	- 33 -
5.1	Leistungsarten	- 33 -
5.1.1	Steuerungsleistungen	- 34 -
5.1.2	Serviceleistungen	- 35 -
5.1.3	Allgemeine Leistungen	- 36 -
5.1.4	Produktleistungen	- 36 -
5.1.5	Abgrenzung	- 37 -
5.2	Verrechnungsmodell	- 38 -
5.2.1	Verschiedene Verrechnungsmodelle	- 38 -
5.2.1.1	<i>Verrechnung über eine pauschale Umlage</i>	<i>- 39 -</i>
5.2.1.2	<i>Verrechnungspreise</i>	<i>- 41 -</i>
5.2.1.3	<i>Erfassung und Bewertung der Kosten</i>	<i>- 44 -</i>
5.2.2	Bewertung der Verrechnungsmodelle	- 44 -
5.2.3	Umsetzung der Verrechnungsmodelle	- 47 -
5.2.3.1	<i>Verteilung der Steuerungsleistungen über eine Umlage</i>	<i>- 48 -</i>
5.2.3.2	<i>Verrechnung der Serviceleistungen über Preise</i>	<i>- 53 -</i>
5.2.3.3	<i>Arbeitsaufzeichnung</i>	<i>- 57 -</i>
5.3	Kritik an der ILV	- 58 -
6	Technische Umsetzung der ILV im SAP	- 61 -
6.1	Einführung	- 61 -
6.2	Stammdaten	- 62 -
6.3	Verrechnungsmodell	- 65 -
7	Zusammenfassung	- 67 -
8	Schluss teil (Fazit)	- 69 -
	Quellenverzeichnis	VI
	Anlagenverzeichnis	X
	Ehrenwörtliche Erklärung	XX

Abkürzungsverzeichnis

€	Euro
A.	Aufwand
Abs.	Absatz
AG	Arbeitsgemeinschaft
APA	Arbeitsplatzgrundausrüstung
Az.	Aktenzeichen
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BDE	Betriebsdatenerfassung
BgA	Betrieb gewerblicher Art
B-Produkte	Bewirtschaftungsprodukte
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
D. h.	Das heißt
DZ	Datenzentrale Baden-Württemberg
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-GemHVO	Entwurf-Gemeindehaushaltsverordnung
E-GemO	Entwurf-Gemeindeordnung
etc.	et cetera
f.	für
gem.	gemäß
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GemO	Gemeindeordnung
ggf.	gegebenenfalls
GPA	Gemeinde Prüfungsanstalt
HHSt	Haushaltsstelle
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
i. e. S.	im engeren Sinn
i.V.m.	in Verbindung mit
ILV	Interne Leistungsverrechnung

IT	Informationstechnik
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
KIRU	Kommunale Informationsverarbeitung Reutlingen-Ulm
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
Leist. Verr. Fahr.	Leistung Verrechnung Fahrzeuge
Leist. Verr. Gerät.	Leistung Verrechnung Geräte
Leist. Verr. Std.	Leistung Verrechnung Stunden
lfd.	laufende
m²	Quadratmeter
NKHR	Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NKR-SH	Neues kommunales Rechnungswesen - Schleswig-Holstein
o. a.	oben aufgeführte(n)
o. g.	oben genannte(n)
o. J.	ohne Jahresangabe
PG	Projektgruppe(n)
PSP-Element	Projekt Strukturplan Element
S.	Satz oder Seite
Std.	Stunde
Stetten a. k. M.	Stetten am kalten Markt
T€	Tausend Euro
TP	Teilprojekt
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
VwV	Verwaltungsvorschrift
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Projektorganisation	- 11 -
Abbildung 2: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung.....	- 13 -
Abbildung 3: Kostenstellenumlage nach dem Stufenleiterverfahren	- 20 -
Abbildung 4: Übersicht Produkte.....	- 22 -
Abbildung 5: Verwaltungskostenbeitrag (eigene Darstellung).....	- 27 -
Abbildung 6: Aufbau des Betriebsamtes (eigene Darstellung).....	- 28 -
Abbildung 7: Beispiel Grünpflege (eigene Darstellung).....	- 30 -
Abbildung 8: Zielkonflikt (eigene Darstellung).....	- 39 -
Abbildung 9: Gesamthaushalt der Stadt Albstadt.....	- 48 -
Abbildung 10: Verteilung der Kosten (eigene Darstellung)	- 49 -
Abbildung 11: SAP-Auszug Produktplan Stetten a.k.M.....	- 62 -
Abbildung 12: SAP-Auszug Projektstrukturübersicht	- 65 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kontenplan II/2 für BW (eigene Darstellung)	- 15 -
Tabelle 2: Ausschnitt aus Kontenrahmen II/2	- 16 -
Tabelle 3: Beispiele der Umlagearten (eigene Darstellung).....	- 40 -

1 Einleitung

Die Kosten- und Leistungsrechnung mit der darin enthaltenen internen Leistungsverrechnung, ist als ein zentraler Bestandteil des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts zu sehen. Im Zuge der Dezentralisierung von Verantwortungsbereichen in den Kommunen und den daraus entstehenden Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnissen wird die interne Leistungsverrechnung immer mehr in den Mittelpunkt rücken.

Während meiner Praxiszeit bei der Stadt Albstadt erarbeitete ich mir grundlegende Kenntnisse im Bereich der kommunalen Doppik, insbesondere im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung. Dabei stellte ich in Gesprächen mit verantwortlichen Mitarbeitern fest, dass es bei der Umsetzung und der Verrechnung von internen Leistungen noch Schwierigkeiten gibt. Aufgrund dieser Erkenntnisse sowie meiner Mitarbeit am Teilprojekt 3 „Kosten- und Leistungsrechnung“ ist diese Arbeit entstanden.

Mein Aufgabengebiet erstreckte sich von der Erstellung einer Projektdokumentation der Kosten- und Leistungsrechnung und Schaubildern doppischer Anordnungen in SAP über die Mitwirkung bei der Planung und Organisation des gesamten Projekts „NKHR in Albstadt“.

In dieser Arbeit werden nun zuerst die theoretischen Grundlagen für die interne Leistungsverrechnung erläutert. Anschließend erfolgt eine Einführung in das Projekt „NKHR in Albstadt“, insbesondere wird das Teilprojekt 3 „Kosten- und Leistungsrechnung“ behandelt. Im weiteren Verlauf wird der Ist-Zustand der inneren Verrechnung aufgezeigt, wobei auf einzelne Beispiele wie den Verwaltungskostenbeitrag, dem Betriebsamt und die sonstigen inneren Verrechnungen näher eingegangen wird.

Im Kapitel 5 erfolgt eine Übersicht über die verschiedenen Leistungsarten der internen Leistungsverrechnung. Nachfolgend werden verschiedene Verrechnungsmodelle vorgestellt, die anhand von Kriterien verglichen und bewertet werden. Die kritische Betrachtung der internen Leistungsverrechnung rundet dann das 5. Kapitel ab. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf die technische Umsetzung der internen Leistungsverrechnung im SAP eingegangen. Mein persönliches Resümee und eine Zusammenfassung bilden den Abschluss meiner Arbeit.

Das Ziel meiner Diplomarbeit ist es, ein Verrechnungsverfahren für Steuerungs- und Serviceleistungen für die Stadt Albstadt zu erarbeiten. Dieses soll den Kriterien der Verursachungsgerechtigkeit als auch der Praktikabilität entsprechen. Außerdem soll die Arbeit eine leichtere Entscheidungsfindung bei der Wahl eines geeigneten Verfahrens für die verantwortlichen Mitarbeiter darstellen.

2 Grundlagen der internen Leistungsverrechnung

Im folgenden Kapitel werden die grundlegenden Elemente der internen Leistungsverrechnung (ILV) definiert sowie auf die aktuelle Gesetzesgrundlage der Kosten und Leistungsrechnung (KLR) eingegangen. Im weiteren Verlauf wird eine Abgrenzung zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft vorgenommen. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden die Ziele der ILV näher beschrieben.

2.1 Definitionen

Zunächst sind die zentralen Elemente der ILV, insbesondere die der Steuerungsleistung, der Serviceleistung sowie der Begriff der internen Leistungsverrechnung zu definieren. Nachfolgend werden nun einige Definitionen zitiert, die in der einschlägigen Literatur zu diesem Thema zu finden sind.

„Unter Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen (Overhead) sind alle Leistungen zu erfassen, die zur Steuerung der Gesamtverwaltung notwendig sind.“¹

„Serviceleistungen sind auch verwaltungsinterne Produkte. Sie werden vorrangig für die Produktverantwortlichen, aber auch für die Verwaltungssteuerung und für andere Servicestellen erbracht.“²

¹ Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg (2002), Heft 8 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH, S. 100 (im Folgenden zitiert als „Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg“)

² Ebenda, S. 101

„Gegenstand der internen Leistungsverrechnungen ist die Ermittlung und Verteilung sämtlicher Steuerungs- und Serviceleistungen innerhalb einer Kommune.“³

„Die interne Leistungsverrechnung ermöglicht die vollständige Ermittlung aller Kosten sämtlicher Bereiche durch die Darstellung aller Leistungsbeziehungen zwischen der Verwaltungssteuerung, den Servicebereichen und den Produktbereichen. Es findet eine Abrechnung der Kosten für Steuerung und Service zwischen den Ämtern als Grundlage für die Kostenrechnungen innerhalb der Ämter bzw. Einrichtungen statt.“⁴

2.2 Gesetzliche Vorgaben

Der Gesetzgeber gibt im Rahmen des § 14 E-GemHVO⁵ lediglich vor, dass eine KLR geführt werden soll. Zur konkreten Ausgestaltung der KLR werden keinerlei Aussagen getroffen. Somit kann die KLR nach den jeweiligen Gegebenheiten sowie den Bedürfnissen einer Kommune angepasst und aufgebaut werden.

§ 14 E-GemHVO (Kosten- und Leistungsrechnungen)

„Als Grundlage für die Verwaltungssteuerung sowie für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung sollen für alle Aufgabenbereiche nach den örtlichen Bedürfnissen Kosten- und Leistungsrechnungen geführt werden. Die Kosten sind aus der Buchführung nachprüfbar herzuleiten.

§§ 13 bis 19 des Kommunalabgabengesetzes bleiben unberührt.

³ Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen (2008), Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, Unter: http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/show/1282752/2008-11-05%20PB%2011_%20ILV%20von%20Steuerung%20und%20Service.pdf veröffentlichtes Arbeitsergebnis, S. 2 (im Folgenden zitiert als „Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen“)

⁴ Ebenda, S. 2

⁵ Die Paragraphen, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit zitiert werden, beruhen einerseits auf den Entwurf der Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg vom 21.12.2007 und andererseits auf den Entwurf der Gemeindeordnung Baden-Württemberg vom 26.09.2005.

Für Hilfsbetriebe, die ausschließlich zur Deckung des Eigenbedarfs der Gemeinde dienen (§ 102 IV Nr. 3 GemO), gilt § 14 II des Kommunalabgabengesetzes entsprechend mit der Maßgabe, dass auch Kostenunterdeckungen in der Regel auszugleichen sind.“

2.3 Abgrenzung öffentliche Verwaltung / Privatwirtschaft

Die erste Abgrenzung, die in Bezug auf die ILV vorgenommen werden muss, ist der Unterschied zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft. Während die öffentliche Verwaltung all ihre Produktergebnisse nach außen hin darstellen muss, will die Privatwirtschaft dies eben nicht. Somit kann die kommunale KLR nicht als rein „internes Rechnungswesen“ bezeichnet werden, weil sie vor allem zur Transparenz und Übersichtlichkeit der entstandenen Kosten beitragen soll. Das heißt, die ILV soll nicht nur für die öffentliche Verwaltung, sondern vor allen für ihre Einwohner und andere Stellen außerhalb der Kommune ersichtlich und nachvollziehbar sein.

Bei den „Internen Produkten“ (Produktbereich 11) wird dies besonders deutlich. Sie stellen eine Besonderheit in der kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung dar. Über sie werden Steuerungsleistungen (z.B. Gemeinderat) und Serviceleistungen (z.B. von Querschnittsämtern wie Hauptamt, Kämmerei) dargestellt. Die internen Produkte werden wie Kostenstellen auf externe Produkte weiterverrechnet und könnten somit theoretisch auch als Kostenstellen abgebildet werden. Der Gesetzgeber möchte diese internen Leistungen jedoch explizit im Haushaltsplan ausgewiesen haben, um mehr Transparenz über den Ressourcenverbrauch einer Gemeinde zu haben.

2.4 Ziele der internen Leistungsverrechnung

2.4.1 Ermittlung der vollständigen Produktkosten

Durch die Kosten und Leistungsrechnung soll der vollständige Ressourcenverbrauch ermittelt werden. Es ist dabei unerheblich an

welcher Stelle die Kosten in der Verwaltung entstehen, sie sollen letztendlich vollständig auf das jeweilige Produkt verrechnet werden.

In der Vollkostenrechnung wird dabei jedes Produkt grundsätzlich mit folgenden Kostenarten belastet:

- Personalkosten
- Kosten für Sach- und Dienstleistungen
- Interne Leistungsverrechnungen
- Kalkulatorische Kosten
- Kosten der sozialen Sicherung⁶

Die ILV trägt dazu bei, dass alle Leistungsbeziehungen die in einer Verwaltung erfolgen, übersichtlich und transparent dargestellt werden. Dieses ist wichtig für die Produkte, die unmittelbar mit dem Bürger als Endabnehmer in Verbindung stehen, insbesondere in den Bereichen, in denen eine Kostendeckung ganz oder teilweise mit Gebühren erreicht wird (z. B.: Kostenrechnende Einrichtungen).

Unabhängig davon, ob eine Kostendeckung mit Gebühren erfolgt oder nicht, ist die Kenntnis des vollständigen Ressourcenverbrauchs von grundlegender Bedeutung für die Entscheidungsfindung der politischen Gremien einer Kommune und für den Bürger selbst. Entscheidungen können nur fundiert getroffen werden, wenn der reale Zuschussbedarf bei freiwilligen Aufgaben (wie z.B. in den Bereichen Kunst, Sport oder Bildung) bekannt ist. Für Erstattungsansprüche gegenüber Dritten oder für staatliche Zuweisungen ist eine vollständige Kostenermittlung ebenfalls sinnvoll.⁷

⁶ Laib, Uwe (2008), Kosten und Leistungsrechnung im Rahmen der kommunalen Doppik – leicht verständlich, o. O, Fachverlag Jüngling – gbb GmbH und Co.KG, S.63 (im Folgenden zitiert als „Kosten und Leistungsrechnung im Rahmen der kommunalen Doppik“)

⁷ vgl. Verwaltungsinterne Leistungsverrechnung (1998), Bericht Nr. 6/1998, Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, S. 10 f (im Folgenden zitiert als „KGSt-Bericht 6/1998“)

2.4.2 Vergleich mit externen Anbietern (Wettbewerb)

Die Vergleichsmöglichkeit von internen Leistungen begünstigt die Einführung des Wettbewerbsgedankens in die öffentliche Verwaltung.

Der Empfänger interner Leistungen wird dabei Produkte einkaufen, die er zur Erstellung seiner Produkte benötigt.

Der Anbieter interner Leistungen wird hingegen durch den Verkauf seiner Produkte versuchen, seine entstandenen Kosten zu decken. Da er im Wettbewerb mit externen Anbietern steht, wird er permanent sein Produktionsverfahren nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausrichten.

Dabei kann der externe Anbieter nicht nur aus dem privaten Bereich, sondern er auch aus anderen Verwaltungen kommen.

Sich mit externen Anbietern am freien Markt zu vergleichen kann für zentrale Dienststellen nicht nur interessant, sondern auch manchmal zwingend notwendig sein. Denn nur durch die Kenntnis der realen Marktpreise kann der Anbieter beurteilen, ob seine Produkte konkurrenzfähig sind oder ob er gegebenenfalls Maßnahmen ergreifen muss um seine Produkte zum marktfähigen Preis anbieten zu können.

Auch die Möglichkeit, sich mit anderen Verwaltungen in einen interkommunalen Vergleichsring zusammen zu schließen um die eigenen Verfahrensweisen zu überprüfen und sie gegebenenfalls verbessern zu können, ist gegeben. Erhält man beispielsweise Informationen, dass der Preis für eine Kopie bei der Gemeinde A höher ist als bei der Gemeinde B, so kann die zuständige Stelle der Gemeinde A über mögliche Ursachen mit der Gemeinde B sprechen.

Dabei ist zu beachten, dass die Vergleichbarkeit der internen Leistungen in der Regel nur erfolgen kann, wenn gleiche oder ähnliche Voraussetzungen geschaffen worden sind. Was in der Praxis schwer umzusetzen ist, da die Voraussetzungen von Kommune zu Kommune

unterschiedlich sind. Das spiegelt sich in den verschiedenen Ansätzen von z.B. Verrechnungsschlüsseln nach Köpfen oder m² wieder. Bei privaten Anbietern erfordert dies grundsätzlich eine Klärung im Einzelfall (z.B. ob ein privater Gärtner die Leistung günstiger anbieten kann), da nicht alle Bereiche in einer Verwaltung mit privaten Anbietern verglichen werden können.⁸

2.4.3 Verhaltenssteuerung

Den MitarbeiterInnen in den Verwaltungen ist oftmals nicht bewusst, dass die Inanspruchnahme von internen Leistungen auch mit Kosten verbunden ist, die dem Empfänger in Rechnung gestellt werden müssten. Dies wird bei einer dezentralen Organisationsform, in dem der Budgetverantwortliche für einen vorgegebenen finanziellen Rahmen verantwortlich ist, viel mehr in den Mittelpunkt gestellt.

Aus diesem Grund wird mit der ILV ein viel größeres Bewusstsein dafür geschaffen, dass bei Inanspruchnahme einer internen Leistung auch ein angemessener Preis zu bezahlen ist. Voraussetzung für ein solches Verhalten ist allerdings die Einbeziehung der internen Leistungsverrechnung in die Budgetierung.

Sind Leistungsempfänger nicht verpflichtet, Leistungen vom internen Dienstleistern abzunehmen (Auftraggeber-, Auftragnehmeverhältnis), so wird auch für den Leistungsersteller wirtschaftliches Arbeiten in den Vordergrund rücken, um bei einem Preisvergleich mit einem externen Anbieter nicht den Auftrag zu verlieren.⁹

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die ILV ein wichtiger Baustein zu einer effektiven und effizienten wirtschaftlichen Handlungsweise aller Beteiligten in einer Verwaltung sein kann, wenn sie konsequent umgesetzt wird.

⁸ vgl. KGSt-Bericht 6/1998, S. 10

⁹ Ebenda, S. 9f

3 Einführung des Projekts „NKHR in Albstadt“

Im Mittelpunkt des 3. Kapitels steht die Stadt Albstadt mit dem Projekt „NKHR in Albstadt“. Nach einigen allgemeinen Informationen über die Stadt erfolgt ein Überblick über das Gesamtprojekt und das Teilprojekt 3. Im TP3 werden die Grundlagen einer auf Vollkostenrechnung basierenden Kosten- und Leistungsrechnung näher beleuchtet.

3.1 Portrait der Stadt Albstadt

Die Stadt Albstadt liegt im Süden von Baden-Württemberg, auf der Schwäbischen Alb, zwischen Stuttgart und dem Bodensee. Im Rahmen der in Baden-Württemberg durchgeführten Gebietsreform wurde die Stadt Albstadt 1975 aus neun Ortsteilen gegründet und somit zur größten Stadt im Zollernalbkreis. Bis in die 70er Jahre hinein wurde die Region von der Textilindustrie geprägt.

Die Stadt Albstadt hat mit verschiedenen Kommunen aus der Region Verwaltungsgemeinschaften oder Verbände gegründet. Mit der Nachbargemeinde Bitz hat die Stadt Albstadt eine Verwaltungsgemeinschaft vereinbart, die seit 1975 besteht. Seit dem Jahr 2005 bestehen mit dem Kooperationspartner Stetten am kalten Markt eine interkommunale Zusammenarbeit sowie das gemeinsame Pilotprojekt „Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR)“.¹⁰

Zu den wichtigen Eckpfeilern der Aufgabenerfüllung gehören die beiden Tochterunternehmen, die Albstadtwerke GmbH und die As-Wohnbau GmbH. Die Albstadtwerke versorgen im Rahmen der kommunalen Aufgabenstellung die Einwohner mit Strom, Wasser, Gas und Wärme.

¹⁰ vgl. www.albstadt.de

Vorrangiges Ziel der As-Wohnbau ist, u. a. eine soziale verantwortbare Wohnversorgung für breite Schichten der Einwohner sicherzustellen
Die Stadt Albstadt hat mit ihren neun Ortsteilen 45.800 Einwohner (siehe Anlage 1).

Albstadt ist drittgrößter kommunaler Waldeigentümer in Baden-Württemberg, ca. 80% der Stadtfläche Albstadts sind Natur- bzw. Landschaftsschutzgebiete.

Im Jahr 2009 beträgt das Gesamtvolumen des Verwaltungshaushalts 106.800 T€, in diesem sind 8.700 T€ (siehe Anlage 2) innere Verrechnungen enthalten, das entspricht rund 8,2% des komplettes Verwaltungshaushaltes. Diese Zahl zeigt heute schon den hohen Stellenwert der inneren Verrechnungen, wenn man bedenkt, dass in der derzeitigen Haushaltsführung nur punktuell und nicht flächendeckend intern verrechnet wird.

3.2 Projekt „NKHR in Albstadt“

Mit dem Inkrafttreten des Beschlusses der Innenministerkonferenz im November 2003 wurden die Weichen für das NKHR auf kommunaler Ebene gestellt. Durch die Unterzeichnung der Projektverfügung am 19.05.2006 wurde die Einführung des NKHR in Albstadt beschlossen. Das ursprüngliche Ziel, bis zum 01.01.2009 das NKHR in Albstadt einzuführen, musste durch die Unsicherheit im Gesetzgebungsverfahren auf den 01.01.2011 verschoben werden. Im laufenden Projekt können jederzeit Anpassungen vorgenommen werden, aktuell wurde das Projekt „NKHR in Albstadt“ um das TP 5 „Zentrales Gebäudemanagement“ erweitert.

Das Projekt „NKHR in Albstadt“ gliedert sich wie folgt: (siehe Abbildung1)

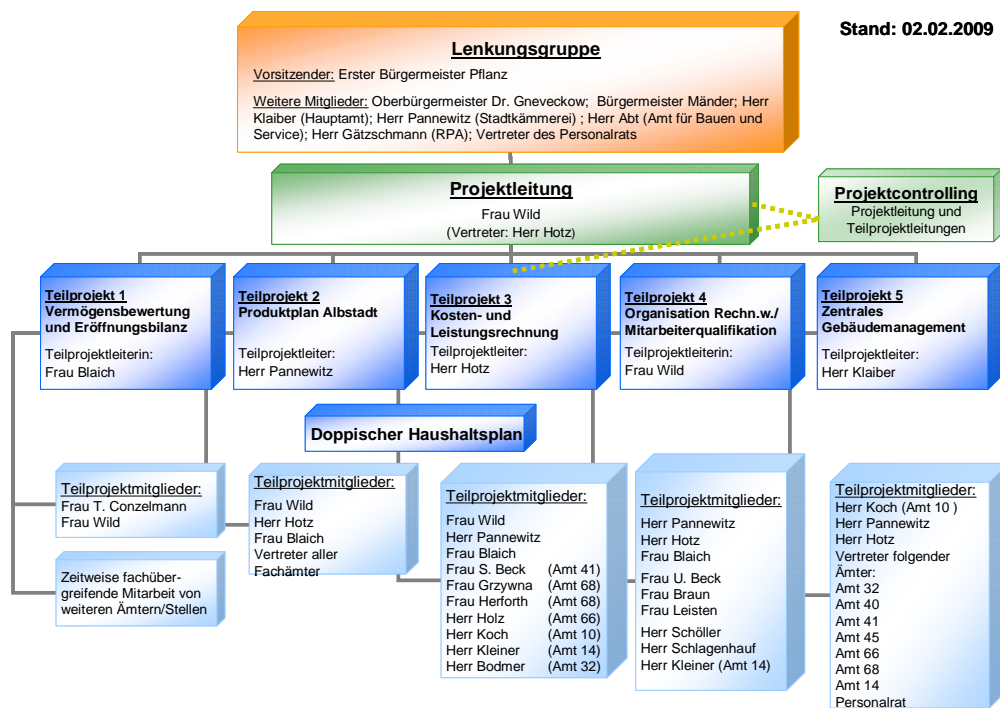


Abbildung 1: Übersicht Projektorganisation¹¹

Das Projekt ist in drei Aufgaben- und Verantwortungsbereiche unterteilt.

Die Lenkungsgruppe als höchstes Gremium ist das Entscheidungs- und Kontrollorgan des gesamten Projekts. Es besteht aus der Verwaltungsspitze sowie aus Vertretern der Querschnittsämter, des Rechnungsprüfungsamtes und des Personalrates. Sie setzt u. a. eine Projektleitung ein, die die Aufgabe hat, der Lenkungsgruppe in regelmäßigen Abständen Bericht über den Fortschritt des Projekts zu erstatten.

¹¹ Dokumentation des Gesamtprojekts, Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), Leitfaden zum Projektmanagement, unter: www.albstadt.de/buergerservice/Stadtverwaltung/stadtkammerei/projekt_nkhr/anlagen/anlage9.pdf, S. 10 (im Folgenden zitiert als „Leitfaden zum Projektmanagement“)

Die Projektleitung ist für die komplette Planung, Überwachung Koordination und Steuerung des Projekts zuständig. Neben diesen Aufgaben ist sie aktiv an deren Umsetzung beteiligt. Die Projektleitung ist somit das Verbindungsstück zwischen Lenkungsgruppe und Projektteam.

Das Projektteam übernimmt in den Teilprojekten die eigentliche Projektarbeit. Dort werden die Arbeitspakete analysiert und zusammen mit der Projektleitung Konzepte entwickelt, wie diese am effizientesten umgesetzt werden können. Die Leitung der Teilprojekte wird von MitarbeiterInnen aus der Kämmerei und dem Hauptamt übernommen.

3.3 Teilprojekt 3 „KLR“

Das Teilprojekt 3 hat die Aufgabe, ein Konzept zu entwickeln, in dem die relevanten Kosten und Erlöse ermittelt und nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten weiter verrechnet werden. Dabei wird eng mit dem Teilprojekt 2 „Produktplan Albstadt“ zusammengearbeitet. Grundlage für die Projektarbeit ist der Kontenrahmen II/2 für Baden-Württemberg und der kommunale Produktplan Baden-Württemberg, die individuell an die Kommune angepasst werden.

3.3.1 Ziel des Teilprojekts

Die öffentlichen Haushalte sind seit jeher dem Grundsatz der Sparsamkeit und der Wirtschaftlichkeit verpflichtet.¹² Aufgrund dieses Grundsatzes verfolgt die kommunale KLR eine verursachungsgerechte und transparente Zuordnung der entstandenen Kosten.

3.3.2 Beteiligte des Teilprojekts 3

Durch die Tatsache, dass nur bei einer ämterübergreifenden Beteiligung eine erfolgreiche Einführung der KLR in Albstadt möglich sein wird, ist das Teilprojekt 3 „KLR“ mit MitarbeiterInnen aus verschiedenen Ämtern besetzt. Voraussetzungen, wie z.B. persönliche Qualifikation, gute

¹² vgl. § 77 Abs.2 E-GemO

Kenntnisse der Organisationsstrukturen, einschlägige Erfahrung mit der Projektarbeit sowie mit der KLR, spielten für die Besetzung eine wichtige Rolle.

3.3.3 KLR auf Basis der Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung ist ein Kostenrechnungssystem, bei dem sämtliche Kosten, d. h. alle Einzelkosten und alle Gemeinkosten, im Wege der Kostenartenrechnung erfasst, in der Kostenstellenrechnung verteilt und in der Kostenträgerrechnung den Kostenträgern zugerechnet werden. Die hier beschriebene Vollkostenrechnung wird auf Basis der Ist-Kostenrechnung in Albstadt eingeführt.

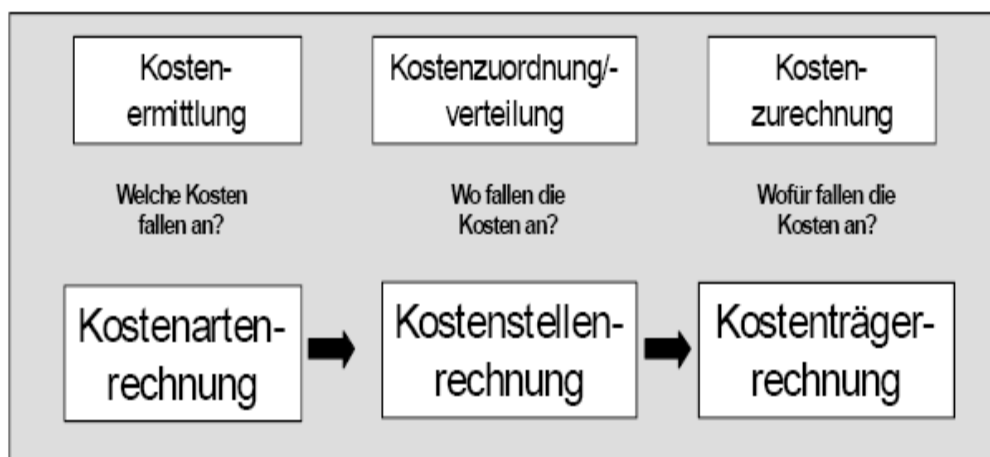


Abbildung 2: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung¹³

„Die Kostenartenrechnung ist der Ausgangspunkt jeder Kostenrechnung. Sie sorgt für eine systematische und vollständige Erfassung der in einer

¹³ vgl. Kostenrechnung (2005), Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, S. 2/26, (im Folgenden zitiert als „KGSt-Handbuch Kostenrechnung“)

Rechnungsperiode angefallenen Kosten und Erlöse und beantwortet die Frage, welche Kosten- und Erlösarten durch die betriebliche Leistungserstellung angefallen sind.“¹⁴

Die Kostenstellenrechnung baut auf der Kostenartenrechnung auf und wird daher auch als zweite Stufe der Kostenrechnung bezeichnet.

Sie stellt die Verbindung zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung dar. Die Kostenstellenrechnung soll die Frage, wo die Kosten entstanden sind, beantworten. Dazu werden die Gemeinkosten auf die Kostenstellen verteilt. Dies bedeutet, dass in der Kostenstellenrechnung die Kosten aus der Kostenartenrechnung übernommen werden, die den Kostenträgern (Produkte) nicht direkt zugerechnet werden können.¹⁵

In der Kostenträgerrechnung als letzte Stufe der Kostenrechnung erfolgt die Zuordnung der Kostenarten, die auf Kostenstellen verteilt und von da auf die Produkte (Kostenträger) weiterverrechnet werden. Die Kostenträgerrechnung gibt also Aufschluss darüber, für welche (Dienst-) Leistungen die Kosten entstanden sind.¹⁶

3.3.4 Kostenartenrechnung

Grundlage für die Kostenartenrechnung in Albstadt ist der Kontenplan II/2 für Baden-Württemberg, der auf dem Kontenrahmen der Innenministerkonferenz vom 21.11.2003 beruht.¹⁷ Der Kontenplan setzt sich aus verschiedenen Ebenen zusammen. Die Kontenklassen bilden dabei die oberste Ebene (siehe Tabelle 1). Diese gliedert sich in weitere Untergruppen (Kontengruppe, Kontenart und Konto) um eine verwaltungsweite Erfassung und Bewertung des Ressourcenverbrauchs

¹⁴ KGSt-Handbuch Kostenrechnung, S. 2/27

¹⁵ Ebenda, S 2/69

¹⁶ Ebenda, S. 2/78

¹⁷ vgl. Internetseite vom Datenverarbeitungsverbund Baden-Württemberg, unter: www.nkhr-bw.de/servlet/PB/menu/1167907/index.html

nach Art der Kosten und des Ressourcenaufkommens nach Art der Erlöse zu ermöglichen.

Kontenplan II/2 für Baden-Württemberg		
Kontenklasse	Bezeichnung	Haushaltsteile
0	Aktiva	Vermögensrechnung (Bilanz)
1	Aktiva	
2	Passiva	
3	Erträge	Ergebnisrechnung
4	Aufwendungen	
5	Außerordentlicher Ertrag und Aufwand	
6	Einzahlung	Finanzrechnung
7	Auszahlung	
8		Abschluss
9		KLR

Tabelle 1: Kontenplan II/2 für BW (eigene Darstellung)

Die primären Kostenarten orientieren sich an den Konten der Ergebnisrechnung. Das heißt, für jedes Aufwands- oder Ertragskonto existiert eine gleichlautende Kosten- bzw. Erlösart. Damit wird die Integrationsfähigkeit von Ergebnisrechnung und Kostenrechnung gewährleistet. Grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, ob im Einzelfall eine über den Kontenrahmen hinausgehende Detaillierung notwendig ist. Dies könnte bei Kostenarten mit erheblichem Volumen oder mit Abhängigkeiten von verschiedenen Einflussgrößen (z.B. Energiekosten in Strom, Gas, ...) der Fall sein.

Am Beispiel „Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen“ wird exemplarisch aufgezeigt, wie eine mögliche Aufschlüsselung der Kostenarten aussehen kann. Dieses Beispiel zeigt einerseits, dass den Kommunen durch den Kontenplan II/2 für Baden-Württemberg eine Gliederung vorgegeben wird, andererseits stellt der Kontenplan II/2 aber

auch gewisse Freiräume für weitere Untergliederungen zur Verfügung. Wie weit man die Kostenarten aufschlüsselt, liegt an den örtlichen und strukturellen Gegebenheiten der einzelnen Kommunen.

42				Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen
	421			Unterhaltung des unbeweglichen Vermögens
		4211		Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen
		4212		Unterhaltung des sonstigen unbeweglichen Vermögens
				<i>Unterteilung im Produktbereich 54 i.R. der Verwaltungsstrukturreform</i>
		(42121)		<i>Unterhaltung der Straßen - Materialaufwand</i>
		(42122)		<i>Unterhaltung der Straßen - Fremdaufwand</i>
	422			Unterhaltung des beweglichen Vermögens
		4221		Unterhaltung des beweglichen Vermögens
	423			Mieten und Pachten
		4231		Mieten und Pachten
		4232		Leasing
	424			Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen
		4241		Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen
		(4241)		<i>Aufwendungen für Energie</i>
		(4242)		<i>Aufwand für Wasserversorgung</i>
		(4243)		<i>Aufwand für Abfallbeseitigung</i>
		(4244)		<i>Aufwand für Abwasserbeseitigung</i>
		(4245)		<i>Aufwand für Gebäudereinigung</i>
		(4246)		<i>Aufwand für gebäudebezogene Versicherungen</i>
		(4247)		<i>Aufwand für gebäudebezogene Steuern</i>
		(4249)		<i>Sonstige Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen</i>
	425			Haltung von Fahrzeugen
		4251		Haltung von Fahrzeugen

Tabelle 2: Ausschnitt aus Kontenrahmen II/2¹⁸

Neben den primären Kostenarten werden auch sekundäre Kostenarten benötigt, die nicht im Kontenrahmen II/2 für Baden-Württemberg aufgeführt sind.

Wie das o. a. Beispiel zeigt, entstehen primäre Kosten durch den Verbrauch von Gütern oder Dienstleistungen und können analog den jeweiligen Aufwandskonten der Ergebnisrechnung einer Kostenstelle oder einem Produkt zugeordnet werden.¹⁹

Bei sekundären Kosten handelt es sich um Gemeinkosten, die von einer Kostenstelle weiter auf Kostenstellen oder auf Produkte verrechnet werden. Beispiel hierfür wäre eine zentrale Kostenstelle für Büromaterialkauf eines Amtes. Die Gemeinkosten (z.B. Papier,

¹⁸ Im ovalen Kreis sind weitere Untergliederungen möglich.

¹⁹ vgl. KGSt-Handbuch Kostenrechnung, S. 2/30

Druckerpatronen usw.) werden auf die zentrale Kostenstelle des Amtes gebucht und am Ende eines Jahres oder in der entsprechenden Verrechnungsperiode auf andere Kostenstellen oder Produkte weiter verrechnet.

3.3.5 Kostenstellenrechnung

Ziel der Kostenstellenrechnung ist die verursachungsgerechte Zurechnung der Kostenarten zu den leistungserbringenden Organisationseinheiten (z.B.: Amt, Abteilung, Objektkostenstelle) der Verwaltung und wird meist in Form des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) dargestellt. Die Kostenstellen sind hierbei die kostenverantwortlichen „Orte“ der Leistungserstellung. Über die Kostenstellenrechnung erfolgt eine möglichst verursachungsgerechte Zuordnung der in der Kostenartenrechnung erfassten Kosten auf die Produkte, soweit diese nicht direkt den Produkten zurechenbar sind.

Bei der Bildung der Kostenstellen ist zu beachten, dass diese in einem Kostenstellenplan dokumentiert werden.

Der Kostenstellenplan sollte folgende Angaben enthalten:

- Kostenstellenbezeichnung
- Kostenstellenverantwortlicher
- Art der Kostenstelle
- Kostenstellenummer²⁰

In einem weiteren Schritt sollten die Kostenstellen nach folgenden Kriterien eingeteilt werden:

- Organisationsorientierte Kostenstelle
- Objektorientierte Kostenstelle

²⁰ vgl. Laib, Uwe (2008), Kosten und Leistungsrechnung im Rahmen der kommunalen Doppik, S. 83

- Funktionsorientierte Kostenstelle²¹

Eine organisationsorientierte Kostenstelle könnte z.B. für das Hauptamt, die Kämmerei oder das Amt für öffentliche Ordnung gebildet werden. Voraussetzungen für die Bildung einer solchen Kostenstelle ist eine eigene Budgetverantwortung der Leistungsbereiche in Anlehnung an die Organisationsstrukturen.²² Für eine objektorientierte oder funktionsorientierte Unterteilung einer Kostenstelle sind Schulen oder das Betriebsamt vorstellbar. Beim Betriebsamt wäre es sogar sinnvoll Kostenstellen z.B. für einzelne Fahrzeuge zu bilden, um eine Aussage über ihre Auslastung und ihre Rentabilität zu treffen.

Das zukünftige interne Produkt „Leistungen zentraler Werkstätten“ (11.25.03) des Betriebsamtes ist hierfür ein gutes Beispiel, da z.B. die einzelnen Fahrzeuge als objektorientierte Kostenstelle und die Schreiner-Werkstatt oder Schlosser-Werkstatt als funktionsorientierte Kostenstelle vorgesehen werden könnten.

Damit die Kostenarten verursachungsgerecht weiterverrechnet werden können, wird zwischen verschiedenen Kostenstellen unterschieden:

- Endkostenstellen

Endkostenstellen sind Kostenstellen, deren Kosten nicht auf weitere Kostenstellen, sondern auf die Produkte verrechnet werden. Man unterscheidet Hauptkostenstellen, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen und Nebenkostenstellen, die nur für einen Nebenzweck bestimmt sind.²³

²¹ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S. 30 f

²² vgl. KGSt-Handbuch Kostenrechnung, S. 2/70f

²³ vgl. Laib, Uwe (2008), Kosten und Leistungsrechnung im Rahmen der kommunalen Doppik, S. 87

- Vorkostenstellen
Vorkostenstellen werden mit Hilfe der Umlagerechnung, Leistungen vollständig auf Endkostenstellen verrechnet. Unter den Begriff Vorkostenstellen fallen auch sog. Hilfskostenstellen oder allgemeine Kostenstellen.²⁴

- Objektkostenstellen (allgemeine Kostenstellen)
Objektkostenstellen haben aus verrechnungstechnischer Sicht den Charakter einer Vorkostenstelle, für die ein gesondertes Informations- und Steuerungsinteresse besteht. Sie werden aufgrund der Informationsrelevanz aber separat ausgewiesen.²⁵

Bei der Zurechenbarkeit der Kostenarten auf Produkte wird in Einzel- und Gemeinkosten unterschieden. Dabei müssen Kostenträgereinzelkosten nicht die Kostenstellenrechnung durchlaufen, da diese direkt einem Produkt zugeordnet werden können. Es empfiehlt sich aber, eine informative Aufführung dieser Kosten in der Kostenstellenrechnung, um eine vollständige Darstellung der Kosten zu gewährleisten. Kostenträgereinkosten dagegen werden von mehreren Produkten verursacht und können daher nur indirekt auf Produkte verrechnet werden.

In der Kostenstellenrechnung werden die Gemeinkosten unterschiedlich auf Kostenstellen verteilt. Bei der direkten Kostenverteilung (Kostenstelleneinzelkosten) werden die Kosten direkt auf eine oder mehrere Endkostenstellen aufgliedert. Bei der indirekten Kostenverteilung (Kostenstellengemeinkosten) können die Kosten nicht direkt auf Endkostenstellen zugeordnet werden. Für diese Kosten muss ein geeigneter Verteilungsschlüssel definiert werden, um sie

²⁴ vgl. Laib, Uwe (2008), Kosten und Leistungsrechnung im Rahmen der kommunalen Doppik, S. 87

²⁵ vgl. KGSt-Handbuch Kostenrechnung, S. 2/73

verursachungsgerecht verteilen zu können.²⁶ Somit kann die Verteilung der primären Gemeinkosten direkt oder indirekt erfolgen.

Die Kostenstellenrechnung wird meist in Form des BAB dargestellt. Er wird senkrecht in Kostenarten und waagrecht in Kostenstellen dargestellt. Die einfachste Form der Kostenverteilung ist das Stufenleiterverfahren, welches grundsätzlich in Albstadt Anwendung finden wird. Die erste Stufe stellt die Primärkostenverteilung dar. Hierbei werden die Gemeinkosten auf die Kostenstellen zugeordnet. Hinsichtlich der Zuordnung muss wie oben schon erwähnt zwischen direkter und indirekter Kostenverteilung unterschieden werden. Gibt in einem zweiten Schritt eine Kostenstelle an eine andere Kostenstelle Leistung ab (sekundäre Kostenverteilung), dann werden zuerst alle Kosten der allgemeinen Kostenstellen und anschließend alle Kosten der Hilfskostenstellen auf Neben- oder Hauptkostenstellen verrechnet (siehe Abbildung 3).

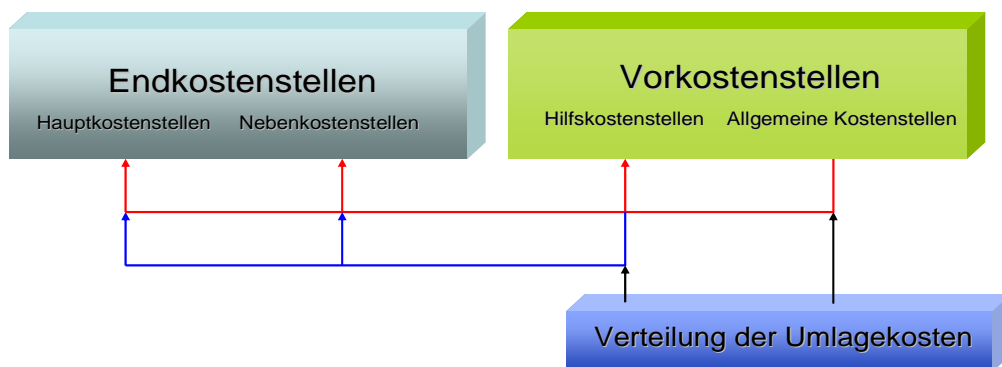


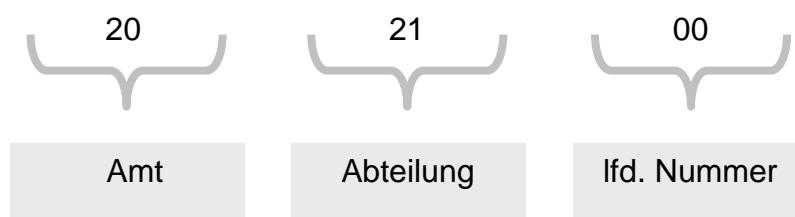
Abbildung 3: Kostenstellenumlage nach dem Stufenleiterverfahren²⁷

²⁶ vgl. KGSt-Handbuch Kostenrechnung, S. 2/76f

²⁷ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg Haushalts und Rechnungswesen, S.28

Um die Lesbarkeit des BAB zu gewährleisten, empfiehlt sich eine Nummernsystematik der Kostenstellen anzulegen.

Ein Beispiel hierfür wird anhand von der Kostenstelle „Stadtkasse“ aufgezeigt.



3.3.6 Kostenträgerrechnung

Der Aufbau der Kostenträgerrechnung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Teilprojekt 2. Der „Produktplan Albstadt“ ist dabei die zentrale Voraussetzung, um alle Kosten auf alle Produkte der Stadt Albstadt vollständig zu verrechnen.

Um dieser Aufgabenstellung und die sich daraus ergebenden speziellen Dienstleistungen geeignet abzubilden, muss eine Strukturierung der verwendeten Produkte stattfinden.

Durch das nachfolgende Schaubild soll diesbezüglich ein Überblick verschafft werden, wie kommunale Produkte abgebildet werden. Darüber hinaus wird die Verteilung der internen Produkte auf externe Produkte dargestellt.

Kommunaler Kostenträger	Produkte	Interne Aufträge			Zentrale Gemeinkostenträger	Projekte	Investitionsaufträge
Abwicklung der kommunalen Kostenträger = Was geschieht mit den Kosten?	Produktkosten als Endergebnis der Kostenträgerrechnung	Weiterverrechnung interner Leistungen im Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis Leistungsabnahme beeinflussbar	Weiterverrechnung interner Leistungen im Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis Leistungsabnahme nicht beeinflussbar Abnahmeverpflichtung	kein Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis	Umlage auf Produkte = Gesamtsteuerumlage	Behandlung wie interner Auftrag und Abrechnung auf Produkte oder über Gesamtsteuerumlage oder Behandlung als Investitionsauftrag	aktivierte Eigenleistung
zugehörige Produktkategorien	Externe Produkte	Wahl-service	Pflicht-service	Mitwirkungsleistungen	Steuerung	Steuerungsunterstützung	
		Serviceprodukte			Steuerungsprodukte		
		Interne Produkte					
Hierarchie	Produktbereich Produktgruppe Produkt						

Abbildung 4: Übersicht Produkte²⁸

Die Kostenträgerrechnung gibt grundsätzlich darüber Auskunft, wofür die Kosten in der Kommune angefallen sind. Dabei ist es ihre Aufgabe, die bei der Produkterstellung angefallenen Kosten verursachungsgerecht den Produkten zuzuordnen. Die Kostenträgerrechnung kann in eine Kostenträgerstückrechnung und in eine Kostenträgerzeitrechnung unterteilt werden.

Die Kostenträgerzeitrechnung betrachtet einen bestimmten Zeitraum in der die Kosten angefallen sind. Durch die Einbeziehung der Erlösseite in die Kostenrechnung wird sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch als kurzfristige Erfolgsrechnung bezeichnet. Sie kann somit dem Entscheidungsträger aktuelle Grundlagen für Entscheidungen liefern.

²⁸ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S. 36

Hierbei besteht die Möglichkeit die Qualität der Steuerung in der Kommunalverwaltung erheblich zu steigern.²⁹

Die Kostenträgerstückrechnung hat die Aufgabe die Kosten zu ermitteln, die auf das erzeugte Produkt entfallen. Dieses kann zu drei verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt werden. In der Planphase wird eine Vorkalkulation und in der Ist-Phase eine Zwischenkalkulation vorgenommen. In der letzten Phase, der Nachkalkulation, wird die Plan- und Ist-Phase verglichen, um dann mögliche Fehleinschätzungen zu erkennen.³⁰

In der öffentlichen Verwaltung werden drei Verfahren für die Verrechnung der Gemeinkosten auf die jeweiligen Produkte verwendet:

- Divisionskalkulation
- Zuschlagskalkulation
- Äquivalenzziffernkalkulation³¹

Auf diese Verfahren wird in der Diplomarbeit nicht näher eingegangen.

In diesem Kapitel wurde ein genereller Überblick über das Projekt „NKHR in Albstadt“, insbesondere dem TP 3 gegeben, um in den nachfolgenden Kapiteln vertieft in die ILV Albstadts einzusteigen.

²⁹ vgl. Bachert, Robert (2004), Kosten- und Leistungsrechnung: Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, o. O., Juventa Verlag Weinheim und München, S. 36 (im Folgenden zitiert als „Kosten- und Leistungsrechnung“)

³⁰ ebenda, S. 36f

³¹ vgl. Laib, Uwe (2008), Kosten und Leistungsrechnung im Rahmen der kommunalen Doppik, S. 96

4 Innere Verrechnungen in der Kameralistik

In diesem Kapitel werden innere Verrechnungen, die momentan bei der Stadt Albstadt Anwendung finden, aufgezeigt und näher erläutert.

4.1 Allgemeine Übersicht

Im Jahr 2007 wurde bei der Stadt Albstadt ein Gesamtvolumen von inneren Leistungen in Höhe von 7.600 T€ verrechnet (siehe Anlage 2).

Bei einem Gesamtvolumen des Verwaltungshaushalts in Höhe von 103.000 T€, entspricht das einen prozentualen Anteil von 7,4%. Das in der Anlage 4 aufgeführte Schema gibt eine Gesamtübersicht über die verschiedenen Arten von internen Leistungen bei der Stadt Albstadt. Diesem ist zu entnehmen, dass sie in unterschiedliche Nummernsystematiken unterteilt sind. Dabei werden interne Leistungen einzeln ausgewiesen und separat verrechnet.

Die Eigenleistung die heute im Vermögenshaushalt veranschlagt wird, kann mit der zukünftig aktivierten Eigenleistung (wird im Kapitel 5.1.5 näher erläutert) verglichen werden. In der Kameralistik werden die Eigenleistungen (zum Beispiel bei einem Bauvorhaben) als Einnahmen für das leistende Amt verbucht. Die Ausgaben wiederum werden im Vermögenshaushalt unter Investitionsausgaben eingetragen.

Der Verwaltungskostenbeitrag (siehe Abschnitt 4.2) sowie der Straßenentwässerungsanteil der öffentlichen Straßen, mit einem Gesamtvolumen am Verwaltungshaushalt in Höhe von 2.200 T€, werden jeweils nach ihrer Berechnung weiter verrechnet. Welche Auswirkungen es ferner für den Bürger haben kann, wird am Beispiel der Abwassergebührenrechnung deutlich. Der Straßenentwässerungsanteil entlastet dabei den Bürger, denn dieser fließt als Einnahme in die Berechnung der Abwassergebühr. Beim Verwaltungskostenbeitrag hingegen wird der Bürger belastet, indem der Verwaltungskostenbeitrag

als Ausgabe in die Berechnung der Abwassergebühr mit einfließt. An diesem Beispiel wird deutlich, dass der inneren Verrechnung in der heutigen kameralen Haushaltssituation eine große Bedeutung zukommt, zumal es Auswirkungen auf den Bürger als Endabnehmer hat.

Für budgetverantwortliche Organisationseinheiten haben innere Verrechnungen ebenfalls Auswirkungen, aufgrund zusätzlich in Anspruch genommener interner Leistungen, die sich negativ auf das Ausgabenbudgetvolumen auswirken. Voraussetzung ist eine Deckungsfähigkeit der Ausgaben innerhalb eines Budgets, was grundsätzlich bei der Stadt Albstadt gegeben ist.

4.2 Einzelne Beispiele

4.2.1 Verwaltungskostenbeitrag

Der Verwaltungskostenbeitrag wird in Albstadt für kostenrechnende Einrichtungen³² erhoben und der jeweiligen kostenrechnenden Einrichtung als Ausgabe in Rechnung gestellt.

Als erstes werden den Ämtern die Leistungen, die sie für kostenrechnende Einrichtungen erbracht haben, zugeordnet und am Ende des Jahres in einer Kostenaufstellung des jeweiligen Amtes erfasst (siehe Anlage 5). Diese Kostenerfassung richtet sich nach einer Verwaltungsvorschrift, der VwV-Kostenfestlegung.³³

Der Verwaltungskostenbeitrag setzt sich aus den Personal- und Sachkosten zusammen.

³² Gem. § 12 Abs. 1 S. 1 GemHVO sind Einrichtungen die ganz oder zum Teil mit Entgelten finanziert werden, kostenrechnende Einrichtungen.

³³ Die weiteren Ausführungen erfolgen auf Grundlage der Verwaltungsvorschrift des Finanzministeriums über die Berücksichtigung der Verwaltungskosten insbesondere bei der Festsetzung von Gebühren und sonstigen Entgelten für die Inanspruchnahme der Landesverwaltung (2007), Az.: 2-0541.8/20, (im Folgenden zitiert als „VwV-Kostenfestlegung“).

Bei den Personalkosten ist eine vorgegebene Pauschale pro Arbeitsstunde für die einzelne Laufbahngruppe in einem Beamtenverhältnis festgelegt. Zudem muss beachtet werden, wenn die Leistung von einem Beschäftigten und nicht von einem Beamten erbracht wurde, dass eine vergleichbare Entgeltgruppe für die Berechnung des Beschäftigten herangezogen wird.

Die Sachkosten werden untergliedert in Raumkosten und sonstige Sachkosten.

Für Raumkosten ist ebenfalls eine Pauschale festgesetzt, dieser liegt ein durchschnittlicher Betrag zugrunde. Diese Pauschale setzt sich zusammen aus einem durchschnittlichen Quadratmeterpreis und einer durchschnittlichen Raumgröße für landeseigene oder angemietete Diensträume. Aus diesen beiden Bezugsgrößen ergeben sich dann die durchschnittlichen Raumkosten pro Arbeitsstunde.

Die sonstigen Sachkosten unterteilen sich in folgende Kosten:

- Kosten für die Arbeitsplatzgrundausrüstung
- Kosten für sächlichen Verwaltungsaufwand
- Kosten für sonstigen Verwaltungsaufwand
- Kalkulatorische Kosten

Bei der Stadt Albstadt werden in den Verwaltungskostenbeitrag die Kosten für die Arbeitsplatzgrundausrüstung und den sächlichen Verwaltungsaufwand mit einbezogen.

Bei den Kosten für die Arbeitsplatzgrundausrüstung wird ein pauschaler Betrag für einen durchschnittlichen Büroarbeitsplatz mit IuK-Ausrüstung angesetzt. Es wird zusätzlich in zwei Kategorien unterschieden. Zum einen in einfacher, mittlerer, gehobener Dienst und zum anderen in den

höheren Dienst. Für den sächlichen Verwaltungsaufwand ist eine Pauschale festgesetzt.

Abschließend werden alle Kostenpauschalen addiert, die zusammen den Verwaltungskostenbeitrag der Stadt Albstadt ergeben.

Die Arbeitsstunden werden durch eine Arbeitszeiterfassung in den jeweiligen Ämtern ermittelt und als Multiplikator für die Berechnung des Verwaltungskostenbeitrags verwendet.

Der beschriebene Ablauf soll anhand des Beispiels der kostenrechnenden Einrichtung „Musik- und Kunstschule“ und der leistungserbringenden Abteilung „Stadtkasse“ grafisch verdeutlicht werden.

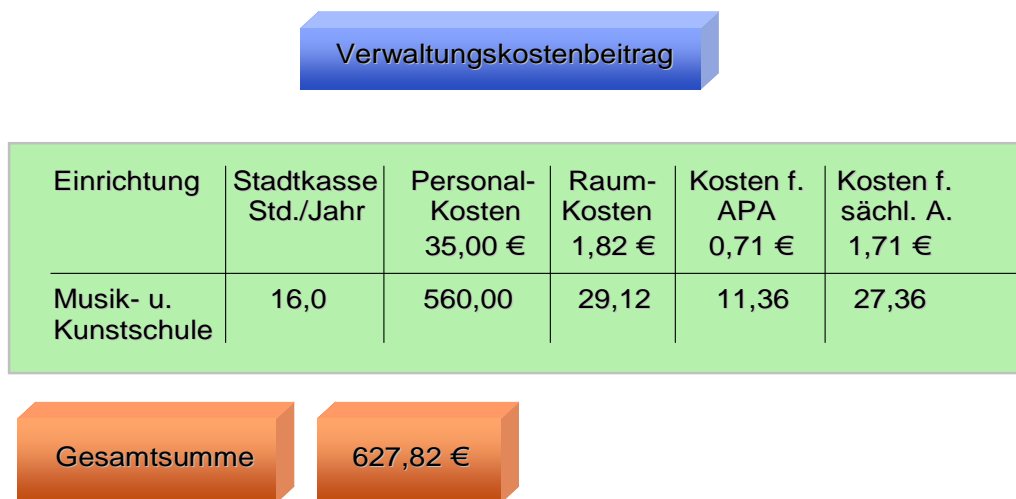


Abbildung 5: Verwaltungskostenbeitrag (eigene Darstellung)

Die Summe von 627,82 € wird der kostenrechnenden Einrichtung „Musik- und Kunstschule“ als Ausgabe in den Verwaltungshaushalt gestellt (Haushaltsstelle 1.3330.6790.000). Für die leistungserbringende Abteilung „Stadtkasse“ wird dementsprechend eine Einnahme im Verwaltungshaushalt gegenübergestellt (Haushaltsstelle

1.0310.1690.000). Im Haushaltsjahr 2007 wurde so ein Gesamtbetrag an Verwaltungskostenbeiträge bei der Stadt Albstadt in Höhe von 590.000 € verrechnet.

4.2.2 Betriebsamt

Dem Betriebsamt kommt eine besondere Bedeutung angesichts der Höhe (4.500 T€) und des Verrechnungsaufwand von inneren Verrechnungen zu. Neben den beiden o. g. Verrechnungsoptionen besteht zusätzlich ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis, welches im weiteren Verlauf näher beschrieben wird.

Die Abbildung 6 zeigt den organisatorischen Aufbau des Betriebsamtes, wobei die Farbe Gelb bei der Abteilung 68.1 die Verrechnungsarten „Verwaltungskostenbeitrag“ und „sonstige innere Verrechnung“ darstellt. Die Farbe Grün bei den Abteilungen 68.2, 68.3 und 68.4 stellt ein Auftraggeber-, Auftragnehmervverhältnis bei inneren Leistungen für andere Ämter dar.

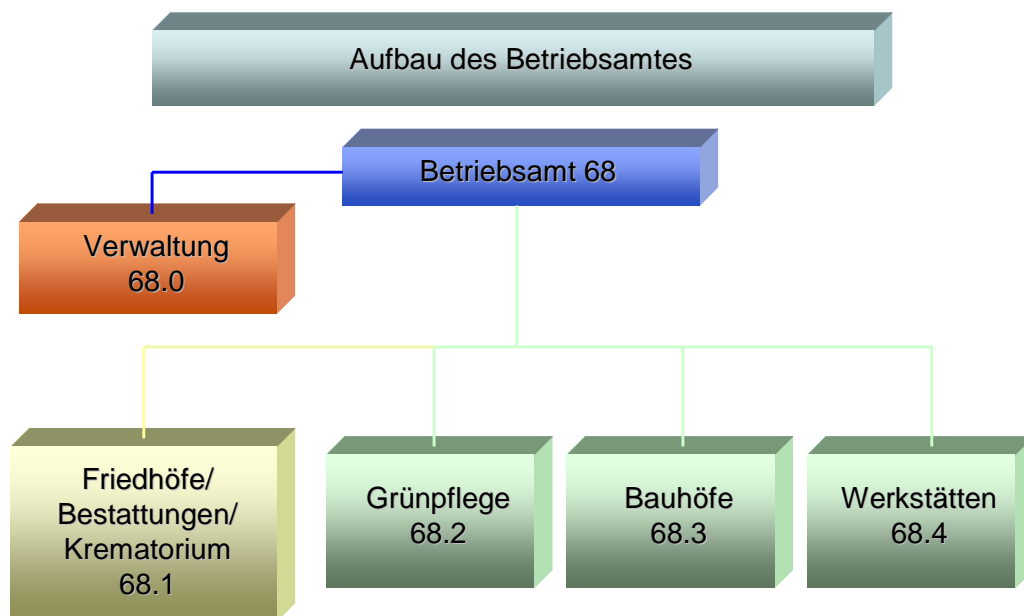


Abbildung 6: Aufbau des Betriebsamtes (eigene Darstellung)

Die Abteilung Friedhöfe, Bestattungen und Krematorium (68.1) werden wie schon erwähnt, mit dem Verwaltungskostenbeitrag oder der sonstigen inneren Verrechnung intern verrechnet. Hierbei ist auf die Besonderheit des Krematoriums hinzuweisen. Obwohl es zusammen mit den Friedhöfen und Bestattungen eine Abteilung bildet, müssen Leistungen, die untereinander erbracht werden, gesondert verrechnet werden, weil das Krematorium als ein Betrieb gewerblicher Art (BgA) geführt und somit gesetzlich verpflichtet ist alle Rechnungen gesondert auszuweisen.

Bei den Abteilungen Grünpflege, Bauhöfe und Werkstätten werden alle inneren Leistungen über Aufträge durchgeführt. Das bedeutet, dass jedes Amt, welches die Abteilungen des Betriebsamtes in Anspruch nehmen möchte, einen Auftrag erteilen muss. Nach dessen Erfüllung wird dem auftragsstellenden Amt eine Rechnung gestellt. Die Einnahmen des Betriebsamtes sowie die Ausgaben des auftragstellenden Amtes werden im Verwaltungshaushalt verbucht.

Anhand des Beispiels „Pflege von Grünflächen“ der Abteilung Feuerwehr soll der Ablauf von der Auftragserteilung bis zur Zuordnung in den Verwaltungshaushalt erläutert werden.

Anhand des vorgegebenen Antragsformulars (siehe Anlage 6) erfolgt eine Beauftragung an das Betriebsamt. In diesem werden der Auftragsumfang und ggf. zusätzliche Leistungen vertraglich festgehalten. Der Auftrag wird anschließend vom Betriebsamt erfasst, indem der Auftraggeber, die Auftragsnummer sowie die vereinbarten Leistungen festgehalten werden. Diesem wird zudem eine Kostenstelle („Feuerwehr“ 32504000) mitgegeben. Die erbrachten Leistungen z.B. Betriebsstunden der eingesetzten Fahrzeuge oder die Arbeitszeit der eingesetzten Mitarbeiter werden über einen Raportzettel (siehe Anlage 7) gesammelt und nach Abschluss des Auftrags im „CATS classic“ erfasst. Das

Arbeitszeiterfassungsprogramm stellt im SAP R/3 System einen Gesamtüberblick der Arbeitszeiten sowie der Tätigkeiten innerhalb eines Auftrages dar.

Die Erfassung erfolgt über Leistungsarten (z.B. Unterscheidung des Personals: in Meister, Vorarbeiter oder Hilfsarbeiter). Dieser sind wiederum eine entsprechende Kostenart (z.B. Stunden, Fahrzeuge, Geräte oder Material) sowie ein Tarif (z.B. € je Arbeits- bzw. Betriebsstunde oder € je Stück) zugeordnet. Das hat den Vorteil, dass weniger Kostenarten vorhanden sind, die einerseits übersichtlich und andererseits detailliert dargestellt werden können.

Nach dem Abrechnen und Abschließen des Auftrages werden die Kostenstelle und die Kostenart über eine Zuordnungstabelle einer Haushaltsstelle im Verwaltungshaushalt zugeordnet und im Haushaltsplan abgebildet (siehe Abbildung 7).

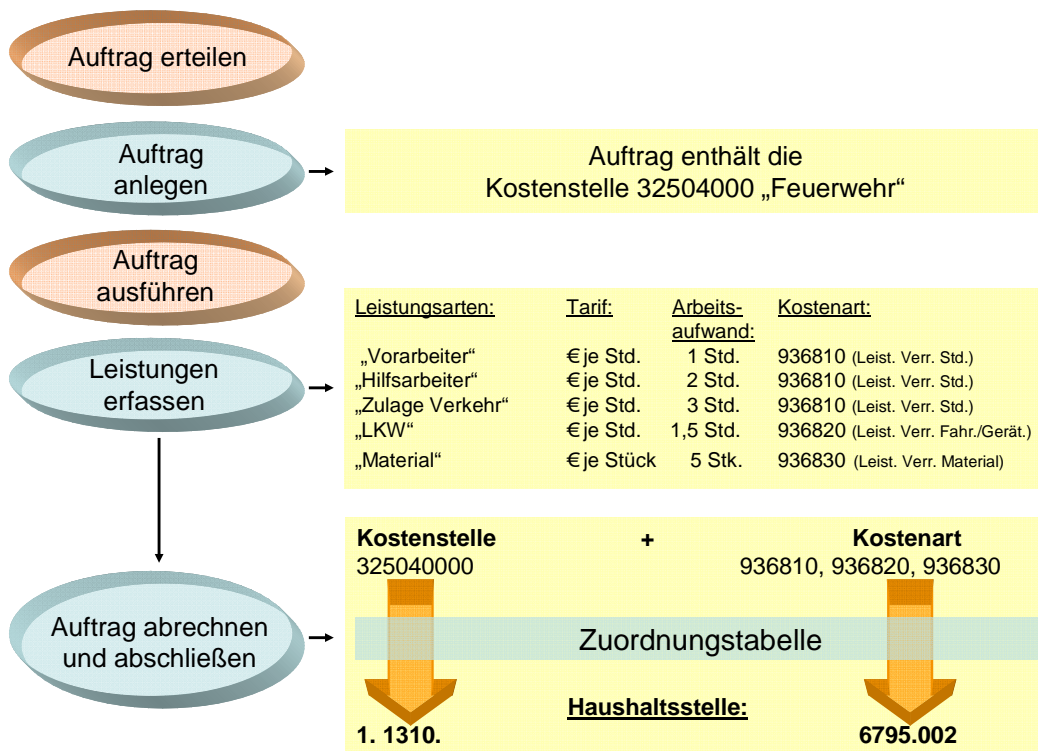


Abbildung 7: Beispiel Grünpflege (eigene Darstellung)

Innere Verrechnungen werden beim Betriebsamt sehr detailliert und aufwändig erfasst. Eine Kostenübersicht sowie eine KLR können somit beim Betriebsamt dargestellt werden. Allerdings ist derzeit ein aussagefähiges Berichtswesen nicht existent, welches bei der Beurteilung einer effektiven und effizienten Aufgabenerfüllung unumgänglich ist.³⁴

Am Beispiel des Betriebsamtes wird deutlich, dass nicht nur eine genaue Erfassung von Leistungen, sondern auch deren Auswertung für eine nachhaltige Haushaltsführung grundlegend sind.

4.2.3 Sonstige innere Verrechnung

Eine weitere Möglichkeit intern zu verrechnen ist die sonstige innere Verrechnung. Dabei werden interne Leistungen die ein Amt erbringt, einem anderen Amt, das die Leistung in Anspruch nimmt, in Rechnung gestellt. Im Haushaltsjahr 2007 ist ein Gesamtbetrag von insgesamt 320.000 € verrechnet worden.

Nachfolgend werden zwei Beispiele für sonstige innere Verrechnungen aufgeführt.

20 Freitickets für Besucher werden von der Stadtkasse fürs Parkhaus „Am Hallenbad“ bestellt. Durch die Inanspruchnahme (hier 20 Freitickets) des Parkhauses „Am Hallenbad“ wird die Stadtkasse belastet. Dabei wird der Unterabschnitt Parkhaus „Am Hallenbad“ (6810) mit einer Einnahme unter der Haushaltsstelle 1.6810.1691.000 bebucht und der Unterabschnitt „Stadtkasse“, unter der Haushaltsstelle 1.0310.6791.000, mit einer Ausgabe belastet.

Das Amt für Kultur, Tourismus und bürgerschaftliches Engagement beantragt beim Amt für öffentliche Ordnung eine Sondernutzungserlaubnis für einen Fastnachtsumzug. Das Amt für öffentliche Ordnung erteilt eine

³⁴ Gespräch mit Frau Grzywna, Betriebsamt Stadt Albstadt am 25.02.2009

Erlaubnis zur Sondernutzung und schickt dem Amt für Kultur, Tourismus und bürgerschaftliches Engagement einen begünstigenden Verwaltungsakt mit einem Gebührenbescheid. Der Unterabschnitt „Amt für öffentliche Ordnung“ (1100) bekommt für seine Leistung auf der Haushaltsstelle 1.1100.1691.000 die Gebühr als Einnahme gut geschrieben und der Unterabschnitt „Heimatpflege“ (3410) wird mit einer Ausgabe für die in Anspruchnahme der Leistung unter der Haushaltsstelle 1.3410.6791.000 belastet.

Es bleibt festzuhalten, dass in Albstadt interne Leistungen nur punktuell verrechnet werden. Dies geschieht zu großen Teilen nach pauschalen Ansätzen, daher lässt sich wenig über deren Aussagefähigkeit sagen. Dem Verursacherprinzip wird zum größten Teil nicht Rechnung getragen und dadurch wird momentan die Zielsetzung, wie es die interne Leistungsverrechnung anstrebt (siehe Abschnitt 2.4), bei der Stadt Albstadt nicht erreicht.

5 Interne Leistungsverrechnung im NKHR

Die interne Leistungsverrechnung ist als ein Teil der Kosten- und Leistungsrechnung ein wichtiger Baustein des „Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens“. Innerhalb der Kommunalverwaltung gibt es verschiedene Leistungsarten und Leistungsbeziehungen, für die die Frage beantwortet werden muss, ob und in welcher Weise sie verrechnet werden müssen. Dabei ist es notwendig, die einzelnen Leistungen in einem ersten Schritt zu systematisieren. Aufgrund dieses Fundaments können klare Regelungen für Leistungsverrechnungen getroffen werden. Diese wiederum verhindern eine Ausuferung und eine Unübersichtlichkeit der Leistungsverrechnung in der Kommunalverwaltung.

Im Kapitel 5 wird zunächst auf verschiedene Leistungsarten der ILV einer Kommune eingegangen. Anschließend werden verschiedene Modelle zur Verrechnung vorgestellt und bewertet.

5.1 Leistungsarten

Grundsätzlich werden vier Arten der internen Leistungsverrechnung unterschieden.

- Steuerungsleistungen
- Serviceleistungen³⁵
- Allgemeine Leistungen
- Produktleistungen³⁶

³⁵ vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, S. 4

³⁶ vgl. Lasar (o.J), Lexikon: Verrechnungspreis, in Meurer/Stephan (Hrsg): Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Freiburg: Haufe-Verlag, S. 5/3 (im Folgenden zitiert als: „Verrechnungspreis“)

In dem Arbeitsergebnis der Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling wird aus Vereinfachungsgründen empfohlen, auf eine separate Darstellung allgemeiner Leistungen zu verzichten und diese auf Steuerungs- und Serviceleistungen zu verteilen.³⁷ Die allgemeinen Leistungen werden aus Übersichtlichkeitsgründen im Punkt 5.1.3 gesondert erklärt. Anschließend wird eine fundierte Entscheidung getroffen, um evt. der Empfehlung der AG Berichtswesen und Controlling zuzustimmen.

5.1.1 Steuerungsleistungen

Steuerungsleistungen (Definition siehe unter 2.1) weisen keine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung auf, weil weder die Menge noch die Abnahme der Leistungen von den Bereichen beeinflusst werden können. Die Verrechnung der Steuerungsleistungen kann über eine pauschale Umlage erfolgen, auf diese wird nachfolgend näher eingegangen.

Steuerungsleistungen werden in Steuerung und Steuerungsunterstützung unterschieden. Unter Leistungen der Steuerung versteht man alle Tätigkeiten des gesamten Gemeinderates mit seinen Gremien (Ausschüssen) und der Verwaltungsführung (z.B. Bürgermeister, Beigeordnete). Leistungen der Steuerungsunterstützung werden häufig von zentralen Ämtern (z.B. Hauptamt, Kämmerei) erbracht. Des Weiteren werden zu den Steuerungsleistungen die zentralen Umlagen gezählt, die für alle Teile einer Kommune erbracht werden müssen (z.B. Mitgliedsbeitrag an den Städtetag).³⁸ Im Folgenden wird aus Vereinfachungsgründen auf eine Unterscheidung verzichtet, so dass der Begriff Steuerungsleistungen oder Steuerungsprodukte sowohl Steuerung als auch Steuerungsunterstützung beinhaltet.

³⁷ vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, S. 4

³⁸ Ebenda, S. 4

5.1.2 Serviceleistungen

Unter Serviceleistungen (Definition siehe unter 2.1) versteht man alle Leistungen, die ein interner Leistungsanbieter auf Bestellung für andere Ämter erbringt. Charakteristisch dabei ist eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, in der die Menge und ggf. der Anbieter ausgewählt werden kann und der Auftragnehmer die Leistung nur „auf Bestellung“ erbringt. Dabei gibt es für den Leistungsempfänger verschiedene Einflussmöglichkeiten, die zum einen direkt und zum anderen indirekt sein können. Welche der beiden Möglichkeiten zur Anwendung kommt, hängt vom Willen der politischen Führung einer jeden Kommune ab.

Direkte Einflussnahme bedeutet, dass der Leistungsabnehmer die Art, Menge und den Preis des angebotenen Produkts bestimmen kann. Ein Beispiel hierfür ist z.B. die Pflege und Instandhaltung einer Rasenfläche. Der Leistungsempfänger kann selber entscheiden von wem (interner oder externer Dienstleister) und wie oft der Rasen gemäht werden soll. Es besteht somit kein Kontrahierungszwang.

Indirekte Einflussnahme bedeutet, dass der Leistungsempfänger verpflichtet ist, dem internen Dienstleister die Serviceleistungen abzunehmen (Kontrahierungszwang). Er kann aber Faktoren, die in seinem Verantwortungsbereich liegen, beeinflussen (z.B. wie oft der Rasen gemäht werden soll oder die Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter für seinen Verantwortungsbereich).³⁹

Serviceleistungen werden von verschiedenen Bereichen erbracht. Zum einen sind es die klassischen Bereiche, wie die Hilfsbetriebe und die zentralen Dienste. Beispiele hierfür sind z.B. die Druckerei, die IuK oder das Betriebsamt. Zum anderen sind es neue Bereiche, die durch die interne

³⁹ vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerung- und Serviceleistungen, S. 9

Leistungsverrechnung in den Mittelpunkt rücken, wie die Gebäudebewirtschaftung oder die jetzigen Querschnittsbereiche, die einzelne Leistungen als interne Serviceleistungen (z.B. Eintreibung von Kindergartenbeiträgen, SAP-Schulungen oder Anwenderbetreuungen) anbieten werden.⁴⁰

Die Verteilung von Serviceleistungen kann über eine pauschale Umlage oder über Verrechnungspreise erfolgen. Diese können auf drei verschiedene Arten verrechnet werden: Verrechnung über selbst ermittelte Kostenpreise, Marktpreise oder Personalkosten mit anteiligem Sachkostenzuschlag. Welche dabei für die Stadt Albstadt in Frage kommen, wird im Abschnitt 5.2 beantwortet.

5.1.3 Allgemeine Leistungen

Allgemeine Leistungen werden von Bereichen erbracht, die nicht direkt als Service- oder Steuerungsbereiche angesehen werden. Signifikant für solche Leistungen ist, dass sie für die gesamte Verwaltung erbracht werden. Beispiele hierfür sind z.B. der Personalrat, die Öffentlichkeitsarbeit, die Gleichstellungsbeauftragte, das EDV-Netz oder die Ausbildung.

Allgemeine Leistungen lassen grundsätzlich einen Schwerpunkt erkennen, die einen Service- oder Steuerungscharakter aufweisen. Daher ist es durchaus sinnvoll, diese Bereiche den Steuerungs- und Serviceleistungen zuzuordnen. Damit kann auf eine separate Ausweisung des Kostenblocks „allgemeine Leistungen“ verzichtet und der Empfehlung der AG Berichtswesen und Controlling Folge geleistet werden.

5.1.4 Produktleistungen

Kennzeichnend für Produktleistungen ist, dass diese in gleicher Form auch an externe Leistungsempfänger (z.B. Bürger, Unternehmen)

⁴⁰ vgl. KGSt-Bericht 6/1998, S. 15

abgegeben werden können. Beispiele hierfür sind: Winterdienst für Schulen, Abfallentsorgung für das zentrale Gebäudemanagement oder Baugenehmigung für ein städtisches Bauprojekt. Dabei sollte ein interner Leistungsempfänger genauso behandelt werden wie ein externer Leistungsempfänger. Das heißt, wenn für eine Meldeauskunft eines externen Leistungsempfängers keine Gebühr erhoben wird, sollte dies auch für den internen Leistungsempfänger gelten.⁴¹

5.1.5 Abgrenzung

Mitwirkungsleistung

Sind alle Tätigkeiten, die von internen Organisationseinheiten erbracht werden, die außerhalb von Steuerungs- und Serviceleistungen stattfinden. Darunter fallen zum Beispiel Stellungnahmen der Verkehrsbehörde bei einem Baugenehmigungsverfahren.⁴²

Aktivierete Eigenleistungen

Zu den aktivierungspflichtigen Eigenleistungen zählen alle investiven Tätigkeiten, die von einer Verwaltung erstellt werden. Zusätzlich müssen die aktivierten Eigenleistungen in der Vermögensrechnung (Bilanz) aktivierbar und abschreibbar sein.⁴³

Beispiele hierfür sind:

- Erstellung von Anlagen
- Großreparaturen, die eine abschreibungsfähige Aufwertung des jeweiligen Anlagegutes darstellen
- wesentliche Erweiterungen von Anlagen.

⁴¹ vgl. KGSt-Bericht 6/1998, S.17 f

⁴² vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, S.2

⁴³ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S.163 f

Externe Leistungen

Externe Leistungen sind Dienstleistungen im Rahmen der Daseinsvorsorge einer Kommune, die für ihre Einwohner oder andere Stellen außerhalb der Kommune erbracht werden.⁴⁴

Der Schwerpunkt dieser Arbeit ist die Erfassung und Verrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen auf Produkte. Im weiteren Ablauf der Arbeit wird deshalb der Fokus auf die beiden o. g. Leistungen gelegt.

5.2 Verrechnungsmodell

5.2.1 Verschiedene Verrechnungsmodelle

Es gibt verschiedene Verrechnungsmodelle von internen Leistungen. Nicht immer ist es möglich einen einheitlichen Ansatz, für die Verrechnung von internen Leistungsbeziehungen zu finden. Im weiteren Verlauf werden folgende Verrechnungsmodelle aufgezeigt:

- Verrechnung über eine Umlage
- Verrechnungspreise

Bei den Verrechnungsmodellen stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien diese beurteilt werden sollten. Die wichtigsten Kriterien zur Erfassung und Verrechnung von internen Leistungen sind hierbei die Praktikabilität und die Verursachungsgerechtigkeit. Zwischen diesen beiden Kriterien besteht allerdings ein Zielkonflikt.

⁴⁴ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S.101

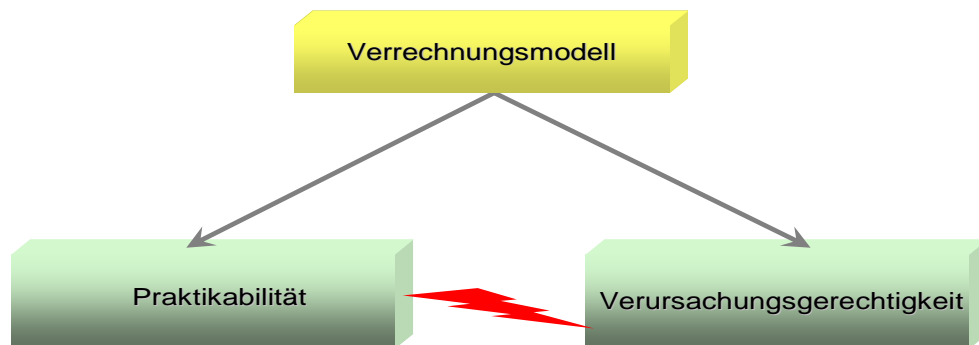


Abbildung 8: Zielkonflikt (eigene Darstellung)

5.2.1.1 Verrechnung über eine pauschale Umlage

Bezeichnend für eine pauschale Umlage ist, dass kein Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis vorliegt und die entstandenen Kosten über Schlüssel (z. B. Mitarbeiteranzahl oder Raumgröße) verteilt werden. Somit wird jede Produktgruppe, die über einen derartigen Schlüssel verfügt, mit den Kosten belastet, ungeachtet dessen, wie oft ein Produktbereich die angebotenen Leistungen in Anspruch genommen hat.

Die Literatur unterscheidet hierbei zwei verschiedene Umlagearten. Diese sind die Umlage im engeren Sinn sowie die Umverteilung.

Bei der Umlage i. e. S. werden die primären Kosten auf einer Kostenstelle gesammelt und anschließend mit Hilfe eines Schlüssels auf Kostenstellen oder Produkte umgelegt. Dabei ist die Kostenartenstruktur auf den verrechneten Kostenstellen oder Produkten nicht mehr als solche erkennbar. Dies stellt auch den Unterschied zwischen den beiden Verfahren dar. Bei der Umverteilung wird jede Kostenart separat weiter

umgelegt. Hierdurch bleibt eine Zuordenbarkeit der Kostenarten zu den Kostenstellen oder den Produkten erhalten.⁴⁵

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Auf der Hilfskostenstelle „Zentrale Dienste“ werden die Kostenarten Personal- und Sachkosten gesammelt und mit Hilfe der Umverteilung und der Umlage i. e. S. auf Hauptkostenstellen umgelegt.

Umlage- und Verteilungsschlüssel: Köpfe je Kostenstelle.

Umverteilung

Kostenart	Zentrale Dienste	Amt A	Amt B
Personalkosten	10.000	100.000	300.000
Sachkosten	10.000	50.000	150.000
Gesamtkosten	20.000	150.000	450.000
Verteilung Personalkosten	-10.000	2.500	7.500
Verteilung Sachkosten	-10.000	2.500	7.500
Gesamtkosten	0	155.000	465.000
Verteilungsschlüssel nach Köpfen	-20	5	15

Umlage i. e. S.

Kostenart	Zentrale Dienste	Amt A	Amt B
Personalkosten	10.000	100.000	300.000
Sachkosten	10.000	50.000	150.000
Gesamtkosten	20.000	150.000	450.000
Umlage Kosten	-20.000	5.000	15.000
Gesamtkosten		155.000	465.000
Umlageschlüssel nach Köpfen	-20	5	15

Tabelle 3: Beispiele der Umlagearten (eigene Darstellung)

Eine gute Anwendungsmöglichkeit für die pauschale Umlage ist die Verrechnung von Steuerungsleistungen, da kein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis vorliegt. Grundsätzlich sind bei der Auswahl der Umlageverfahren beide Varianten möglich, weil sie jeweils zum selben

⁴⁵ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S. 69 ff

Ergebnis führen. Da der Charakter der Primärkostenart immer erkennbar bleiben muss, ist allerdings das Verfahren der Umverteilung anzuwenden.

Eine Ausnahme bildet die interne Leistungsverrechnung, da hier keine tatsächlichen Kosten verrechnet werden. Dadurch ist es nicht erforderlich den Charakter der Kostenart bei einer Weiterverteilung auf Kostenstellen oder Produkte zu erhalten. Es kann also auch die Umlage i. e. S. für die interne Leistungsrechnung angewandt werden.⁴⁶

5.2.1.2 Verrechnungspreise

Bei der Verrechnung über Preise sollte eine Verwaltung nicht nur die Art und Menge der erbrachten Leistung, sondern auch deren Preis kennen. Dabei muss sowohl der Kostenverursacher als auch die Leistungsmenge bekannt sein. Auf dieser Grundlage kann für diese Verrechnungsoption ein Preis für jedes Produkt kalkuliert werden. Grundlage für die Erstellung von Verrechnungspreisen ist das Anfertigen eines Produkt- und Leistungsverzeichnisses für jeden Verantwortungsbereich (Budget) der Kommune. Alle internen Leistungen müssen hierbei aufgeführt und nach Art und Umfang festgelegt sein.⁴⁷

Es gibt grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten, die Preise für die interne Leistungsverrechnung zu errechnen:

- Marktpreise
- Kostenpreise⁴⁸
- Personalkosten + Sachkostenzuschlag⁴⁹

Die Auswahl der verschiedenen Verrechnungsmöglichkeiten hängt von den Zielen (siehe Kapitel 2.4) der internen Leistungsverrechnung ab.

⁴⁶ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S. 69ff

⁴⁷ vgl. KGSt-Bericht 6/1998, S. 20

⁴⁸ ebenda, S. 22 ff

⁴⁹ vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerung- und Serviceleistungen, S. 10

Welche Bedeutung den einzelnen Zielen beigemessen wird, ist von der vorgegebenen Richtung der Verwaltungsspitze sowie von der politischen Führung abhängig. Deshalb sollte man sich über die Zielsetzung, was wir mit der ILV erreichen möchten, im Klaren sein.

Der Marktpreis ergibt sich aus Angebot und Nachfrage und ist das Ergebnis von Verhandlungen. Der Preis, der am freien Markt gehandelt wird, darf auch nur für den empfangenen Bereich berechnet werden. Am Markt können die Preise (z.B. Seitenpreis von Fotokopien im Copy-Shop) sehr stark variieren und es ist dadurch schwierig, den für die Kommune „richtigen Preis“ herauszufinden. Marktpreise können darüber hinaus auf Grundlage bestehender Gebühren- und Tarifordnungen (z.B. Leistungen nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, HOAI) verrechnet werden.

Die Verrechnung von Marktpreisen erfüllt die Zielsetzung der Verhaltensteuerung sowie den Vergleich mit externen Anbietern (Wettbewerb). Dies ist dadurch begründet, dass die erstellenden Bereiche bestrebt sein müssen, die am Markt angebotene Preise zu übernehmen. Das heißt, wenn die Kosten der leistungserbringenden Einheit über den Marktpreisen liegen, müssen sie aus Kostendeckungsgründen angehoben werden. Liegen die Kosten allerdings unterhalb des Marktpreises, so sind sie zu senken. Dafür müssen die Kosten der verrechneten Leistungen ermittelt werden. Die Zielsetzung, Ermittlung der vollständigen Produktkosten, kann nicht erreicht werden, da Marktpreise grundsätzlich die eigene Kostensituation in den leistungserstellenden Bereichen nicht widerspiegeln.⁵⁰

Die Verrechnung zu Kostenpreisen spiegelt den gesamten Ressourcenverzehr wider, indem sie bei der Kalkulation auf Vollkostenbasis alle für das Produkt anfallenden Kosten bei der

⁵⁰ vgl. Lasar (o.J), Verrechnungspreis, S. 5/4f

Preisberechnung berücksichtigt. Die Ziele der internen Verrechnung können nur unter bestimmten Voraussetzungen erfüllt werden. Die Ermittlung der vollständigen Produktkosten ist durch (vorkalkulierte) Kostenpreise gegeben, da alle anfallenden Kosten in die Rechnung mit einbezogen werden. Die Ziele, Verhaltensteuerung sowie der Vergleich mit externen Anbietern (Wettbewerb), können dabei nur erfüllt werden, wenn ein Kontrahierungszwang für abnehmende Fachbereiche aufgehoben ist.⁵¹

Bei einer noch nicht eingeführten Kostenrechnung kann die Verrechnung über die Personalkosten + Sachkostenzuschlag von 20 % (Arbeitsplatz ohne EDV) oder 40 % (Arbeitsplatz mit EDV) erfolgen.⁵²

Es besteht aber die Möglichkeit, den Sachkostenzuschlag für jeden Produktbereich individuell zu berechnen. Die daraus resultierenden Gesamtkosten können entweder prozentual auf die empfangenen Bereiche verteilt werden oder es kann aus den Gesamtkosten ein Stundensatz gebildet werden.

Es gibt zwei verschiedene Möglichkeiten Verrechnungspreise zu verteilen. Wie oben erwähnt, gibt es die Möglichkeit über einen Stundensatz abzurechnen. Dies kann aber nur in Verbindung mit einer vorhandenen Arbeitszeiterfassung erfolgen. Zum anderen kann ein Produkt oder eine Leistung über einen konkreten Einzelpreis festgelegt werden. Welche der beiden Möglichkeiten angewandt werden sollte, hängt von der Produktart ab. Bei Leistungen, die sich im Zeitaufwand stark unterscheiden, ist ein Stundensatz zu empfehlen. Bei Leistungen, wie zum Beispiel dem Erstellen von Druckerzeugnissen, bietet sich eine Einzelpreisverrechnung an.

⁵¹ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S.112

⁵² vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, S. 10

5.2.1.3 Erfassung und Bewertung der Kosten

Unabhängig von der Verrechnung interner Leistungen muss der vollständige Ressourcenverbrauch (Personal- und Sachkosten sowie kalkulatorische Kosten), der beim Leistungsaustausch zwischen den einzelnen Bereichen entsteht, ermittelt werden. Hiefür werden die entstandenen Kosten erfasst und bewertet.

Die Leistungsmenge (z.B. Zeit, Menge oder Fallzahlen) kann über eine Betriebsdatenerfassung (BDE) erfolgen. Der BDE kann darüber Auskunft geben welchen Zeitaufwand z. B. ein Mitarbeiter, ein Fahrzeug oder ein Gerät für eine Kostenstelle oder für die Erstellung eines Produktes benötigt. Wie exakt die Zeiterfassung aufgezeichnet werden soll, hängt von den jeweiligen örtlichen und organisatorischen Gegebenheiten einer Kommune ab (z.B. Art des Amtes, Art des Arbeitsplatzes, EDV Ausstattung oder Art der Tätigkeit). Aus Vereinfachungsgründen sollte der Mitarbeiter die Zeiterfassung selbst durchführen. Hierbei sollte die kleinste Zeiteinheit nicht unter 15 Minuten liegen.⁵³

5.2.2 Bewertung der Verrechnungsmodelle

Vergleicht man die beiden Verrechnungsmodelle ist festzustellen, dass der Verrechnungsaufwand von internen Leistungsbeziehungen zwischen der Umlage und den Verrechnungspreisen sehr stark variiert. Der Grund für diesen Unterschied ist die Art und Weise, wie die internen Leistungen den jeweiligen Bereichen zugerechnet werden. Die Zurechenbarkeit der erbrachten Leistungen ist bei Serviceleistungen grundsätzlich gegeben, wobei es bei den Steuerungsleistungen nur mit einem unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich ist, die entstandenen Kosten den einzelnen Bereichen verursachungsgerecht zu zuordnen.

Um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, welche Verteilungsmodelle bei der Verteilung von Steuerungs- und

⁵³ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S. 95

Serviceleistungen am Besten geeignet sind, sollte eine Abwägung mit Hilfe der Kriterien Praktikabilität und Verursachungsgerechtigkeit vorgenommen werden.

In dieser Arbeit wird die Entscheidungsfindung, welches Verrechnungsmodell für Steuerungs- und Serviceleistungen jeweils in Frage kommt, anhand der o. g. Kriterien getroffen. Dabei wurde der politische Aspekt außer Acht gelassen. Grund hierfür ist, dass die Bewertung der Verrechnungsmodelle ein geeignetes Fundament bildet, um der politischen Führung eine leichtere Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Somit soll diese Arbeit eine Richtlinie darstellen, wie interne Leistungen verrechnet werden können.

Die Umlage kann einer Zuordnung von internen Leistungen nur entsprechen, wenn ein verursachungsgerechter Schlüssel angewandt werden kann. Da die Inanspruchnahme von internen Leistungen in der Verwaltung von Bereich zu Bereich variiert, ist es schwierig, einen geeigneten Schlüssel zu entwickeln, der eine verursachungsgerechte Zuordnung ermöglicht. Es ist daher sehr fraglich, ob man mit einer pauschalen Umlage dem Verursachungsprinzip gerecht wird.

Einer Umsetzung aus Praktikabilitätsgründen ist eher zu zustimmen, da die entstandenen Kosten, der Einfachheit halber, komplett auf die Fachbereiche umgelegt werden und somit ein erheblich geringerer Aufwand zur Verteilung der Kosten entsteht.

Es bleibt festzuhalten, wenn es nicht möglich ist die Kosten verursachungsgerecht verteilen zu können oder dies nur mit einem unverhältnismäßig hohem Aufwand erreicht werden kann, so ist die Umlage das geeignete Instrument zur Verteilung von internen Leistungen, da dann die Praktikabilität im Vordergrund steht.

Für die Einführungszeit der ILV in Albstadt könnte daher die Umlage als Übergang sowohl für Steuerungsleistungen als auch für Serviceleistungen Anwendung finden. Allerdings werden im Laufe der Zeit die Anforderungen an die KLR und insbesondere an die ILV steigen. Dies hat zur Folge, dass die Umlage bei Serviceleistungen nicht mehr den Ansprüchen einer Verteilung der Kosten genügen wird.

In der ILV ist die Verrechnung über Preise auf einer Kostengrundlage das anzustrebende Verrechnungsmodell. Auch wenn noch keine vollständige Kostenrechnung in allen Bereichen eingeführt ist, kann - wie das Beispiel des Betriebsamtes (siehe Kapitel 4.4) zeigt - ein verursachungsgerechter und praktikabler Ansatz zur Verrechnung von internen Leistungen gefunden werden. Insbesondere die Instrumente der Einzelpreisberechnung und die der Stundensatzberechnung können dazu beitragen. Bei diesem Verrechnungsmodell steht das Verursachungsprinzip im Vordergrund. Es sollte aber die Praktikabilität schon aus Kostengründen mit in die Entscheidung eingebunden werden.

Im Gespräch mit dem Verantwortlichen des TP 3 wurde eine zentrale Frage aufgeworfen. Wie ist zu reagieren, wenn in der Einführungszeit der ILV nicht alle oder zuviel Kosten an die leistungsempfangenden Bereiche verrechnet werden?

Bei der Umlage stellt sich diese Frage nicht, da alle Kosten, die bei der internen Leistungsverrechnung entstanden sind, am Jahresende auf die Fachbereiche komplett umgelegt werden.

Bei der Verrechnung über Preise kann dies aber sehr wohl der Fall sein, da Preise für interne Leistungen im Voraus errechnet werden. Eine daraus entstandene Differenz zwischen errechneten Preisen und den tatsächlich entstandenen Kosten könnte dabei als Indikator für eine wirtschaftliche

Arbeitsweise gelten. Dies stellt aus Sicht des Verfassers einen erheblichen Vorteil gegenüber der Umlage dar.

Steht die Verrechnung der vollständigen Kosten in der Einführungszeit im Vordergrund, so kann diese mit einer nachträglichen Erhöhung der Preise erreicht werden. Bei zuviel verrechneten Kosten ist dies im folgenden Haushaltsjahr zu berücksichtigen, indem z.B. eine Gutschrift in Höhe der zu viel bezahlten Kosten an die betroffenen Ämter ausgestellt wird.

Als Ergebnis dieser Überlegungen wird für die Stadt Albstadt für die Einführungszeit empfohlen, Steuerungsleistungen aus Praktikabilitätsgründen über eine pauschale Umlage zu verteilen, da es keinen verursachungsgerechten Verteilungsschlüssel gibt.⁵⁴

Bei Serviceleistungen könnten grundsätzlich Umlage und Verrechnungspreise Anwendung finden. Geeigneter ist die Bildung von Verrechnungspreisen, da der vollständige Ressourcenverbrauch für alle Produkte ermittelt wird. Nur so kann die Kostensituation der Organisation deutlich dargestellt und eine verbesserte Entscheidungsgrundlage für die zukünftige Ausrichtung der Stadt Albstadt entwickelt werden.

Aufgrund dieser Ergebnisse werden im weiteren Verlauf Steuerungsleistungen mit einer Umlage umgelegt und Serviceleistungen mit Verrechnungspreisen verteilt.

5.2.3 Umsetzung der Verrechnungsmodelle

Vorab wird die besondere Stellung des Produktbereichs 11 mit seinen Service- und Steuerungsleistungen im Haushaltsplan der Stadt Albstadt aufgezeigt (siehe nachfolgende Grafik).

⁵⁴ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S.103

Gesamthaushalt der Stadt Albstadt				
THH 1 Innere Verwaltung (Produktbereich 11) ❖ Bürgermeisteramt ❖ Hauptamt ❖ Ortsämter ❖ Rechnungsprüfungsamt ❖ Stadtkämmerei ❖ Amt für öffentliche Ordnung ❖ Amt für Familie, Bildung, Sport und Soziales ❖ Amt für Kultur, Tourismus und bürgerschaftliches Engagement ❖ Stadtplanungsamt ❖ Betriebsamt	THH 2 Dezernat I ❖ Hauptamt ❖ Amt für Kultur, Tourismus und bürgerschaftliches Engagement ❖ Museen ❖ Wirtschaftsförderung	THH 3 Dezernat II ❖ Stadtkämmerei ❖ Amt für öffentliche Ordnung ❖ Amt für Familie, Bildung, Sport und Soziales	THH 4 Dezernat III ❖ Stadtplanungsamt ❖ Amt für Bauen und Service ❖ Betriebsamt ❖ Stadtsanierung	THH 5 Finanzwirtschaft (Produktbereich 61) ❖ Stadtkämmerei

Abbildung 9: Gesamthaushalt der Stadt Albstadt⁵⁵

Die Stadt Albstadt hat sich grundsätzlich für einen organisationsbezogenen Haushaltsaufbau entschieden. Für jedes Dezernat wurde ein Teilhaushalt gebildet. Aufgrund der besonderen Struktur der Produktbereiche 11, „Innere Verwaltung“ und 61 „Allgemeine Finanzwirtschaft“ wurden separate Teilhaushalte gebildet. Somit wurde in Albstadt dem Grundsatz „ein Produkt – ein Teilhaushalt – ein Verantwortlicher“ mit seinen 5 Teilhaushalten Folge geleistet.

5.2.3.1 Verteilung der Steuerungsleistungen über eine Umlage

Die Steuerungsleistungen können entweder getrennt nach Produkten, oder Produktgruppen auf Kontierungsobjekte gesammelt und anschließend weiter verteilt werden. Oder die gesamten Steuerungsleistungen werden auf einem zentralen Kontierungsobjekt

⁵⁵ vgl. Projektdokumentation Teil 2, Produktplan der Stadt Albstadt, „Vom Produkt zum neuen Haushalt“, unter: www.albstadt.de/buergerservice/stadtverwaltung/stadtkaeemmerei/projekt_nkhr/anlagen/anlage11.pdf, S. 18 (im Folgenden zitiert als „Produktplan der Stadt Albstadt“)

gesammelt und am Jahresende auf Produktbereiche der Teilhaushalte weiter verteilt. Welche dieser Optionen genutzt wird, hängt von der technischen Umsetzbarkeit und von deren Aufwand ab.

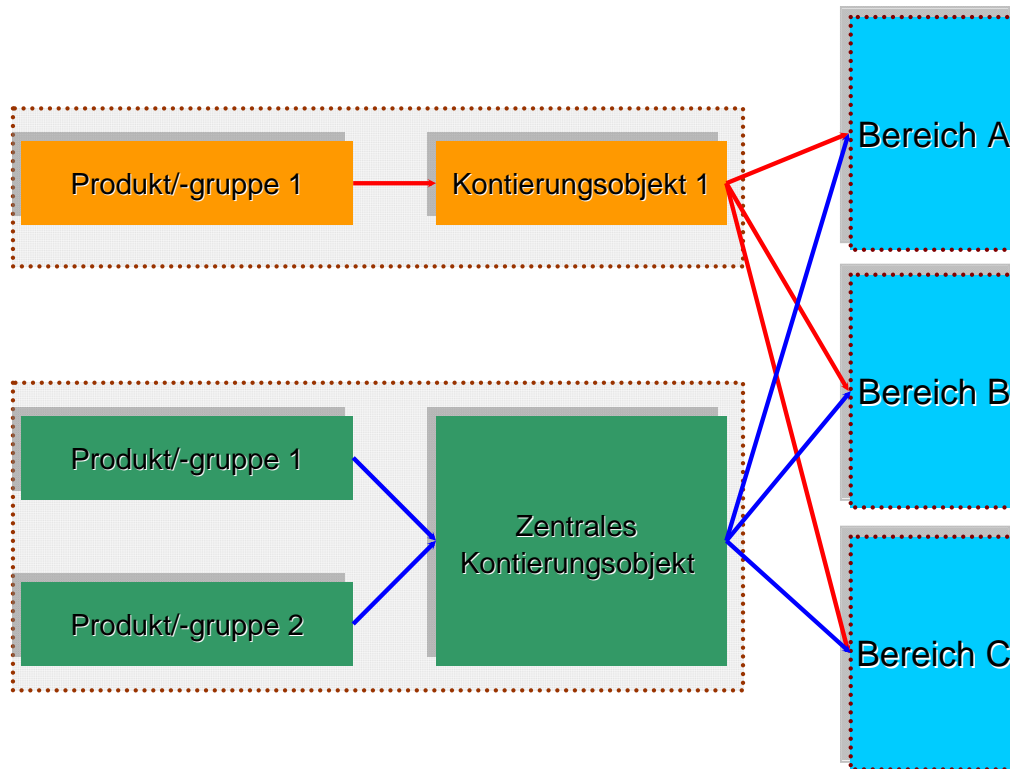


Abbildung 10: Verteilung der Kosten (eigene Darstellung)

Einen verursachungsgerechten Schlüssel, wie schon erwähnt, gibt es nicht, jedoch ist ein Verteilungsschlüssel in den Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung des Innenministeriums Baden-Württembergs definiert und von der AG Berichtswesen und Controlling dem neuen Haushalts- und Rechnungswesen angepasst worden. Dabei werden die Steuerungskosten in Albstadt zu 50 % nach bereinigtem Haushaltsvolumen (abzüglich der Kontengruppen 40*, 41*, 42*, 43*, 44* und 47*) und zu 50 % nach Anzahl der Mitarbeiter der Teilhaushalte 2 bis 4 verrechnet. Eine Verteilung der Steuerungsleistungen auf Servicebereiche findet grundsätzlich nicht statt, da diese entweder für die Steuerung selbst oder für andere Servicebereiche tätig werden. Eine Ausnahme kann allerdings vorliegen, wenn Servicebereiche Leistungen an Dritte (alle Stellen außerhalb des Kernhaushaltes) erbringen. Hierbei

wird ein Steuerungszuschlag erhoben, der sich aus dem Verhältnis der gesamten Steuerungsleistungen zum bereinigten HH-Volumen ergibt.

Bei der Verteilung von Steuerungsleistungen erzielen die o. g. Möglichkeiten (Verteilung der Steuerungsleistungen nach Produkten, Produktgruppen oder Produktbereichen) jeweils das gleiche Ergebnis. Somit sollte die Verteilungsoption gewählt werden die den geringsten Aufwand verursacht. Dies ist sehr stark von der technischen Umsetzung im SAP abhängig. Die Verteilung über ein zentrales Kontierungsobjekt könnte sich dabei als praktikabelste Lösung herauskristallisieren.

In diesen Überlegungen ist aber nur der Kernhaushalt mit Steuerungsleistungen belastet worden. Die ausgelagerten Bereiche (wie z.B. die As-Wohnbau GmbH oder die Albstadtwerke GmbH), die ebenfalls kommunale Aufgaben wahrnehmen, sind dagegen noch nicht berücksichtigt worden, obwohl sie in erheblichem Maße von der Kommune gesteuert werden. Daher werden diese zukünftig mit Steuerungsleistungen in Form der Vorwegerstattung belastet. Das heißt, es werden alle die durch den Gemeinderat und seine Ausschüsse für die ausgelagerten Bereiche erbrachten Leistungen unmittelbar belastet. Für die Verwaltungsspitze und die leistungserbringenden Bereiche (z.B. Hauptamt, Kämmerei usw.) wird ebenso verfahren. Die Abrechnung der Vorwegerstattungen sollte bei den leistungserstellenden Bereichen nach Arbeitszeiterfassung, bei der Verwaltungsspitze nach einer qualifizierten Schätzung und beim Gemeinderat nach den Tagesordnungspunkten, die den ausgelagerten Bereichen dienen, erfolgen.⁵⁶

Durch diese Verfahrensweise werden die Kosten der Steuerungsleistungen gerecht an alle leistungsempfangenden Bereiche in der Kommune verteilt. Zudem trägt die Vorwegerstattung zu einer

⁵⁶ vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, S.6

detaillierten Kostenverteilung bei, die wiederum zu einer höheren Akzeptanz in der Verwaltung führt.

Im Folgenden werden Steuerungsleistungen (siehe Anlage 8.1) anhand des kommunalen Produktplans Baden-Württemberg und des „Produktplans Albstadt“ mit seinen Produktblättern der jeweiligen Ämter⁵⁷ im Einzelnen erklärt.⁵⁸

Produktgruppe 11.10. „Steuerung“

Das Produkt „Steuerung“ (11.10.01) wird vom Bürgermeisteramt bewirtschaftet und beinhaltet den Sitzungsaufwand des Gemeinderates und seiner Ausschüsse sowie die gesamten Kosten der Verwaltungsspitze (Oberbürgermeister und Bürgermeister) einschließlich ihrer Referenten, Sekretariaten und Fahrern.

Produktgruppe 11.11. „Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung“

Die Produkte, „Geschäftsführung für den Gemeinderat und seine Ausschüsse“ (11.11.01) und „Geschäftsführung für den Ortschaftsrat und sonstige Gremien“ (11.11.02), der Produktgruppe umfassen den gesamten Aufwand für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen des Gemeinderates sowie deren Ausschüsse und werden ausschließlich vom Hauptamt bewirtschaftet.

Die nachfolgenden Produktgruppen werden als Leistungen der Steuerungsunterstützung angesehen.

⁵⁷ Die Produktblätter wurden aus dem kommunalen Produktplan Baden-Württemberg übernommen und werden somit nicht in der Anlage aufgeführt.

⁵⁸ vgl. Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg (2006), Heft 9 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts und Rechnungswesen, überarbeitete Veröffentlichung im Rahmen der Reform des kommunalen Haushaltsrecht, Stuttgart: Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH, S.31ff (im folgenden zitiert als „Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg“)

Produktgruppe 11.12. „Steuerungsunterstützung/Controlling“

Das Produkt „Grundsätze, Strategien und Handlungsrahmen“ (11.12.01) wird vom Hauptamt (Amt 10) und der Kämmerei (Amt 20) bewirtschaftet. Um eine Abgrenzung vornehmen zu können, bedarf es der Bildung von Bewirtschaftungsprodukten (sie werden auch als Unter- oder Teilprodukt bezeichnet, Beispiele für B-Produkte: 11.12.01.10, 11.12.01.20). Die Bildung von Teilprodukten hat den Vorteil, dass jedes Amt ein eigenes „Teilprodukt“ bewirtschaftet. Zudem lassen sich die jeweiligen Produkte beim Aufsummieren der ersten 6-Stellen eindeutig zusammenfassen. Die übrigen Produkte (11.12.02 bis 11.12.04) der Produktgruppe werden ausschließlich im Bereich der Kämmerei ausgewiesen.

Produktgruppe 11.13. „Rechnungsprüfung“

Diese Produktgruppe wird durch das Rechnungsprüfungsamt ausgewiesen. Das Produkt 11.13.01 beinhaltet den gesamten Aufwand für alle gesetzlich vorgegebenen Prüfungen (wie z.B. örtliche Prüfung der Jahresrechnung, örtliche Prüfung der Jahresabschlüsse der Eigenbetriebe oder örtliche Prüfung der Jahresrechnung von Treuhandvermögen nach § 97 Abs. 1 Satz 1 GemO) und alle Prüfungen, die von der Verwaltungsführung oder dem Gemeinderat angeordnet wurden. Alle übertragenen Prüfungen außerhalb des Kernhaushaltes werden hingegen durch das Produkt 11.13.02 ausgewiesen.

Produktgruppe 11.14. „Zentrale Funktionen“

Unter diese Produktgruppe fallen z.B. die Produkte „Gleichstellung von Frau und Mann innerhalb der Verwaltung“ (11.14.01), „Gesamtpersonalrat“ (11.14.03) oder „Datenschutzbeauftragte/r“ (11.14.05). In der Produktgruppe werden einige Produkte (z.B. „Bürgerschaftliches Engagement“ 11.14.10) von mehreren Ämtern bewirtschaftet. Aus diesen werden, wie oben erklärt, die B-Produkte für die leistungserbringenden Ämter gebildet.

Die allgemeinen Umlagen an kommunale Verbände, wie z.B. für den Städtetag, sind auf einem eigenen Produkt im Produktbereich 11.14. auszuweisen, da sie einerseits keinem Produkt im Produktbereich 11 zugewiesen werden können und andererseits Kosten für die gesamte Kommune darstellen.⁵⁹

5.2.3.2 Verrechnung der Serviceleistungen über Preise

Für Serviceleistungen wurde im Kapitel 5.2.2 die Verrechnung über Preise empfohlen. Dabei wurde auf das Problem von eventuell entstehenden Defiziten oder Überschüssen bei Serviceleistungen im laufenden Haushaltsjahr eingegangen. In der Einführungsphase der ILV sind Rahmenbedingungen festzulegen, wie diese Problematik zu regeln ist.⁶⁰ Dabei wird eine Nullrechnung der zu verrechnenden Serviceleistungen empfohlen. Das heißt Servicebereiche werden so verrechnet, dass weder ein Defizit noch ein Überschuss entsteht. Aus Sicht des Verfassers sollte angemerkt werden, dass nach der Einführungsphase auf ein Nullsummenspiel verzichtet werden sollte. Nicht nur um die dezentrale Ressourcenverantwortung ernst zu nehmen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Servicebereiche zu fördern. Denn nur so ist es möglich, ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis zwischen Service- und Fachbereichen zu etablieren.

Des Weiteren können Probleme bei der Verrechnung von Leistungen zwischen zwei Servicebereichen, die in einem wechselseitigen Leistungszusammenhang (= Interdependenz) stehen, auftreten. In diesem Fall können diese Bereiche ihre Kosten nicht weiterverrechnen, bevor sie die Kosten der anderen Bereiche kennen. Eine exakte Lösung für dieses Problem erreicht man nur mit einem mathematischen Gleichungssystem, mit dem aber ein hoher Rechenaufwand verbunden ist. Die Verrechnung über das Stufenleiterverfahren stellt wiederum eine mit weniger Aufwand

⁵⁹ vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerung- und Serviceleistungen, S. 8

⁶⁰ vgl. KGSt-Bericht 6/1998, S. 28ff

verbundene Lösung dar. Hierbei müssen zwar Verrechnungsfehler in Kauf genommen werden, die durch das Verfahren selbst aber minimiert werden. Daher sollte grundsätzlich das Stufenleiterverfahren für die Verrechnung von Serviceleistungen in Albstadt angewandt werden und nur wenn sich der Rechenaufwand rechtfertigen lässt, sollte mit einem mathematischen Gleichungssystem verrechnet werden.⁶¹

Neben der Verrechnung gibt es noch die Möglichkeit Serviceleistungen in Rechnung zu stellen. Von dieser ist allerdings abzuraten, da die „in Rechnungsstellung“ zu aufwendig ist. Hierbei müssen Rechnungen erstellt, überwacht und kontrolliert werden. Zusätzlich sind Regeln für ein internes Mahn- und Vollstreckungsverfahren festzulegen.⁶²

Für die Auswahl der Verrechnungspreise aus dem Kapitel 5.2.1.2 stehen verschiedene Varianten zur Verfügung. Ausschlaggebend für die Auswahl sind die angestrebten Ziele der ILV. Bei der Einführung sollte zu Beginn das Augenmerk auf der Ermittlung der vollständigen Produktkosten liegen. Zudem ist sie Grundlage für die weiterführenden Ziele (Wettbewerb mit anderen Anbietern und Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter) um die Wirtschaftlichkeit in der Kommune zu verbessern.

Der Marktpreis ist für die Etablierung der KLR, insbesondere der internen Leistungsverrechnung, nicht das geeignete Instrument. Eine Feststellung des vollständigen Ressourcenverbrauchs der Endprodukte kann durch die Verrechnung von Marktpreisen nicht erreicht werden, da sie meist die Kostensituation in den Servicebereichen nicht widerspiegeln.

Die Verrechnung über die Personalkosten sollte nur angewandt werden, wenn eine KLR noch nicht oder nur teilweise eingeführt ist. Sie ermöglicht eine erste wirtschaftliche Standortbestimmung. Aber genau wie der

⁶¹ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S.72

⁶² vgl. Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, S. 15f

Marktpreis stellt sie nicht den vollständigen Ressourcenverbrauch der Endprodukte dar.

Die Ermittlung des vollständigen Ressourcenverbrauchs kann nur durch die Verrechnung über Kostenpreise erfolgen. Sie ist in der Lage alle, für die Erstellung der Endprodukte, entstandenen Kosten zu berücksichtigen. Somit ist die Preisermittlung der Endprodukte über Kostenpreise zu empfehlen.

Anschließend werden Serviceleistungen (siehe Anlage 8.1 und 8.2) anhand des kommunalen Produktplans Baden-Württemberg⁶³ und des Produktplans Albstadt mit seinen Produktblättern der jeweiligen Ämter⁶⁴ im Einzelnen erklärt.

Produktgruppe 11.20. „Organisation und EDV“

Diese Produktgruppe wird ausschließlich durch das Hauptamt bewirtschaftet. Darunter fallen u. a. die Produkte: „Organisationsberatung“ (11.20.01), „Betrieb und Anwendung von Tul-Anwendungen auf zentralen Rechnersystemen“ (11.20.04) oder „Betrieb und Unterhaltung des zentralen Netzes einschl. Telekommunikationsanlagen“ (11.20.05).

Produktgruppe 11.21. „Personalwesen“

Unter dieser Produktgruppe laufen alle anfallenden Kosten des Personals, wie z.B. die komplette Abdeckung des Personalbedarfs, Betreuung des Personals sowie die Aus- und Fortbildung.

Produktgruppe 11.22. „Finanzverwaltung, Kasse“

Alle Servicedienstleistungen der Stadtkasse werden unter dieser Produktgruppe aufgeführt. Dabei sind diese Leistungen vom Bereich Steuerung und Steuerunterstützung abzugrenzen. Beispiele für

⁶³ vgl. Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg, S. 47ff

⁶⁴ siehe Fußnote 57

Servicedienstleistungen sind: „Haushalts- und betriebswirtschaftliche Dienstleistungen“ (11.22.01) oder „Buchhaltung, Rechnungslegung, Haushaltsrechnung“ (11.22.06).

Produktgruppe 11.23. „Justizariat“

Unter diese Produktgruppe fallen alle gerichtlichen Angelegenheiten der Stadt Albstadt sowie alle allgemeinen Rechtsberatungen. Diese Produktgruppe wird ausschließlich vom Hauptamt bewirtschaftet.

Produktgruppe 11.24. „Grundstücks- und Gebäudemanagement, Technisches Immobilienmanagement“

Anfang des Jahres wurde das TP 5 „Zentrales Gebäudemanagement“ ins Leben gerufen. Dieses hat zum Ziel, alle Gebäude der Stadt, mit deren Kosten und Erlösen, zusammenzufassen und im Kernhaushalt zu implementieren.

Produktgruppe 11.25. „Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge“

Alle Leistungen, die das Betriebsamt für andere Bereiche der Stadt erbringt, fallen unter diese Produktgruppe.

Produktgruppe 11.26. „Zentrale Dienstleistungen“

Unter diese Produktgruppe fallen die Produkte „Zentraler Einkauf“ (11.26.01), „Boten-, Zustell- und Postdienste“ (11.26.02) und „Zentrale Registratur, Hausdienste, Pforte, zentraler Schreibdienst“ (11.26.04).

Produktgruppe 11.30. „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“

Die Produktgruppe „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ wird als Serviceleistung verrechnet, obwohl sie auch als Endprodukt ausgewiesen werden könnte. Um diese Kosten aber nicht mit Steuern zu finanzieren, was einer verursachungsgerechten Verteilung zuwider läuft, werden sie als internes Produkt ausgewiesen.

Produktgruppen 11.32. „Abgabewesen“ und 11.33. „Grundstücksverkehr, Grundstücksverwaltung“

Diese Produktgruppen werden von der Kämmerei und dem Stadtplanungsamt bewirtschaftet. Dabei handelt es sich einerseits um die Festsetzung und Erhebung von Steuern sowie sonstigen Abgaben „11.32.“ und andererseits z.B. um der Abwicklung von Grundstücksgeschäften sowie der Wertermittlung von bebauten und unbebauten Grundstücken „11.33.“.

5.2.3.3 Arbeitsaufzeichnung

Um die empfohlene Verrechnungsmethode (Kostenpreise) zur Verrechnung von Serviceleistungen umsetzen zu können, muss ein geeignetes Instrument gefunden werden, welches den vollständigen Ressourcenverbrauch aufzeigen kann. Wie unter Punkt 5.2.1.3 schon erwähnt, kann das Betriebsgeschehen mit Hilfe des BDE genau und zeitnah abgebildet werden. Insbesondere das Instrument Arbeitsaufzeichnung kann Einzelleistungen, die sich hinter dem Begriff Serviceleistungen verbergen, erfassen. Dabei spielt die Entwicklung des Produktkataloges, die Grundlage für die Leistungserstellung ist, eine zentrale Rolle. Momentan befindet sich die Entwicklung von Produktblättern in Arbeit. Wenn dieser Schritt abgeschlossen wird, ist jedoch zu klären, welcher Mitarbeiter an der Erstellung von Leistungen/Produkte beteiligt ist.⁶⁵ Für die Zeiterfassung gibt es drei Konzepte:

- die gesamte Arbeitszeit wird auf Kostenstellen oder Produkte verteilt, ohne Berücksichtigung von Pausenzeiten
- Arbeitszeit wird genau festgehalten und den entsprechenden Kostenstellen oder Produkten zugeteilt, mit Berücksichtigung der Pausenzeiten

⁶⁵ vgl. Frey (o.J), Lexikon: Arbeitsaufzeichnungen, in Meurer/Stephan (Hrsg): Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Freiburg: Haufe-Verlag, S. 5/1f (im Folgenden zitiert als „Arbeitsaufzeichnungen“)

- Arbeitsbeginn und -ende werden festgehalten, Pausen werden abgezogen und die daraus ermittelte Tagesarbeitszeit auf Kostenstellen oder Produkte verteilt⁶⁶

Welches dieser Konzepte verwendet werden sollte, hängt von der Struktur des Arbeitsplatzes und der zu erbringenden Leistung ab und kann daher in dieser Arbeit noch nicht beantwortet werden. Allerdings wird schon heute eine Zeiterfassung beim Betriebsamt (siehe Kapitel 4.2.2), in Form eines Tagesrapports, durchgeführt. Dabei werden alle Arbeitszeiten und Tätigkeiten festgehalten und anschließend weiter verrechnet.

Für die Steuerung der KLR, insbesondere ILV, ist die Notwendigkeit einer Arbeitsaufzeichnung, um den vollständigen Ressourcenverzehr zu ermitteln, nicht von der Hand zu weisen.

5.3 Kritik an der ILV

Oft wird der ILV vorgeworfen, dass sie nicht zum Bürokratieabbau beiträgt. Grund hierfür sind zusätzliche Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter, wie beispielsweise die Arbeitsaufzeichnung. Darum ist es eminent wichtig, dass Ziel von einer verursachungsgerechten und gleichzeitig möglichst praktikablen Lösung nicht aus den Augen zu verlieren. Dies bedeutet wiederum genau abzuwägen, ob die Maßnahme, die die gewünschten Ergebnisse bezüglich der Kostentransparenz oder der Wirtschaftlichkeit erbringen soll, nicht selbst unwirtschaftlich ist.

Kritiker behaupten, dass eine Vergleichbarkeit mit anderen Kommunen trotz des hohen Aufwands nicht gegeben ist. Dabei wird ins Feld geführt, dass die Kommunen zu unterschiedliche Ansätze und örtliche Voraussetzungen für die Verrechnung der internen Leistungen haben und man sozusagen Äpfel mit Birnen vergleicht. Eine hundertprozentige Vergleichbarkeit wird es kaum geben, weil sich Kommunen z.B. durch unterschiedliche Kennzahlen, Stellenstrukturen oder Verrechnungs-

⁶⁶ vgl. Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, S. 95

schlüssel unterscheiden. Um die eigene Wirtschaftlichkeit bewerten zu können, sollte sich die Kommune mit den Besten vergleichen.

Als weiteren Kritikpunkt werden Vereinbarungen über einen Zwang von Leistungsabnahmen (Kontrahierungszwang) zwischen Fach- und Servicebereichen angesehen, da diese keinen Anreiz zu einer wirtschaftlichen Arbeitsweise geben und nur zusätzliche Arbeit (z.B. durch Arbeitszeiterfassung) für die Mitarbeiter der Servicebereiche bedeutet. Bei der Einführung der KLR muss ein solcher Zwang bestehen, um insbesondere den Servicebereichen hinreichend Gelegenheit zu geben sich auf die neue Situation, dem Wettbewerb mit Anderen, einstellen zu können. Natürlich auch um eine Planungssicherheit u. a. bei der Abnahmemenge für interne Leistungen zu gewährleisten.

Kritiker weisen vor allem auf die Problematik des Nullsummenspiels hin. Dabei werden Servicebereiche, wie schon im Kapitel 5.3.1.1 erwähnt, so verrechnet, dass sie am Ende des Jahres weder einen Gewinn noch einen Verlust aufweisen. Das wiederum rechtfertigt den hohen Aufwand, den die interne Verrechnung verursacht, nicht. Diesem ist entgegen zu halten, dass es nur in der Einführungsphase, als Schutz der Servicebereiche, geplant ist. Wenn die Grundstruktur sowohl von den leistungserstellenden als auch von den leistungsempfangenden Bereichen akzeptiert wird und sich die gewählten Verrechnungsverfahren bewährt haben, dann ist auf die Anwendung des Nullsummenspiels zu verzichten, um der dezentralen Ressourcenverantwortung und der Wettbewerbsfähigkeit gerecht zu werden.

Die Gefahr des Verrechnungswildwuchses stellt einen weiteren Kritikpunkt dar. Dabei wird befürchtet, wenn Abrechnungsmodalitäten nicht klar und eindeutig in einer Dienstanweisung geregelt sind z.B. Rechnungen unnötig in der Verwaltung hin und her geschickt werden. Hier muss es die Aufgabe des zuständigen Mitarbeiters sein, diese auf ein vernünftiges Maß zu

begrenzen. Hilfreich ist es Steuerungsleistungen nur einmal im Jahr umzulegen. Serviceleistungen, bei denen ein Kontrahierungszwang besteht, was in Albstadt in der Einführungszeit immer der Fall sein wird, sollten monats- oder quartalsbezogen abgerechnet werden.

Kritiker behaupten, die ILV unterstütze den Ausverkauf der Verwaltung. Es werden nur wirtschaftliche und gesetzliche Aufgaben wahrgenommen. Das Aufzeigen eines unwirtschaftlichen Ergebnisses oder der Ausweis von höheren Kosten gegenüber einem externen Anbieter bedeutet keinesfalls das „Aus“ für diese Serviceleistung, da die Verwaltung Interesse hat, die eigenen Leistungen in Anspruch zu nehmen. Im Gegenteil, somit können durch die Kostentransparenz Gründe für die schlechte Wirtschaftlichkeit gefunden und Lösungen erarbeitet werden.

Ist es jedoch nicht möglich ein wirtschaftlich gutes Ergebnis zu erzielen, so sind daraus Konsequenzen zu ziehen, auch wenn das bedeutet, die Serviceleistung nicht mehr anzubieten. Dabei tritt das Ziel, der Bürgerfreundlichkeit, bei einer solchen Entscheidung immer mehr in den Vordergrund. Dazu gehört es u. a. Kosten zu vermeiden, die den Bürger zusätzlich mit Steuern, Beiträgen und Gebühren belasten.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine strukturierte Herangehensweise unter Berücksichtigung der vorgegebenen Kriterien und Ziele, für die Auswahl eines geeigneten Verrechnungsmodells für Steuerungs- und Serviceleistungen, eine Erleichterung darstellt.

6 Technische Umsetzung der ILV im SAP

6.1 Einführung

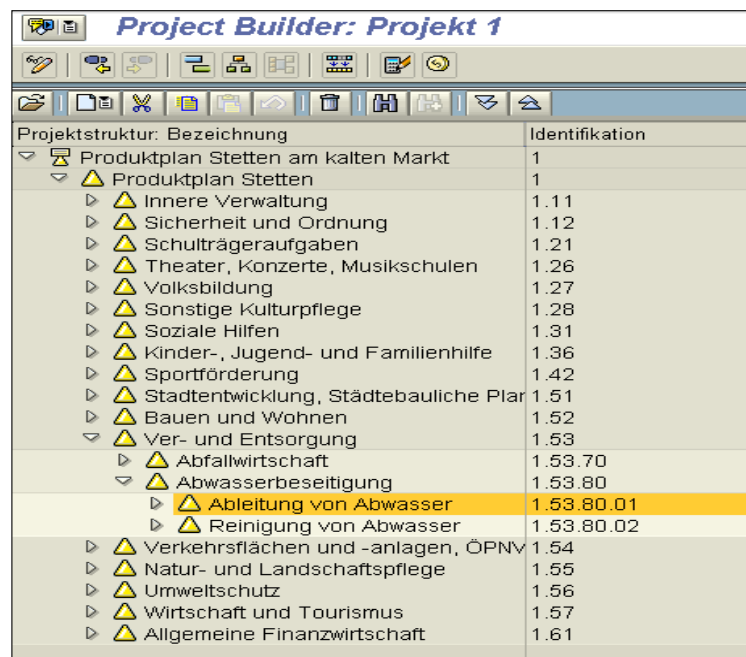
Im Jahre 2002 ging die kamerale Softwarelösung der Firma SAP in Albstadt produktiv. Parallel zum inhaltlichen Fortgang in den einzelnen Teilprojekten wird der neue Mandant Albstadt mit der Softwarelösung „Integrierte Doppik“ der Firma SAP auf Grundlage des DZ Kommunalmasters® Doppik entsprechend den Sollkonzepten eingerichtet und getestet. Ziel dabei ist es, bereits bis Mitte 2010 ein „fertiges Produktivsystem“ für die Planung des Haushalts 2011 zur Verfügung zu haben.

Die Stadt Albstadt ist mitbeteiligt bei der Entwicklung des DZ Kommunalmasters® Doppik. Zudem ist sie durch die Mitwirkung in den verschiedenen PG, wie z.B. PG Bewirtschaftung/Kasse, PG Haushalt, PG konsumtive Prozesse oder PG investive Prozesse bei der Weiterentwicklung des Mustermandanten beteiligt. Der Vorteil eines solchen Mandanten ist eine hohe Standardisierung von Systemeinstellungen, die ständig weiterentwickelt und unter Mitwirkung der GPA auf die haushaltsrechtliche Lage hin geprüft werden.

Mit dem Kooperationspartner Stetten am kalten Markt besteht, wie schon im Kapitel 3.1 erwähnt, das gemeinsame Pilotprojekt „Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR)“. Im Jahr 2004 ging die kamerale Softwarelösung der Firma SAP in Stetten a.k.M. produktiv. Zwei Jahre später wurde auf die kommunale Doppik umgestellt. Softwarebasis ist die Musterlösung „Integrierte Kommunale Doppik“ der Firma SAP auf der Grundlage des DZ-Kommunalmasters® Doppik der Datenzentrale Baden-Württemberg. Implementierungspartner für das Projekt war der kommunale Dienstleister für IT-Lösungen im öffentlichen Sektor, der Zweckverband „KIRU“.

6.2 Stammdaten

Im DZ-Kommunalmaster werden die einzelnen Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte als PSP-Element oder PSP-Elemente und Innenauftrag abgebildet. Diese bilden die Grundlage des formatierten Reportings, das auf die PSP-Elemente, Innenaufträge oder Kostenstellen zugreifen kann. Ein Beispiel für den hierarchischen Aufbau über PSP-Elemente ist der Haushaltsplan.⁶⁷



Projektstruktur: Bezeichnung	Identifikation
Produktplan Stetten am kalten Markt	1
Produktplan Stetten	1
Innere Verwaltung	1.11
Sicherheit und Ordnung	1.12
Schulträgeraufgaben	1.21
Theater, Konzerte, Musikschulen	1.26
Volksbildung	1.27
Sonstige Kulturpflege	1.28
Soziale Hilfen	1.31
Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	1.36
Sportförderung	1.42
Stadtentwicklung, Städtebauliche Plan	1.51
Bauen und Wohnen	1.52
Ver- und Entsorgung	1.53
Abfallwirtschaft	1.53.70
Abwasserbeseitigung	1.53.80
Ableitung von Abwasser	1.53.80.01
Reinigung von Abwasser	1.53.80.02
Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV	1.54
Natur- und Landschaftspflege	1.55
Umweltschutz	1.56
Wirtschaft und Tourismus	1.57
Allgemeine Finanzwirtschaft	1.61

Abbildung 11: SAP-Auszug Produktplan Stetten a.k.M.⁶⁸

Über PSP-Elemente ist es möglich Produkte hierarchisch abzubilden, zu planen oder evtl. zu bewirtschaften.

In Albstadt werden PSP-Elemente voraussichtlich folgende Nummerierungen haben:

⁶⁷ vgl. Produktplan der Stadt Albstadt, S. 22

⁶⁸ Ebenda, S. 22



Für die Bewirtschaftung von Produkten werden Innenaufträge als optimales Kontierungsobjekt bei direkter Bebuchung (Einzelkosten) angesehen. Diese haben die gleichen Funktionalitäten wie PSP-Elemente, sind aber wesentlich einfacher anzulegen (unabhängig von einer Hierarchie), zu buchen und zu archivieren. Innenaufträge stellen die unterste (bewirtschaftende) Ebene dar und werden einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Produktgruppe (= PSP-Element) zugeordnet.

Bei der Numerik der Innenaufträge gibt es keine Vorgaben. Es wird lediglich empfohlen, die Leistungsart sowie die organisatorische Zuordnung (Amtskennziffer) in der Auftragsnummer zu verschlüsseln. Insgesamt stehen maximal 12 Stellen zur Verfügung.

Momentan wird in Albstadt folgende Numerik vorgesehen:



Um eine hierarchische Struktur abbilden zu können, müssen PSP-Elemente angelegt werden. Eine bloße Abbildung mit Innenaufträgen ist nicht denkbar, da eine hierarchische Struktur mit ihnen nicht möglich ist.

Gemeinkosten werden wiederum auf Kostenstellen bebucht. Dies ist der Fall, wenn keine direkte Kontierung (wie bei Innenaufträgen) möglich ist, weil die Kosten nicht direkt zuordenbar sind.

Aufgrund des großen Dezentalisierungsgrades in Albstadt muss die Bewirtschaftung so einfach wie möglich gehalten werden. Folgende Vorgehensweise ist angedacht:

Einzelkosten sollen immer auf Innenaufträge gebucht werden, die jeweils dem dazugehörigen PSP-Element entsprechen, d. h. für jedes Produkt gibt es sowohl ein PSP-Element als auch einen Innenauftrag. Als Produkt in diesem Sinne gilt immer die unterste Ebene des Produktplans Albstadt (Produktgruppe/Produkt/B-Produkt).

Die Innenaufträge enthalten immer ein PSP-Element in ihren Stammdaten. Über diese Zuordnung wird sichergestellt, dass Buchungen auf dem Auftrag in Auswertungen automatisch auch auf dem dazugehörigen PSP-Element ersichtlich sind. Dasselbe gilt auch für die Planung, d. h. ein auf einem Auftrag erfasster Planansatz wird auch auf dem PSP-Element dargestellt.

Grundsätzlich besteht somit die Möglichkeit sowohl die Planung als auch die Bewirtschaftung auf beiden Kontierungselementen abzubilden. In den ersten doppischen Haushaltsjahren wird voraussichtlich, von einigen Ausnahmen abgesehen, nur auf Produktgruppenebene geplant. Damit ist eine Planung auf PSP-Elementen unumgänglich.

Für Albstadt wird folgender Grundsatz bei Einzelkosten festgelegt:

„Die Planung erfolgt immer auf PSP-Elementen, die Bewirtschaftung hingegen immer auf Innenaufträgen.“

Beispiel Regelfall:

<u>Produktgruppe</u>	21.10	allg. Schulen	PSP-Element 1.100.21.10
<u>Produkt</u>	21.10.01	Grundschulen	PSP-Element 1.100.21.10.01
<u>B-Produkt</u>	21.10.01.01	Kirchgrabenschule	PSP-Element 1.100.21.10.01.01

Auftrag: P40211001 – Grundschule Kirchgraben

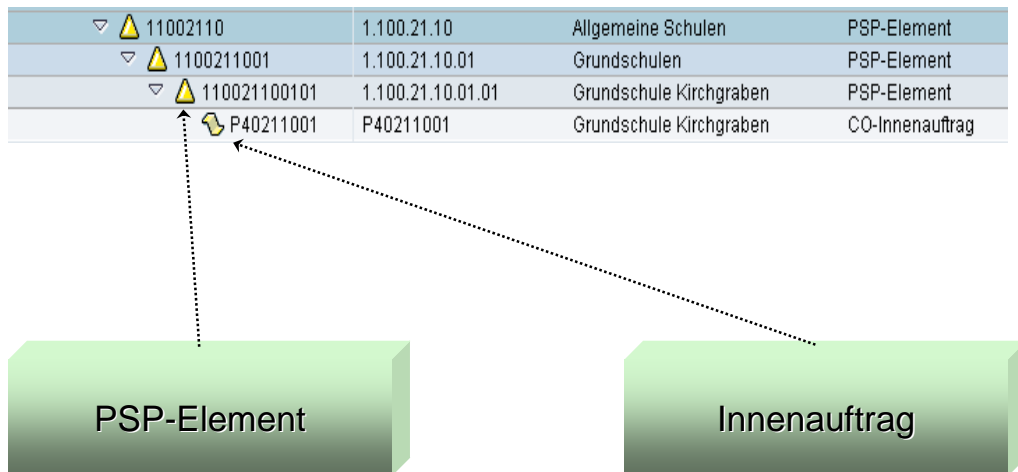


Abbildung 12: SAP-Auszug Projektstrukturübersicht⁶⁹

6.3 Verrechnungsmodell

Es stehen mehrere Verrechnungstechniken zur Verfügung, die im Verrechnungsmodell zum Einsatz kommen. Hierbei sind jedoch die Anforderungen, die der Gesetzgeber letztendlich an das Berichtswesen stellt, zu berücksichtigen.

⁶⁹ Transaktion im SAP-System:CN41N

Verteilung

Bei einer Verteilung werden die Primärkosten kostenartengerecht abgerechnet.

Die Verteilung bietet sich für Hilfskostenstellen an, um Sammelrechnungen ohne Einzelnachweis (Telefon- oder Energierechnungen) zu erfassen und diese dann auf die verursachenden Kostenstellen zu verrechnen. Ein weiterer Einsatzschwerpunkt sind zentrale Buchungs- und Planungsobjekte wie Versorgungs- oder Beihilfezahlungen oder Pensionsrückstellungen.

Periodische Umbuchung

Wie bei einer Verteilung erfolgt auch bei der periodischen Umbuchung eine kostenartengerechte Verrechnung der Kostenstellen an die Empfänger.

Anwendungsgebiet für periodische Umbuchungen sind die Versorgungsaufwendungen oder Pensionsrückstellungen.

Umlage

Bei einer Umlage werden die Primärkosten sowie bereits vorhandene Sekundärkosten zu einem Betrag zusammen addiert und mit einer „Sammel“- Kostenart abgerechnet.

Die o. a. Verrechnungstechniken sind primär für Steuerungsleistungen anzuwenden. In der Einführungszeit ist es natürlich auch für Serviceleistungen vorstellbar. Eine technische Umsetzung für die Verrechnung von Serviceleistungen mit der Softwarelösung „Integrierte Doppik“ der Firma SAP ist derzeit noch im Entwicklungsstadium.

7 Zusammenfassung

Im Zeichen der Umsetzung auf ein kaufmännisch geprägtes Rechnungswesen, stellt sich die interne Leistungsverrechnung als ein wesentlicher Baustein der Kosten- und Leistungsrechnung dar.

Die bedeutendsten Ziele der internen Leistungsverrechnung sind die Ermittlung der vollständigen Produktkosten, die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter sowie die Wettbewerbsförderung durch den Vergleich mit anderen Kommunen und den privaten Anbietern von Leistungen.

Das Projekt „NKHR in Albstadt“ ist das Instrument, um die Kosten- und Leistungsrechnung und insbesondere die interne Leistungsverrechnung in Albstadt einzuführen. Für die Umsetzung steht dabei das Teilprojekt 3 „Kosten- und Leistungsrechnung“ im Mittelpunkt.

Die Verrechnung von internen Leistungen spielt im jetzigen Recht (Kameralistik) eher eine untergeordnete Rolle, wie die Beispiele der Stadt Albstadt gezeigt haben. Aber es ist festzuhalten, dass erste Schritte in Richtung einer wirtschaftlich orientierten Umsetzung von inneren Verrechnungen (siehe Betriebsamt) erarbeitet wurden.

Das Verfahren der internen Leistungsverrechnung unterscheidet sich insbesondere durch folgende Leistungsarten:

- Steuerungsleistungen
- Serviceleistungen
- Allgemeine Leistungen
- Produktleistungen

Die Steuerungs- und Serviceleistungen bilden den Mittelpunkt dieser Arbeit. Kennzeichnend für die Steuerungsleistungen ist, dass sie für die gesamte Verwaltung erbracht werden und die Leistungsempfänger die Quantität sowie die Qualität nicht beeinflussen können. Im Gegensatz dazu steht bei den Serviceleistungen ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis, in dem eine beiderseitige Einflussnahme auf diese interne Leistungsart ermöglicht wird.

Verschiedene Modelle zur Verrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen wurden anhand von Kriterien der Verursachungsgerechtigkeit und der Praktikabilität verglichen und anschließend für die o. g. Leistungsarten empfohlen. Steuerungsleistungen werden mit einer pauschalen Umlage am Effektivsten verteilt. Bei Serviceleistungen wiederum sollte das Modell der Verrechnungspreise gewählt werden. Insbesondere in der Einführungszeit sind die Kostenpreise zu bevorzugen, da hier das Ziel der vollständigen Kostenermittlung am Besten erreicht wird. Für eine möglichst genaue Erfassung, insbesondere der Serviceleistungen, ist eine Arbeitszeiterfassung (siehe Betriebsamt) für die gesamte Stadt einzuführen.

Die Kritikpunkte an der internen Leistungsverrechnung können nur dann entkräftet werden, wenn die Durchführung derselben wirtschaftlich und zielbezogen ist.

Die technische Einführung der internen Leistungsverrechnung im SAP zeigt einen Einblick in den Strukturaufbau der Stammdaten sowie in verschiedene Verrechnungstechniken von Steuerungs- und Serviceleistungen.

8 Schlussteil (Fazit)

Es bleibt festzuhalten, dass die reine Durchführung der ILV noch keine Steigerung der Wirtschaftlichkeit herbeiführen wird, solange nicht jedem klar geworden ist, welche Bedeutung eine Kostentransparenz hat. Dies kann ein Umdenken sowie eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter auf Auftraggeber- und auf Auftragnehmerseite herbeiführen.

Die Erfahrungen in der Projektarbeit haben gezeigt, dass ein engagiertes Team nicht nur in Albstadt die Arbeit vorantreibt, sondern auch in Projekt- und Arbeitsgruppen auf landesweiter Ebene. Zudem findet die Projektarbeit ämterübergreifend auf allen Ebenen der Verwaltung statt. Aus diesem Einsatz heraus ist der Grundstein für die Akzeptanz und die Bedeutung der ILV durch die Projektarbeit in Albstadt gelegt worden.

Quellenverzeichnis

Bachert

Bachert, Robert (2004), Kosten und Leistungsrechnung Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, o. O., Juventa Verlag Weinheim und München

Frey

Frey (o. J.), Lexikon: Arbeitsaufzeichnungen, in Meurer/Stephan (Hrsg.): Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Freiburg: Haufe-Verlag

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung

Handbuch: Aufbau einer Kostenrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnungen und Vermögensbewertung in Kommunen (2002), 2. überarbeitete Fassung, Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung

KGSt Handbuch Kostenrechnung (2005), Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung

KGSt Leitfaden zum Aufbau einer Kostenrechnung einschließlich Interner Leistungsverrechnungen (2000), Landkreise Baden-Württemberg, Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung

Verwaltungsinterne Leistungsverrechnung (1998), Bericht Nr. 6/1998, Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung

Laib

Laib, Uwe (2008), Kosten und Leistungsrechnung im Rahmen der kommunalen Doppik – leicht verständlich, o. O., Fachverlag Jüngling – gbb GmbH und Co.KG

Lasar

Lasar (o. J.), Lexikon: Verrechnungspreis, in Meurer/Stephan (Hrsg.): Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Freiburg: Haufe-Verlag

Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH

Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg (2006), Heft 9 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts und Rechnungswesen, überarbeitete Veröffentlichung im Rahmen der Reform des kommunalen Haushaltsrecht, Stuttgart: Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH

Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg (2002), Heft 8 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts und Rechnungswesen, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH

Internetquellen:

<http://www.albstadt.de/frame.php>

Letzter Zugriff: 04.04.2009

Dokumentation des Gesamtprojekts, Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), Leitfaden zum Projektmanagement, unter:

http://www.albstadt.de/buergerservice/Stadtverwaltung/stadtkaemmerei/projekt_nkhr/anlagen/anlage9.pdf

Letzter Zugriff: 05.02.2009

Projektdokumentation Teil 2, Produktplan der Stadt Albstadt, „Vom Produkt zum neuen Haushalt, unter:

http://www.albstadt.de/buergerservice/stadtverwaltung/stadtkaemmerei/projekt_nkhr/anlagen/anlage11.pdf

Letzter Zugriff: 12.03.2009

Projektdokumentation Teil 3, Kosten- und Leistungsrechnung, unter:

http://www.albstadt.de/buergerservice/stadtverwaltung/stadtkaemmerei/projekt_nkhr/anlagen/anlage12.pdf

Letzter Zugriff: 12.03.2009

<http://www.datenzentrale.de/servlet/PB/menu/-1/index.html>

Letzter Zugriff: 04.04.2009

Innovationsring NKR-SH (2007), Handlungsempfehlung zur Kosten- und Leistungsrechnung, Prozesse und Steuerung, Version 3.0, Arbeitsgemeinschaft kommunaler Landesverbände Schleswig-Holstein, unter:

http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung_1_2_KLR_Stand_Dezember_2007.pdf

Letzter Zugriff: 23.03.2009

<http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/menu/1167907/index.html>

Internetseite vom Datenverarbeitungsverbund Baden-Württemberg

Letzter Zugriff: 27.01.2009

Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen (2008), Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, unter:

<http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/show/1282752/2008-11->

[05%20PB%2011_%20ILV%20von%20Steuerung%20und%20Service.pdf](http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/show/1282752/2008-11-05%20PB%2011_%20ILV%20von%20Steuerung%20und%20Service.pdf)

veröffentlichtes Arbeitsergebnis, November 2008

Letzter Zugriff: 16.02.2009

<http://www.rz-kiru.de/servlet/PB/menu/-1/index.html>

Letzter Zugriff: 02.04.2009

Anlagenverzeichnis

I. ALLGEMEINES

Die Stadt Albstadt wurde zum 1.1.1975 neu gebildet. Sie besteht aus den Ortsteilen Burgfelden, Ebingen, Laufen, Lautlingen, Margrethausen, Onstmettingen, Pfeffingen, Tailfingen und Truchteltingen.

Die Markungsfläche hat eine Größe von

13 442 ha.

Die für den Finanzausgleich 2009 maßgebende Einwohnerzahl beträgt nach der Fortschreibung zum 30.06.2008

45.743 Einwohner.

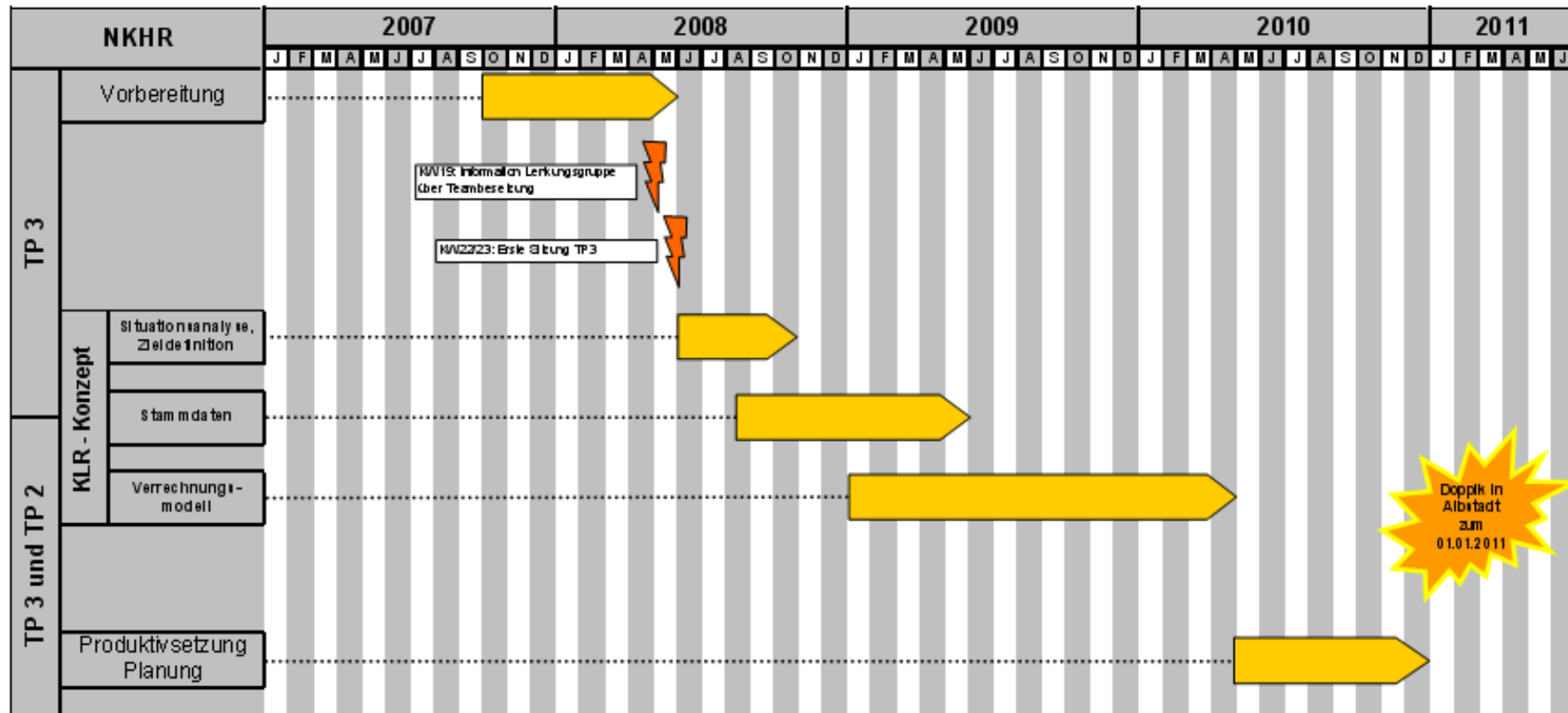
Soweit in Grafiken Jahreszahlen angegeben sind, beziehen sich diese in der Regel bis 2007 auf Rechnungsergebnisse, für 2008 und 2009 auf Planansätze und die Jahreszahlen von 2010 bis 2012 auf Zahlen der Mittelfristigen Finanzplanung.

Anlage 2: Gesamtvolumen innere Verrechnungen

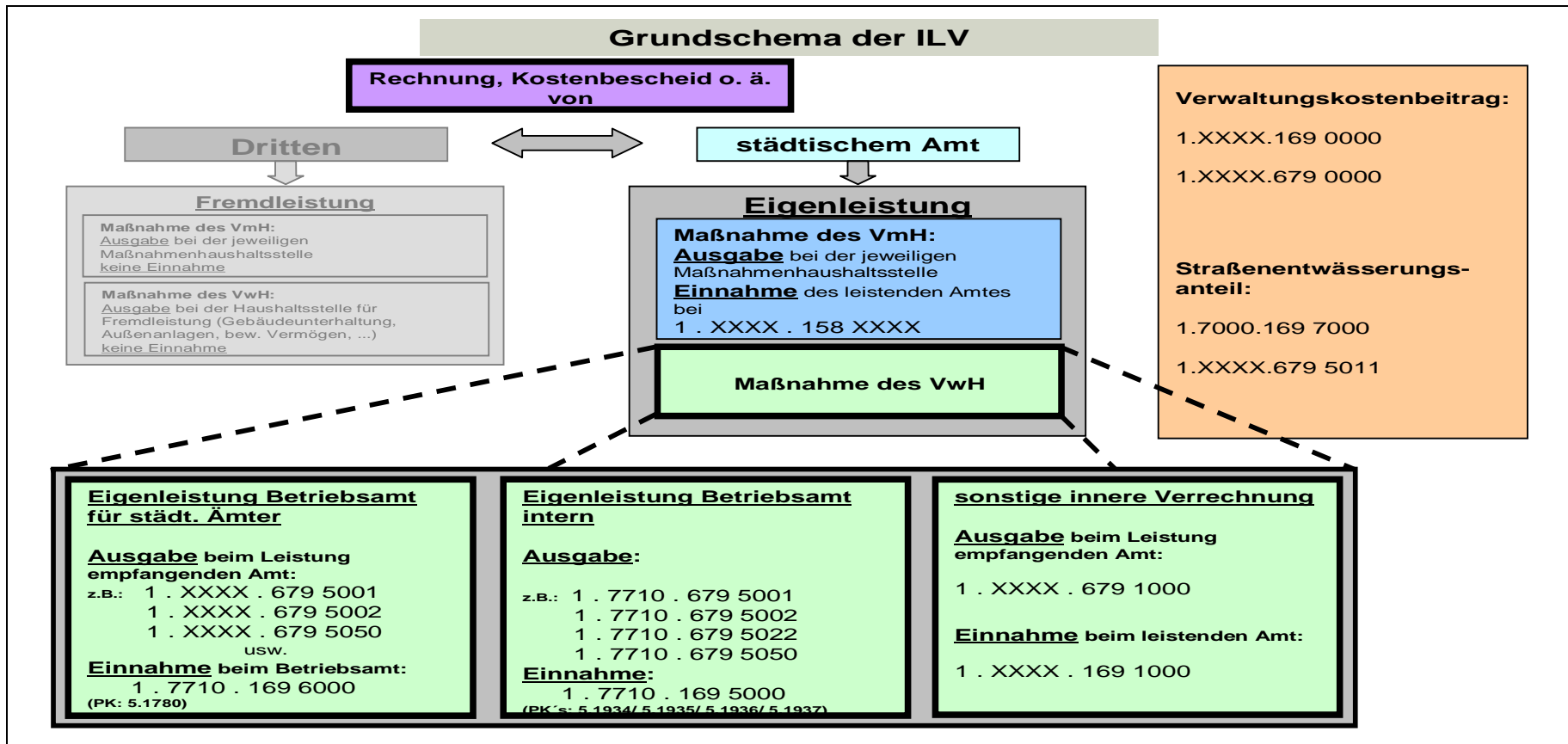
VERWALTUNGSHAUSHALT									
1. Entwicklung der Einnahmen nach Einnahmearten									
EINNAHMEN	Planansätze			Planansätze			Rechnungsergebnis		
	2009			2008			2007		
Bezeichnung	€	%	%	€	%	%	€	%	%
Grundsteuern A u.B	5.915.000	7,0%	7,0%	5.965.000	6,8%	6,8%	5.837.078	6,1%	6,1%
Gewerbesteuer	23.300.000	27,5%	27,5%	25.500.000	29,2%	29,2%	32.188.022	33,9%	33,9%
GdeAnt.Einkommensteuer	15.796.000	18,7%	18,7%	16.549.200	18,9%	18,9%	15.803.557	16,6%	16,6%
GdeAnt.Umsatzsteuer	2.887.800	3,4%	3,4%	3.029.200	3,5%	3,5%	2.886.602	3,0%	3,0%
Sonstige Steuern und steuerähnl.Einn.	567.100	0,7%	0,7%	569.900	0,7%	0,7%	548.929	0,6%	0,6%
Finanzausgleich	10.938.800	12,9%	12,9%	11.360.900	13,0%	13,0%	12.576.577	13,2%	13,2%
Familienleistungsausgleich	1.213.400	1,4%	1,4%	1.307.900	1,5%	1,5%	1.270.708	1,3%	1,3%
Gebühren u.ä.Entg.	9.501.200	11,2%	11,2%	9.264.000	10,6%	10,6%	9.567.859	10,1%	10,1%
Einn.aus Verkauf/ Miete/Pacht u.ä.	3.318.900	3,9%	3,9%	3.413.600	3,9%	3,9%	3.914.770	4,1%	4,1%
Erstattg. f. Ausg. des Verw.Haush. Zuweisg./Zuschüsse f. laufende Zwecke	1.167.800	1,4%	1,4%	1.107.600	1,3%	1,3%	1.293.462	1,4%	1,4%
Zinseinnahmen	1.061.600	1,3%	1,3%	632.000	0,7%	0,7%	282.190	0,3%	0,3%
Konzessionsabgaben	2.900.000	3,4%	3,4%	2.900.000	3,3%	3,3%	2.683.248	2,8%	2,8%
Sonst. Finanzeinn.	1.145.600	1,4%	1,4%	1.055.600	1,2%	1,2%	1.155.738	1,2%	1,2%
Zuf.v.Geb.Ant.f.sp.Kosten	59.800	0,1%	0,1%	54.800	0,1%	0,1%	92.344	0,1%	0,1%
Entnahme Sonderrücklage							14.543	0,0%	0,0%
Summe reine Einnahmen	84.651.300	100,0%		87.457.400	100,0%		95.059.434	100,0%	
Zuführung vom Verm.HH.	0		0,0%	0		0,0%	0		0,0%
SUMME VERW.HAUSHALT ohne kalk. Kosten (Einn.) und Innerer Verrechnungen	84.651.300		100,0%	87.457.400		100,0%	95.059.434		100,0%
Innere Verrechnungen Kalkulat. Kosten	8.729.200 12.833.000			8.832.100 12.564.000			7.619.272 12.044.097		
SUMME VERW.HAUSHALT	106.213.500			108.853.500			114.722.803		

Anlage 3: Zeitschiene Teilprojekt 3 „Kosten- und Leistungsrechnung“

Stand: 24.04.2008



Anlage 4: Grundschemata innere Verrechnung



Anlage 5: Kostenaufstellung innere Verrechnungen

Stadtkasse		Abstadt, den 03.12.2008	
FBI			
Innere Verrechnungen 2008 - Stadtkämmerer			
Einrichtung	Verwaltungskostenbeitrag (ohne Raumkosten)	Raumkosten	Bewirtschaftliche Stelle
1310 Feuerwehr - 1.1310,6790.000	2.864,23 €	134,68 €	82
3101 Galerie Altstadt - 1.3101,6790.000	880,97 €	38,22 €	46
3102 Schleifberg-Schloss - 1.3102,6790.000	1.216,47 €	58,24 €	46
3105 Maschinenzentrum - 1.3105,6790.000	177,91 €	8,19 €	46
3310 Theater-Theater - 1.3310,6790.000	1.664,80 €	70,53 €	40
3330 Musik- u. Kunstschule - 1.3330,6790.000	2.825,53 €	136,50 €	40
3520 Büchereien - 1.3520,6790.000	2.919,09 €	141,05 €	41
4640 Ngs Gartenstr. 50 - 1.4640,6790.000	866,08 €	41,41 €	40
4640 Ngs AufWinkel 30 - 1.4640,6790.000	818,66 €	39,59 €	40
4640 Ngs Westweg 10 - 1.4640,6790.000	874,78 €	42,32 €	40
4640 Ngs Bertholdstr. 21 - 1.4640,6790.000	866,08 €	41,41 €	40
4640 Ngs Bertholdstr. 23 - 1.4640,6790.000	818,66 €	39,59 €	40
4640 Ngs Joh.-Rauker-Str. 10 - 1.4640,6790.000	818,66 €	39,59 €	40
4640 Ngs Uchtersleinstr. 15 - 1.4640,6790.000	818,66 €	39,59 €	40
4640 Ngs Steigstr. 4 - 1.4640,6790.000	818,66 €	39,59 €	40
4640 Ngs Kesselstr. 20 - 1.4640,6790.000	799,94 €	38,68 €	40
4641 Ndr. Igtheim - 1.4641,6790.000	799,94 €	38,68 €	40
4642 Ndr. Ngs. - 1.4642,6790.000	730,01 €	34,58 €	40
5510 Sporthallen - 1.5510,6790.000	2.240,16 €	100,10 €	40
5511 Zeltmetzhalle - 1.5511,6790.000	1.472,61 €	60,97 €	40
5521 Stadion Uchtersbol - 1.5521,6790.000	1.547,45 €	64,61 €	40
5525 Abstellion - 1.5525,6790.000	1.865,51 €	80,08 €	40
6800 Parkplätze - 1.6800,6790.000	883,09 €	32,76 €	68
6810 Parkhaus Hallenbad - 1.6810,6790.000	1.144,09 €	50,05 €	68
6811 Parkhaus Stillerstraße - 1.6811,6790.000	1.125,37 €	49,14 €	68
6812 Parkhaus Am Bahnhof - 1.6812,6790.000	1.144,09 €	50,05 €	68
6815 Parkhaus Tallingen - 1.6815,6790.000	803,21 €	35,49 €	68
7000 Märkte - 1.7000,6790.000	6.137,52 €	296,66 €	68
7010 Märkte - 1.7010,6790.000	2.769,72 €	132,86 €	68
7050 RÜB - 1.7050,6790.000	468,57 €	21,84 €	68
7230 Erddepone/Steinbruch - 1.7230,6790.000	1.974,07 €	95,55 €	68
7300 Märkte - 1.7300,6790.000	543,24 €	24,57 €	20
7500 Bestattungswesen - 1.7500,6790.000	4.116,53 €	199,29 €	68
7510 Krematorium - 1.7510,6790.000	3.468,13 €	162,89 €	68
7620 Bodenwagen - 1.7620,6790.000	32,84 €	1,37 €	68
7710 Betriebsamtl. - 1.7710,6790.000	4.116,84 €	199,38 €	68
8410 Festhalle Oranienring - 1.8410,6790.000	1.432,61 €	60,97 €	40
8411 Festhalle Altstadt - 1.8411,6790.000	1.481,31 €	61,88 €	40
Gesamtsumme	80.188,08 €	2.801,86 €	

Anlage 6: Auftragsformular Betriebsamt

ALBSTADT		
AUFTRAG an das Betriebsamt		Auftrag-Nr.: 6 8
Antraggeber/An-F.Nr.: []	Sachbearbeiter: []	Telefon: []
Debitor:		Engang: Datum Zeichen
Kostenstelle (VWH):		Auftragsannahme:
PSP-Element (VMH):		Ausführung durch:
Ausführung durch: []	Termin: []	
Finanzposition: i.		Angelegt:
Datum: []		Unterschrift: []
Auftragberechnung: Ort/Gebäude: []		FMZUB gepflegt:
[]		Auftrag techn. abgeschlossen:
[]		Rechnung erstellt:
[]		Abgerechnet:
[]		Abgeschlossen:
Leistungen: []		
Zusätzliche Leistungen: []		
Auftrag fertiggestellt am: []		Unterschrift: []
Materialskizze: <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> Anzahl:		
Fremdrechnungen: <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> Firma:		
Auftrag techn. abgeschlossen am: []		Unterschrift: []

Anlage 7: Raportzettel Betriebsamt

TAGESRAPPORT				Betriebsamt Albstadt		Datum				Personal-Nr.		Name								
						1	6	1	2	0	8									
Auftrags-Nummer		Arbeitsstelle/Tätigkeit				Fahrzeuge/Geräte				Std.	Arbeitszeit von - bis		Std.	Einsatzart	Std.	Lohnart	Std.	Zulagen	Std.	
268300		Laufen, Laubb. WD Gehweg									7 ⁰⁰	8 ⁰⁰	10	108	10			1	151A	2
332050		und Treppen																	503	1
268300		Laufen, Laubb. WD									8 ⁰⁰	9 ⁰⁰	10	108	10			1		
234250		Friedhöfe																		
268200		Laufen G-Strassenseiten-				99	333	034	2		9 ⁰⁰	12 ⁰⁰	30	012	30			5,5		
221100		Räume Hecken schneiden									12 ³⁰	15 ⁰⁰	25	100	25					
		aufräumen																		
												Gesamt-Stunden:		7,5						
2A 0,5 Std abgefeiert																				
Mitarbeiter					Vorarbeiter					Meister					DV-Erfassung					

Anlage 8.1: Produktbereich 11

11 Innere Verwaltung			
blau markiert bzw. farblich unterlegt ist der statistische Bedarf!			
Produktbereich	Produktgruppe		Produkt
11 Innere Verwaltung	11.10	Steuerung	11.10.01 Steuerung
	11.11	Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung	11.11.01 Geschäftsführung für den Gemeinderat/Kreistag und seine Ausschüsse 11.11.02 Geschäftsführung für den Bezirksbeirat/Ortschaftsrat und sonstige Gremien
	11.12	Steuerungsunterstützung/Controlling	11.12.01 Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen (Standards) 11.12.02 Ziel-, Leistungs- und Budgetvereinbarungen 11.12.03 Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans (Controlling) 11.12.04 Beteiligungsmanagement (einschließlich Eigenbetriebe und beteiligungsähnliche Einrichtungen)
	11.13	Rechnungsprüfung	11.13.01 Rechnungsprüfung 11.13.02 Sonstige übertragene Rechnungsprüfungen und Prüfungen, die sich die Kommune vorbehalten hat
	11.14	Zentrale Funktionen	11.14.01 Gleichstellung von Frau und Mann innerhalb der Verwaltung 11.14.02 Gleichstellung von Frau und Mann, externe Aufgabenwahrnehmung 11.14.03 Gesamtpersonalrat 11.14.04 Schwerbehindertenvertretung 11.14.05 Datenschutzbeauftragte/r 11.14.06 Repräsentation 11.14.07 Europaangelegenheiten und Internationales 11.14.08 Kommunale Integrationsförderung für Einwohner ausländischer Herkunft 11.14.09 Lokale Agenda 11.14.10 Bürgerschaftliches Engagement
	11.20	Organisation und EDV	11.20.01 Organisationsberatung 11.20.02 Kundenbetreuung/Benutzerservice 11.20.03 Entwicklung, Pflege und Betreuung von Anwendungen 11.20.04 Betrieb und Anwendung von T4-Anwendungen auf zentralen Rechnersystemen 11.20.05 Betrieb und Unterhaltung des zentralen Netzes einschl. Telekommunikationsanlagen (TK-Anlagen)
	11.21	Personalwesen	11.21.01 Personalbedarfsdeckung 11.21.02 Personalbetreuung 11.21.03 Ausbildung 11.21.04 Fortbildung 11.21.05 Bezügeabrechnung 11.21.06 Freiwillige soziale Leistungen 11.21.07 Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
	11.22	Finanzverwaltung, Kasse	11.22.01 Haushalts- und betriebswirtschaftliche Dienstleistungen 11.22.02 Aufgaben der Gemeinde/Stadt/des Landkreises als Schuldner/in (einschließlich Eigenbetriebe) 11.22.03 Verwaltung von Treuhandvermögen, Sondervermögen, Nachlässen, Schenkungen, Vermächtnissen (ohne Eigenbetriebe) 11.22.04 Konzessionsverträge und -abgaben 11.22.05 Zahlungsverkehr einschließlich Verwaltung der Kassennittel und Wertgegenstände 11.22.06 Buchhaltung, Rechnungslegung, Haushaltsrechnung 11.22.07 Zwangsweise Einziehung von Forderungen 11.22.08 Abwicklung von Geld- und Sachspenden
	11.23	Justizariat	11.23.01 Beratung und Unterstützung von Politik und Verwaltungsspitze 11.23.02 Allgemeine Rechtsberatung, rechtliche Gestaltung und außergerichtliche Vertretung in Rechtsachen 11.23.03 Gerichtliche Vertretung in Rechtsachen

Anlage 8.2: Produktbereich 11

Produktbereich	Produktgruppe	Produkt	
11.24	Grundstücks- und Gebäudemanagement, Techn. Immobilienmanagement	11.24.01	Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, Modernisierungen und Sanierungen
		11.24.02	Bau von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, bauliche Durchführung von Modernisierungen und Sanierungen
		11.24.03	Bauherrenleistungen
		11.24.04	Beratungsleistungen
		11.24.05	Begehung und Instandhaltung nach DIN 31051
		11.24.06	Betrieb und Betreuung von technischen Anlagen an und in Gebäuden
		11.24.07	Energiemanagement für kommunale Liegenschaften
		11.24.08	Gebäudereinigung
		11.24.09	Verwaltung und Bewirtschaftung bebauter Grundstücke (insbesondere Verwaltungsgebäude, Wohngebäude, Gewerbegebäude) für interne Nutzer (soweit nicht in anderen Produktbereichen)
		11.24.10	Verwaltung unbebauter Grundstücke für interne Nutzer
11.25	Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge	11.25.01	Planungs-, Bau- und Unterhaltungsleistungen auf Anforderung im Bereich Grünanlagen
		11.25.02	Floristik und Gärtnerei
		11.25.03	Leistungen zentraler Werkstätten
		11.25.04	Transport- und Beförderungsleistungen
		11.25.05	Betreuung von Fahrzeugen und Geräten
		11.25.06	Bereitstellung von Tankstelle und Waschanlage
11.26	Zentrale Dienstleistungen	11.26.01	Zentraler Einkauf
		11.26.02	Boten-, Zustell- und Postdienste
		11.26.03	Hausdruckerei und Vervielfältigungen
		11.26.04	Zentrale Registratur, Hausdienste, Pforte, Zentraler Schreibdienst
		11.26.05	Dienstleistungen der Statistik
		11.26.06	Zentrale Bearbeitung von Bußgeldern
11.30	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	11.30.01	Redaktion und Vertrieb des Amtsblatts
		11.30.02	Internetangebot
		11.30.03	Herausgabe von Print- und Non-Print-Medien
		11.30.04	Werbung, Vermarktung, Ausschreibungen, Bekanntmachungen
		11.30.05	Pressearbeit
11.31	Kommunalaufsicht	11.31.01	Prüfung der Gesetzmäßigkeit
		11.31.02	Überörtliche Prüfung von Gemeinden, Verwaltungsgemeinschaften, Zweckverbänden, Wasser- und Bodenverbänden und Stiftungen
		11.31.03	Prüfung und Weiterleitung von Anträgen auf Gewährung von Landes- und Bundeszuweisungen
		11.31.04	Wahrnehmung der Aufgaben als Dienstvorgesetzter und oberste Dienstbehörde für die Bürgermeister
		11.31.05	Bearbeitung von Widersprüchen in Selbstverwaltungsangelegenheiten der kreisangehörigen Gemeinden, Gemeindeverwaltungsverbänden und Zweckverbänden
11.32	Abgabewesen	11.32.01	Festsatzung und Erhebung der Grundsteuer
		11.32.02	Festsatzung und Erhebung der Gewerbesteuer
		11.32.03	Festsatzung und Erhebung von Sonstigen Steuern
		11.32.04	Festsatzung und Erhebung von Sonstigen Abgaben
11.33	Grundstücksverkehr, Grundstücksverwaltung	11.33.01	Abwicklung von Grundstücksgeschäften und Bestellung und Verwaltung von Erbbaurechten
		11.33.02	Kommunale Wertermittlung
		11.33.03	Verwaltung und Bewirtschaftung bebauter Grundstücke (insbesondere Verwaltungsgebäude, Wohngebäude, Gewerbegebäude) für externe Nutzer (soweit nicht in anderen Produktbereichen)
		11.33.04	Verwaltung unbebauter Grundstücke für externe Nutzer

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Sigmaringen, den 17.04.2009

Ivo Willamowski