

# FIN-Update - ein Forum der KDO-AKADEMIE

## „Die KLR in der Praxis: 6 Kernaufgaben im Kontext der Doppik“

Referent: Christian Müller, Institut für Public Management



KDO-Akademie  
Elsässer Straße 66  
26121 Oldenburg  
Telefon 0441 9714-124  
Telefax 0441 9714-17124  
Web: [www.kdo-service.de](http://www.kdo-service.de)

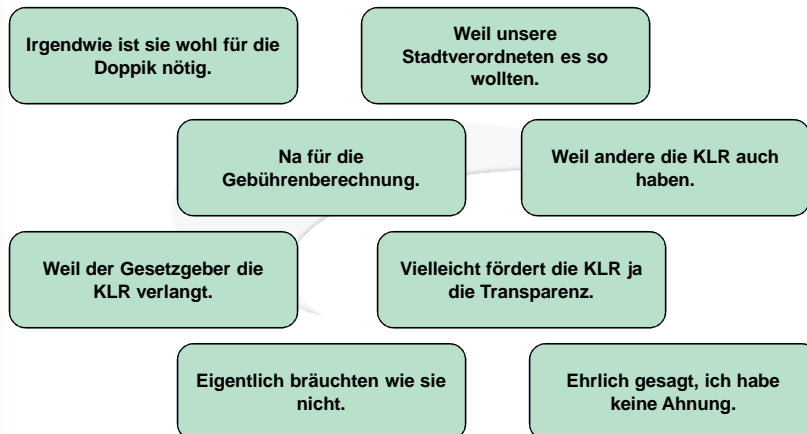


am  
Institut für Prozessoptimierung  
und Informationstechnologien  
GmbH  
Boxhagener Straße 119  
D-10245 Berlin  
Telefon 030-3 907 907-0  
Telefax 030-3 907 907-11  
Web: [www.institut-puma.de](http://www.institut-puma.de)

## 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR



### „Bekannte“ Motive für die Einführung einer KLR



## 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR

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

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

## 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR

**Allgemeine Beschreibung der Aufgaben einer KLR:**

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

### **Problematisch**

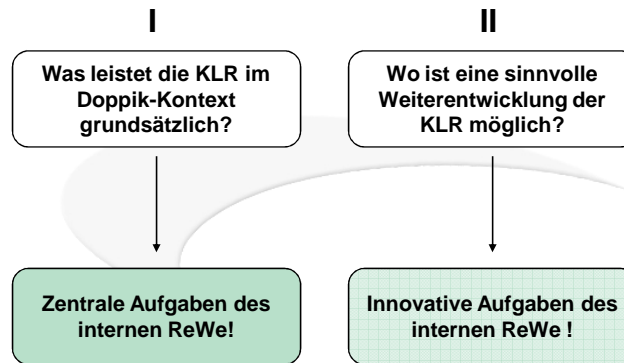
Es bestehen jedoch i.d.R. Probleme die konkreten Aufgaben/Einsatzfelder der Kosten- und Leistungsrechnung in der Kommune zu benennen.

### **Konsequenz**

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

## 1. Grundlegendes zur kommunalen KLR

Unterscheidung von zentralen und innovativen Aufgaben des internen ReWe:



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

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

1. Unterstützung der doppischen HH-Steuerung mit Detailinformationen zu Produkten und Leistungen
2. Darstellung der tatsächlichen internen Leistungsbeziehungen zwischen den Produkten (BAB)
3. Unterstützung der Budgetsteuerung durch Darstellung des Ressourcenverbrauchs in den Organisationseinheiten (BAB)
4. Vereinfachung der Gebührenkalkulation und -überwachung
5. Finanzkennzahlen für Produktziele (Finanzziele)
6. Vorbereitung interkommunaler Leistungsvergleiche/Benchmarking, Wirtschaftlichkeitsanalysen

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

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

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

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

Produkt 21101 Grundschulen	
Erträge	13.900,00 €
<b>Aufwendungen</b>	<b>280.800,00 €</b>
Ergebnis	- 266.900,00 €

Kosten Grundschule 1		119.500,00 €
	Kosten je Schüler	199,17 €
Kosten Grundschule 2		161.300,00 €
	Kosten je Schüler	230,43 €

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

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

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

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

Produkt 36501 Kindertagesstätten	
Erträge	540.800,00 €
<b>Aufwendungen</b>	<b>883.400,00 €</b>
Ergebnis	- 342.600,00 €

Kosten Kita 1		309.190,00 €
	Kosten 1-3	139.135,50 €
	Kosten 3-6	108.216,50 €
	Kosten Hort	61.838,00 €
Kosten Kita 2		353.360,00 €
	Kosten 1-3	159.012,00 €
	Kosten 3-6	123.676,00 €
	Kosten Hort	70.672,00 €
Kosten Kita 3		220.850,00 €
	Kosten 3-6	143.552,50 €
	Kosten Hort	77.297,50 €

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

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

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

Produkt 11102 Verwaltungssteuerung		Produkt 12201 Ordnungsangelegenheiten	
Eträge	16.000,00 €	Eträge	47.800,00 €
Aufwendungen	485.300,00 €	Aufwendungen	271.700,00 €
Ergebnis	- 469.300,00 €	Ergebnis	- 223.900,00 €

Produkt 11106 Bauhof		Produkt 21101 Grundschulen	
Eträge	10.300,00 €	Eträge	13.900,00 €
Aufwendungen	337.600,00 €	Aufwendungen	280.800,00 €
Ergebnis	- 327.300,00 €	Ergebnis	- 266.900,00 €

Produkt 36501 Kindertagesstätten	
Eträge	540.800,00 €
Aufwendungen	883.400,00 €
Ergebnis	- 342.600,00 €

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

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

→ Mittels festgelegter Umlageschlüssel (z.B. geleistete Arbeitsstunden oder nach Zuschlagskalkulation) werden die Umlagekosten im BAB genau ermittelt werden!

BAB - Bauhof	Straßenreinigung	Winterdienst	Auftragsarbeiten	Summe
<b>Gesamtkosten</b>	<b>101.280,00 €</b>	<b>67.520,00 €</b>	<b>168.800,00 €</b>	<b>337.600,00 €</b>
Umlage Kita			25.320,00 €	
Umlage Grundschulen			42.200,00 €	
Umlage Gemeindehäuser			59.080,00 €	
Umlage Museum			8.440,00 €	
Umlage Jugendclubs			33.760,00 €	

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

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

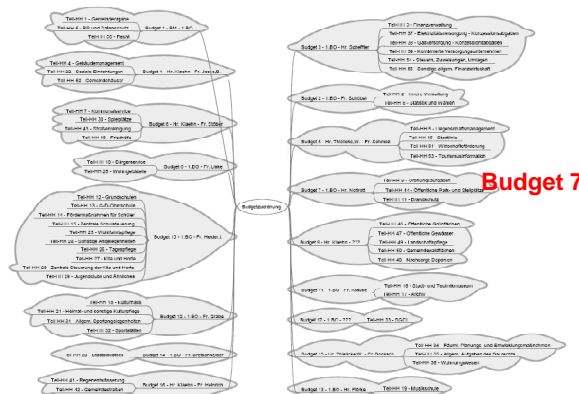
→ Die auf Basis des BAB ermittelten Umlagekosten können dann äquivalent im Produkthaushalt verwendet werden (außer kalkulatorische Zinsen)!

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

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

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

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



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

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

→ Das Budget Nr. 7 umfasst die Produkte: **Ordnungsaufgaben**, **Öffentliche Park- und Stellplätze** und **Brandschutz**. Allein das Produkt **Ordnungsaufgaben** umfasst 2 Ämter und 14 Kostenstellen:

	Summe Ordnungsamt	Leitung Ordnungsamt	Allgemeine Ordnungs- aufgaben	Überwachung ruhmehder Verkehr	Sonder- nutzungen	Fundbüro	An-, Ab- und Ummeldungen	Passwesen	Beurkund- ungen	Ehe- schlüsse
		Vor-KoSt	End-KoSt	End-KoSt	End-KoSt	End-KoSt	End-KoSt	End-KoSt	End-KoSt	End-KoSt
Kosten Ansatz	300000	72000	32000	62000	14000	17000	34000	16000	23000	30000
Ist-Kosten 1. Halbjahr	150000	34000	17000	35000	6000	4000	20000	5000	11000	18000
Plan-Kosten Jahresende	300000	68000	34000	70000	12000	8000	40000	10000	22000	36000

	Summe Gewerbeamt	Leitung Gewerbeamt	Allgem. Gewerbe- angelegen- heiten	An-, Ab- und Ummeldungen	Sonder- nutzungen (Gewerbe)
		Vor-KoSt	End-KoSt	End-KoSt	End-KoSt
Kosten Ansatz	100000	50000	21000	21000	8000
Ist-Kosten 1. Halbjahr	50000	26000	10000	12000	2000
Plan-Kosten Jahresende	100000	52000	20000	24000	4000

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

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

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

	Kita Freund- schaft 0-3	Kita Freund- schaft 3-6	Kita Marie Juchacz 0-3	Kita Marie Juchacz 3-6	Kita Marie Juchacz Hort
	EndKoSt	EndKoSt	EndKoSt	EndKoSt	EndKoSt
Kosten Ansatz	130000	110000	160000	150000	50000
Ist-Kosten-Gesamtjahr	133000	104000	167000	152000	45000
Abweichung	-3000	6000	-7000	-2000	5000

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

### 5. Aufgabe: Finanzkennzahlen für die Produktzielsteuerung

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

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

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

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

### 3. flächendeckende vs. begrenzte KLR

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

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

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Kontakt**  
**[www.institut-puma.de](http://www.institut-puma.de)**  
**[c.mueller@institut-puma.de](mailto:c.mueller@institut-puma.de)**  
**030 – 3 907 907 46**

Buchtipp:

- Christian Müller: Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung - Grundlagen und Umsetzung, Band 3 Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin 2009
- Christian Müller: Hinweise zur Ausgestaltung einer kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung in Doppik-Leitfaden, Kommunal- und Schulverlag, Berlin 2010