



**Leistungsorientierte
Haushaltswirtschaft
Niedersachsen**

Glossar

Version 1.3, Stand: 02.06.2005

Bearbeiter: Andreas Glodde

LoHN-Dokument Nr. 02



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Abnahme von:		Freigabe von:	
Kunden- Vertreter (Name) Datum Unterschrift		Autor (Name) Datum Unterschrift	
		Teilprojekt- leiter A07 (Name) Datum Unterschrift	

© Copyright 2005 Niedersächsisches Finanzministerium.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Alle Nutzungsrechte liegen beim Niedersächsischen Finanzministerium Die Urheberrechte liegen beim Niedersächsischen Finanzministerium und den jeweiligen Firmen des Beraterkonsortiums aus der arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, wfi WEITERER & FINKE Informationssysteme GmbH und der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG. Ansprechpartner seitens des Konsortiums ist die arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH.

Die Weitergabe und Vervielfältigung dieses Dokuments oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch das Niedersächsische Finanzministerium nicht gestattet. Die Genehmigung für die Einrichtungen der Niedersächsischen Landesverwaltung ist mit diesem Hinweis erteilt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Alle aufgeführten Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen (auch solche, die nicht explizit gekennzeichnet sind) sind Warenzeichen, eingetragene Warenzeichen oder sonstige urheberrechtlich oder marken- bzw. titelrechtlich geschützte Bezeichnungen ihrer jeweiligen Eigentümer und werden von uns als solche anerkannt. Die Nennung dieser Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen geschieht lediglich zu Identifikationszwecken und stellt keinen irgendwie gearteten Anspruch an bzw. auf diese Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen dar.

Herausgeber:

Niedersächsisches Finanzministerium
Referat 11
Schiffgraben 10
30159 Hannover
Telefon: 0511 120 8168

unter Mithilfe von:

arf Gesellschaft für Organisationsberatung mbH
wfi WEITERER & FINKE Informationssysteme GmbH
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG

Kontakt:

arf Gesellschaft für Organisationsberatung mbH
Schiffgraben 25
30159 Hannover
Tel.: (05 11) 35 37 47 07
Fax: (05 11) 35 37 47 08
E-Mail: LoHN@arf-gmbh.de
Web: <http://www.lohn.niedersachsen.de>



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	10
1 EINFÜHRUNG	12
1.1 Welche Begriffe beinhaltet das Glossar?	12
1.2 Welche weiteren Informationen finde ich im Glossar?	12
1.3 Wie kann ich im Glossar schnell navigieren?	12
2 NEUE BEGRIFFE, ÄNDERUNGEN	13
3 BEGRIFFSDEFINITIONEN	14
A	14
Abschreibung	14
Abschlussrechnung analog der Haushaltsrechnung	14
Absetzung für Abnutzung (AfA)	14
Abstimmbericht	14
Abweichungsanalyse	15
Aggregation	15
Aktivität	15
Alternativkosten	15
Anderskosten	15
Anlagearten/-unterarten	15
Anlagegut	16
Anlagegruppen	16
Anlagenbuchhaltung	16
Anlagevermögen	16
Anonymisierung	16
Aufgabenkritik	16
Aufwand	17
Ausgaben	17
B	17
Balanced Scorecard (BSC)	17
Beauftragter für den Haushalt	17
Benchmarking	17
Berichtstypen	18
Berichtswesen	19
Bestandsveränderung	19
Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	19



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Betriebsergebnis	19
Bezugsgröße	20
Bilanz	20
Bottom Up	20
Buchungsebene	20
Budget	20
Budgetierung	21
Budgetverantwortlicher (BVA)	21
Budgetverantwortungseinheit	21
BVE-Bericht	22
C	22
Cash Flow	22
CAT = Cost Accounting	22
Client	22
Controller / Controlling	22
Cost Center	23
Customizing	23
Deckungsbeitragsrechnung	23
D	23
Deckungskreis	23
DEM = Dynamic Enterprise Moduler	24
Dezentrale Ressourcenverantwortung	24
Dispositiv (nach § 17 a LHO)	24
Doppik / Doppelte Buchführung	24
Drill-Down	25
Drill-Up	25
E	25
Easy-SQL	25
Echtbetrieb	25
Effektivität	25
Effizienz	26
Effizienzdividende	26
Eigenergebnis	27
Einzelkosten	27
Endkostenstelle	27
Erfolg	27
Ergebnisrechnung	27
Erlös	27
Ertrag	28
Evaluation	28
F	28
FAM = Fixed Asset Management	28
FBS = Financial Budgeting System	28



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Feinplanung.....	28
Finanzierungsbedarf zum Produkthaushalt.....	29
Finanzrechnung.....	29
Fixe Kosten.....	29
Flexibilisierung.....	29
Flüssige Mittel.....	29
Führung.....	29
G.....	30
Gegenstromverfahren.....	30
Gemeinkosten.....	30
Geringfügige Wirtschaftsgüter.....	30
Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG).....	30
Gesamtbudget.....	30
Gesamtzielkosten.....	31
Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....	31
GLD = General Ledger.....	31
Globalisierung.....	31
Grobplanung.....	31
Gruppensummencode (GSC).....	32
Güter.....	32
Güterverzehr.....	32
H.....	32
Hauptbuch (gld).....	32
Haushaltsplan.....	33
Haushaltsüberleitung (HHÜ).....	33
Haushaltsvermerke.....	33
I.....	34
Indikatoren.....	34
Inputorientierung.....	34
Interner Kostenträger.....	34
Interne Leistungsverrechnung.....	34
Istkosten.....	35
Istkostenrechnung.....	35
J.....	35
K.....	35
Kalkulatorische Erlöse.....	35
Kalkulatorische Kosten.....	36
Kameralistik.....	36
Kapitel.....	36
Kaufmännische Buchführung / kaufmännisches Rechnungswesen.....	37
Kennzahlen.....	37
KLR-Landesreferenzmodell.....	37



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

KLR-Methodenkonzept.....	37
Kontenplan	37
Kontenrahmen	38
Konto	38
Kontraktmanagement	38
Kosten.....	38
Kostenart	38
Kostenartenrechnung.....	38
Kostenkategorien.....	39
Kostenstelle	39
Kostenstelleneinzelkosten	39
Kostenstellengemeinkosten.....	39
Kostenstellenrechnung	39
Kostenträger	39
Kostenträgerrechnung	40
Kostenträgerstückrechnung.....	40
Kostenträgerzeitrechnung.....	40
Kosten- und Leistungsrechnung.....	40
Kostenzurechnungsobjekt	40
L	41
Landesbetriebe	41
Leistung.....	41
Leistungserstellung.....	41
M.....	42
Management by Delegation	42
Management by Exception.....	42
Management by Objectives.....	42
Messgrößen	42
Mipla, Mittelfristige Planung	42
N.....	43
Neues Steuerungsmodell (NSM).....	43
Nutzwertanalyse.....	43
O.....	44
Opportunitätskosten	44
Organisationseinheit.....	44
Output.....	44
Outputorientierung	44
Outsourcing	44
P	44
Pagatorische Kosten	44
Periode.....	45
Periodenabgrenzung.....	45



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

periodengerecht	45
PersKo	45
Plankostenrechnung	46
Planungskalender	46
(Preis-)Iteration	46
Primäre Kosten	46
Probetrieb	47
Produkt	47
Produktblatt	47
Produkt im Sinne des Haushaltsplans	47
Produktbereich	48
Produkterfolgsrechnung	48
Produktgruppe	48
Produkt Hierarchie	48
Produktionsfaktoren	48
Profit Center	48
Prozesskostenrechnung	48
Pseudonymisierung	49
Q R.....	49
Rechtsgrundlagen der Budgetierung	49
Ressource	49
Ressourcenverbrauch	49
Rückstellungen	50
S.....	50
Sekundäre Kosten	50
Sollkosten	50
Stammdaten	50
Standardtitelkatalog	51
Steuerung	51
Steuerungsrelevanz	51
Strategie	51
Stufenleiterverfahren	51
Szenarioplanung	52
T	52
Teilkosten	52
Teilkostenrechnung	52
Top Down, Bottom Up, Gegenstromverfahren	52
Transfermittel	53
U	53
Umlageverfahren	53
Umlaufvermögen	53
V	54



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Variable Kosten.....	54
Vergleichskennzahlen	54
Vermögensrechnung.....	54
Verrechnung, interne und externe	54
Verwaltungsbereich (VB)	54
Vollkosten	55
Vollkostenrechnung	55
W.....	55
Werteverzehr	55
Wirkbetrieb.....	55
X Y Z	55
zahlungswirksam.....	56
Zeit- und Leistungserfassung	56
Zeitwirtschaft, Add-on	57
Ziele.....	57
Zielvereinbarungen.....	57
Zusatzkosten.....	58
Zuschlagsverfahren	58



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz	KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
AfA	Absetzung für Abnutzung	kfm.	kaufmännisch
AHK	Anschaffungs- und Herstellungs-	KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
kosten		KS	Kostenstelle
BAB	Betriebsabrechnungsbogen	KT	Kostenträger
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz	Kto.	Konto
BfdH	Beauftragter für den Haushalt	kum.	kumuliert
BSC	Balanced Scorecard	ldf.	laufend
Bsp.	Beispiel	LHO	Landeshaushaltsordnung
BV	Beschäftigungsvolumen	LRM	Landesreferenzmodell
BVA	Budgetverantwortlicher	lt.	laut
BVE	Budgetverantwortungseinheit	Mipla	Mittelfristige Planung
bspw.	beispielsweise	MF	Finanzministerium
bzgl.	bezüglich	nds.	niedersächsisch
bzw.	beziehungsweise	NPM	New Public Management
ca.	circa	NPersVG	Nds. Personalvertretungsgesetz#
CAT	Cost Accounting	NSM	Neues Steuerungsmodell
DEM	Dynamic Enterprise Modeler	o.a.	oben angegeben
d.h.	das heißt	o.g.	oben genannt
dgl.	dergleichen	p.a.	per annum
einschl.	einschließlich	pagat.	pagatorisch
etc.	et cetera	PersKo	Personalkosten
EUR	Euro	planm.	planmäßig
evtl.	eventuell	s.	siehe
f.	folgende	s.o.	siehe oben
FAM	Fixed Asset Management	sog.	sogenannte/r/s
FBS	Financial Budgeting System	SQL	Structured Query Language
ff.	fortfolgende	staatl.	staatlich
gesetzl.	gesetzlich	Stk.	Stück
ggf.	gegebenenfalls	teilw.	teilweise
GFG	Geringfügige Wirtschaftsgüter	TEUR	Tausend Euro
GLD	General Ledger	u.	und
GSC	Gruppensummencode	u.U.	unter Umständen
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung	usw.	und so weiter
GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter	v.a.	vor allem
h	Stunde/n	VB	Verwaltungsbereich
HGB	Handelsgesetzbuch	v.g.	vorgenannt
HH	Haushalt	v.H.	von Hundert
HHÜ	Haushaltsüberleitung	verr.	verrechnet
i.d.R.	in der Regel	vgl.	vergleiche
i.e.S.	im engeren Sinne	vs.	versus
i.H.v.	in Höhe von	w.o.	wie oben
ILV	Interne Leistungsverrechnung	z.B.	zum Beispiel
i.S.v.	im Sinne von	z.T.	zum Teil
inkl.	inklusive	z.Zt.	zur Zeit
KA	Kostenart	Ziff.	Ziffer
kalk.	kalkulatorisch	zus.	zusätzlich
Kap.	Kapitel		



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Effizienz - Effektivität - Wirtschaftlichkeit 26



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

1 EINFÜHRUNG

1.1 Welche Begriffe beinhaltet das Glossar?

Dieses Glossar enthält die zentralen Begriffe, die im Rahmen der Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft Niedersachsen (LoHN) verwendet werden. Es enthält sowohl die Definition zu betriebswirtschaftlichen und Management-Termini als auch solche zu Grundbegriffen der Informationstechnologie, sofern sie für das Projekt LoHN relevant sind. Grundsätzlich sind die Begriffe aus LoHN-spezifischer Sichtweise definiert – so wie sie im Rahmen des LoHN-Konzepts verwendet werden (sollen). Auf eventuell bestehende Unterschiede zu allgemeineren oder weiteren Definitionen wird ggf. im Erläuterungstext der jeweiligen Begriffe hingewiesen. Das Glossar wird bei Bedarf mit weiteren Begriffen ergänzt. Dabei werden auch ggf. aufgetretene Änderungen bei bereits bestehenden Begriffsdefinitionen eingefügt und gesondert dokumentiert.

1.2 Welche weiteren Informationen finde ich im Glossar?

Im Inhaltsverzeichnis finden Sie die alphabetische Auflistung aller im Glossar erläuterten Stichworte. In einer Tabelle ist aufgelistet, welche Begriffe mit dem vorangegangenen Versionswechsel aktualisiert bzw. ergänzt worden sind. So haben Sie einen schnellen Überblick über die inhaltliche Entwicklung dieses Glossars.

1.3 Wie kann ich im Glossar schnell navigieren?

In der elektronischen Variante des Glossars (Microsoft Word-Variante) finden Sie auf jeder Seite in der Kopfzeile den Glossar-Index. Von jeder beliebigen Seite können Sie so durch einen Klick auf den jeweiligen Buchstaben (in der Kopfzeile) die entsprechende Stelle des Anfangsbuchstaben im Glossar unmittelbar erreichen.

Gleichzeitig enthält das Glossar Hyperlinks, die es Ihnen ermöglichen, aus dem Definitionstext heraus direkt zu den Erläuterungen der im Text verwendeten Begriffen zu gelangen, sofern diese selbst auch in dieses Glossar aufgenommen sind.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

2 NEUE BEGRIFFE, ÄNDERUNGEN

Hier werden die im Rahmen der regelmäßigen Versionswechsel ergänzten neuen Begriffe und geänderten Definitionen aufgelistet. Die hier dokumentierten Änderungen beziehen sich auf die jeweils vorhergehende Version.

Datum	Begriff	Neu/geändert
31.03.2004	FAM (= Fixed Asset Management)	neu
31.03.2004	Feinplanung	neu
31.03.2004	Grobplanung	neu
31.03.2004	Haushaltsplan	neu
31.03.2004	Istkosten	geändert
31.03.2004	Landesbetriebe	neu
31.03.2004	Plankosten	neu
31.03.2004	Planungskalender	neu
31.03.2004	Rechtsgrundlagen der Budgetierung	neu
31.03.2004	Sollkosten	neu
31.03.2004	Szenarioplanung	neu
31.03.2004	Standardtitelkatalog	neu
31.03.2004	Zeitwirtschaft, Add-on	neu



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

3 BEGRIFFSDEFINITIONEN

A

Abschreibung

Betrag bzw. Methode zur Ermittlung des Betrages, der bei Gegenständen des [Anlagevermögens](#) die im Laufe der Nutzungsdauer durch Nutzung eingetretenen Wertminderungen an den einzelnen Vermögensgegenständen erfassen soll und der dementsprechend in der [Gewinn- und Verlustrechnung](#) als [Aufwand](#) bzw. in der Kostenrechnung als [Kosten](#) angesetzt wird.

Abschlussrechnung analog der Haushaltsrechnung

Die Abschlussrechnung innerhalb der [Budgetverantwortungseinheit](#) schließt das Haushaltsjahr ab. Ihr Schwerpunkt liegt auf dem Ausweis des Ergebnisses und der Planabweichung. Bei der Abschlussrechnung innerhalb der [Haushaltsüberleitungsrechnung](#) liegt der Betrachtungsschwerpunkt auf dem Ausweis des Ist-Ergebnisses. Dadurch ist es möglich, Istzahlen Planansätzen gegenüberzustellen und somit den Nachweis von Planabweichungen in der betrachteten Haushaltsperiode zu erbringen.

Absetzung für Abnutzung (AfA)

Nach LoHN erfolgen Abschreibungen bzw. Absetzung für Abnutzung (AfA) für Wirtschaftsgüter des [Anlagevermögens](#) grundsätzlich linear. Dabei werden die Abschreibungsbeträge auf der Grundlage der Anschaffungs- und Herstellkosten (AHK) ermittelt und gleichmäßig über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer verteilt. Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer ist in sog. Abschreibungstabellen dokumentiert. Soweit systemtechnisch möglich, sind Abschreibungen monatlich zu verbuchen, um unterjährige Kostensprünge zu vermeiden. Die Anwendung der sogenannten Halbjahres-Vereinfachungsregel ist im ersten Jahr der Anschaffung möglich.

Abstimmbericht

In der [Haushaltsüberleitung](#) werden KLR-Daten den Haupttitelgruppen des Haushalts gegenübergestellt und Differenzen (haushaltsungleiche Kosten) in Form eines standardisierten Abstimmberichts abgeglichen.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Abweichungsanalyse

Hierbei handelt es sich um Untersuchungen über die Ursachen, die einer Abweichung zugrunde liegen. Kenntnisse über Abweichungsursachen sind Voraussetzung für einen Lernprozess und gezielte Steuerungsmaßnahmen. Aufgrund des nicht unerheblichen Arbeitsaufwands werden Abweichungsanalysen nur dann erstellt, wenn die Abweichung erhebliche Auswirkungen auf das beabsichtigte Ergebnis hat.

Mengen-, Preis- und Verbrauchsabweichungen werden durch die KLR in Längs- und Querschnittsanalysen aufbereitet.

Aggregation

Zusammenfassung mehrerer Einzelgrößen hinsichtlich eines gemeinsamen Merkmals, um Zusammenhänge zu gewinnen.

Aktivität

Aktivitäten im Rahmen der Produktdefinition sind die einzelnen Elemente bzw. Schritte eines Prozesses.

Alternativkosten

Kosten, die für alternative **Produktionsfaktoren** hätten aufgebracht werden müssen, wenn auf den Einsatz der gewählten Faktorart verzichtet worden wäre; siehe auch: **Opportunitätskosten**.

Anderskosten

Kosten, denen Ausgaben in der Rechnungs**periode** in anderer Höhe gegenüberstehen; siehe auch: **Zusatzkosten**.

Anlagearten/-unterarten

Die Anlageart ist das wichtigste Gliederungskriterium für die Anlagegüter. Hier kann eine einfache Hierarchie abgebildet werden, in dem einer Anlageart mehrere Unterarten zugeordnet werden. Für jede Anlageart können die Abschreibungsmethode, die Nutzungsdauer sowie eine Standard-**Anlagegruppe** vordefiniert werden. Daher wird die AfA-Tabelle des Landes Niedersachsen als Anhaltspunkt für diese Gliederung herangezogen. Jeder Anlagegegenstand der AfA-Tabelle wird zu einer Anlageart. Die ersten beiden Stellen des Anlagearten-Codes entsprechen der Anlagegruppe.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Anlagegut

Eine Anlage bzw. ein Anlagegut ist ein Wirtschaftsgut, das dazu bestimmt ist, den Behörden und Einrichtungen des Landes dauernd (über einen längeren Zeitraum) zu dienen, z.B. ein Computersystem oder ein Dienstfahrzeug.

Anlagegruppen

Jede Anlage kann innerhalb der [Anlagenbuchhaltung](#) nach LoHN einer Anlagegruppe zugeordnet werden. Diese entspricht der Anlageklasse nach der Niedersächsischen AfA-Tabelle. Die Zuordnung zu einer Klasse hat keine Funktionalität, sondern dient nur für einzelne Auswertungen oder als Selektionskriterium für Verarbeitungsprozesse.

Anlagenbuchhaltung

Die Inventarverwaltung als Anlagenbuchhaltung enthält sämtliche Bestandsinformationen über die inventarisierten Anlagegegenstände. Das Verzeichnis dient der Berechnung des jährlichen [Werteverzehr](#)s und der damit verbundenen Abschreibung, der Berechnung von Zinsen auf das in diesem Anlagevermögen gebundene Kapital und der vollständigen Erfassung der im Eigentum der Behörde befindlichen Grundstücke und Gebäude, um hierfür auch ein entsprechendes Nutzungsentgelt zu berechnen.

Anlagevermögen

[Wirtschaftsgüter](#), die in die [Anlagenbuchhaltung](#) aufgenommen werden müssen und nicht nur kurzfristig (unter einem Jahr) der [Leistungserstellung](#) dienen.

Anonymisierung

Das Verändern personenbezogener Daten derart, dass die Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse nicht mehr oder nur mit einem unverhältnismäßig großen [Aufwand](#) an Zeit, [Kosten](#) und Arbeitskraft einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person zugeordnet werden können. (Bundesdatenschutzgesetz BDSG 2001, § 3 Abs. 6)

Aufgabenkritik

Überprüfung der Aufgabenwahrnehmung auf Notwendigkeit (Zweckkritik: muss die Aufgabe wahrgenommen werden?) und Wirtschaftlichkeit (Vollzugskritik: ist die Art der Aufgabenwahrnehmung sinnvoll und wirtschaftlich?).



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Aufwand

Aufwand ist ein in Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer **Werteverzehr** von **Gütern** oder Dienstleistungen einer **Organisationseinheit** in einem Zeitabschnitt; Ausgaben für empfangene **Güter** und Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit. (siehe auch: **Ertrag**)

Ausgaben

Auszahlungen (Ist-Ausgaben) zuzüglich Kassenausgabereste aus dem laufenden Haushaltsjahr.

B

Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC ist ein strategisches Steuerungskonzept, das sich auf wenige wettbewerbsentscheidende **Ziele** konzentriert. Im Gegensatz zu klassischen Mess- und Steuerungssystemen berücksichtigt die BSC dabei zwar nach wie vor finanzielle **Kennzahlen** aus der Haushaltsrechnung und aus der **Kosten- und Leistungsrechnung**, ist aber in der Lage, diese mit **Kennzahlen** und **Indikatoren** über die Geschäftsprozesse der Verwaltung und ihre Leistungen (**Produkte**), mit **Kennzahlen** zur Bürger- und Kundenorientierung und mit **Kennzahlen** zum Wissensmanagement der Landesverwaltung zu verbinden. Eine BSC ist gleichzeitig ein Managementinformationssystem, das bei großen Organisationen wie der niedersächsischen Landesverwaltung zur einheitlichen Zielausrichtung dienen kann, eine Verknüpfung zu den vorhandenen und benötigten **Ressourcen** herstellen kann und im Bereich der kennzahlengestützten Kommunikation innerhalb des strategischen Verwaltungscontrollings benötigt wird.

Beauftragter für den Haushalt

Dem Beauftragten¹ für den Haushalt obliegen die Aufstellung der Unterlagen für die Finanzplanung, für den Entwurf des Haushaltsplanes sowie die Ausführung des Haushaltsplanes. Er ist bei allen Maßnahmen von finanzieller Bedeutung zu beteiligen. Er ist nach § 9 LHO bei jeder Dienststelle, die Einnahmen und Ausgaben bewirtschaftet, zu bestellen, soweit die Leiterin oder der Leiter der Dienststelle diese Aufgabe nicht selbst wahrnimmt.

Benchmarking

Entlehnung aus dem Englischen: Bezugspunkt, Orientierungsmarke.

¹ Bei allen weiblichen und männlichen Personenbezeichnungen werden die Angehörigen des jeweils anderen Geschlechts einbezogen.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Mit Benchmarking wird die systematische Gegenüberstellung und ein kontinuierlicher Prozess verstanden, um die vergleichbaren Produkte, Leistungen oder auch Arbeitsschritte und Prozesse zu messen und daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Das **Ziel** ist es, neben einer kontinuierlichen Anstrengung und Verbesserung der **Leistungserstellung** durch Vergleichsmaßstäbe auch zusätzliche Anregungen zu erhalten, um nachhaltige und deutliche Verbesserungen der **Effizienz** und **Effektivität** zu erreichen. Diese Gegenüberstellung soll kontinuierlich und laufend angelegt sein. Über den bloßen Vergleich von **Kosten** der eigenen Erstellung mit dem Preis für den Bezug/Einkauf bei Dritten geht das Benchmarking daher hinaus.

Benchmarking will die externe Analyse des Konkurrenzumfeldes im Wettbewerb um Dienstleistungsqualitäten stärker in den Mittelpunkt rücken (Einführung der *Best Practice*). Da viele Institutionen des öffentlichen Sektors stärker in das Umfeld von Wettbewerbern geraten, kann Prozessoptimierung durch *externes Benchmarking* bedeuten: Ermittlung von Leistungsdefiziten im direkten Vergleich zu Wettbewerbern, Identifikation von Erfolgsfaktoren, ständige Verstärkung effektiver Lösungsvarianten. *Internes Benchmarking* ermöglicht hingegen den Aufbau von **Kennzahlen**systemen und damit auch den kontinuierlichen Vergleich zwischen vergleichbaren Leistungseinheiten, den ständigen Austausch von Wissen und Verfahren zwischen den vergleichbaren Einheiten. Ein kostenbezogenes Benchmarking innerhalb der Landesverwaltung setzt eine funktionierende **KLR** voraus.

Berichtstypen

Aufgrund unterschiedlicher Informationsinteressen findet in LoHN eine Klassifikation des **Berichtswesens** nach typischen Berichtsinhalten in Arbeitsberichte, Budgetberichte, **Kennzahlen**berichte und Adhoc-/Sonderberichte statt.

Arbeitsberichte dienen der Analyse/Prüfung von Einzelvorgängen sowie der Verifikation von Buchungen oder Zahlen. Als schnelle Einzelberichte stellen sie die Arbeitsgrundlagen z.B. für Planungsroutinen für KLR-Fachkräfte und **Controller** dar. Zweck der Arbeitsberichte ist es, Detailinformationen schnell zur Verfügung zu stellen, meist zur Prüfung bzw. Validierung von Kostendaten oder Buchungen.

Budgetberichte sind detailgenaue oder stark aggregierte Standardberichte, die Informationen zu Kostenstellen- bzw. Kostenträgern enthalten; z.B. Kurzdarstellung **Produkt(e)**, **Erlöse** und **Kosten** nach Plan, Soll und Ist, Mengen nach Plan, Soll und Ist, Budgetvorgaben (Planwerte), Plan-Soll-Ist-Vergleiche usw. Dies können sowohl Tabellen als auch Diagramme sein.

Kennzahlenberichte bilden hochverdichtete Informationen. Diese Kennzahlenberichte können auch unterschiedliche datenlogische Dimensionen und Herkünfte bis hin zum Einsatz gewichteter **Kennzahlenschemata** (z.B. **Balanced Scorecard**) enthalten. Inhalt dieser Berichte sind beispielsweise KLR-Daten, finanzwirtschaftliche Daten (z.B. Investitionen), Wirkungsindikatoren, Daten zur Mitarbeiter-, Bürger- bzw. Kundenzufriedenheit sowie Qualitätsdaten der vorliegenden Leistungen und Prozesse. Auch Zeitreihen zur Analyse längerfristiger Entwicklungstendenzen und einer strategischen Maßnahmenkontrolle werden i.d.R. als **Kennzahlen**berichte generiert. Diese Führungsdaten werden aufgrund ihrer Komplexität und verteilten Datenquellen i.d.R. von zentralen KLR-Fachkräften und **Controllern** aufbereitet.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Adhoc- bzw. Sonderberichte stellen Spezialauswertungen dar, die Informationsgrundlagen meist durch komplexe Verknüpfungen z.B. für die Begründung von Einzelmaßnahmen darstellen und auf spezielle Anforderung hin erstellt werden

Berichtswesen

Ein Berichtswesen oder Reporting- System ist die Dokumentationsbasis, die Daten aus allen Bereichen der Neuen Steuerungsinstrumente verarbeitet und verdichtet, insbesondere auch Daten aus der **Kosten- und Leistungsrechnung**. Man baut ein Berichtswesen im Grundsatz nach folgenden sechs Fragestellungen auf: Wozu soll wer wem was wann wie berichten? Das Berichtswesen ist Teil im Indikatoren- und **kennzahlen**gestützten Verwaltungscontrolling und ist eine Voraussetzung für die **Budgetierung**, für eine **dezentrale Ressourcenverantwortung** und für ein Qualitätsmanagement. Gleichzeitig orientiert sich das Berichtswesen an strategischen Dimensionen der Landesverwaltung und kann in ein Managementinformationssystem integriert werden.

Bestandsveränderung

Bestandsveränderungen in LoHN beinhalten die bewerteten Zu- und Abgänge an **Leistungen**, die erbracht, aber noch nicht „veräußert“ worden sind, also noch keine Wirkung außerhalb des **Verwaltungsbereichs** erzeugt haben, wohl aber schon der **Aufwand** dafür vorhanden ist.

Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Die in der **Kostenartenrechnung** ermittelten **Kosten** werden im BAB auf die Kostenstellen verrechnet, wobei verschiedene **Umlageverfahren** zur Verfügung stehen. In den Zeilen des BAB werden die **Kostenarten** erfasst, in den Spalten die Kostenstellen. Die Zeilensumme entspricht dabei der Spaltensumme. Für die öffentliche Verwaltung werden BAB nach den eigenen Erfordernissen entwickelt. Zwischenzeitlich können BAB für das **Controlling** auch in der Software von Baan generiert werden.

Der BAB ist ein zentrales Arbeits- und Diagnoseinstrument für das operative Verwaltungscontrolling. Er stellt im ersten Schritt **Kostenarten** und Kostenartengruppen den Kostenstellen gegenüber, um die **Gemeinkosten** (Overhead) eines Produktes zu verteilen. Verschiedene BAB-Verfahren (**Stufenleiterverfahren**, Primärkostenstellenzurechnung, **innerbetriebliche Leistungsverrechnung**, Endkostenstellenkalkulationen) prägen die Leistungsfähigkeit dieses Instruments.

Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis ist eine Kategorie in der Ergebnisrechnung. Es ermittelt sich aus der Gegenüberstellung derjenigen Aufwendungen und Erträge, die unmittelbar mit dem Betrieb/der **Leistungserstellung** einer **Organisationseinheit** in Verbindung stehen bzw. hiervon verursacht werden.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Bezugsgröße

Kosteneinflussgröße; lange Zeit wurde darunter „nur“ die (Produktions-)Menge (=Beschäftigung) verstanden, bis sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass auch andere Kosteneinflüsse (=Bezugsgrößen) vorliegen können. Der Begriff „Bezugsgröße“ wird z.Zt. noch mitunter doppeldeutig verwendet. Danach wird die Bezugsgröße bedeutungsgleich mit dem Kalkulationsobjekt verwendet, nämlich als die Größe, auf die **Kosten** und **Erlöse** verursachungsgerecht „bezogen“ werden. Bezugsgrößen sind sowohl Leistungen bzw. Leistungsmengen einer Kostenstelle als auch Imputgrößen (z.B. Teilabschnitte) eines Produkts (Kostenträger).

Bilanz

Bilanz ist die Gegenüberstellung von Vermögen (linke Seite, Aktiva: Alle Sachgüter, Rechte, Forderungen, Finanzanlagen, Kassenbestände, Bankguthaben usw.) und Eigenkapital sowie Schulden (rechte Seite, Passiva: Eigen- und Fremdkapital) einer **Organisationseinheit** zu einem bestimmten Stichtag; **Vermögensrechnung**. Die Bilanz ist im Prinzip die privatwirtschaftliche Entsprechung zum öffentlichen Haushalt und ist innerhalb der Verwaltung für verselbständigte **Organisationseinheiten** ebenfalls von Bedeutung.

Bottom Up

Bottom Up ist wie Top Down und das Gegenstromverfahren ein Planungs- und Kommunikationsprinzip. Erläuterung siehe: [Top Down](#), [Bottom Up](#), [Gegenstromverfahren](#)

Buchungsebene

Innerhalb der hierarchischen Struktur der Haushaltssystematik die unterste Ebene. Nur auf dieser Ebene (GSC-0) dürfen Buchungen ausgeführt werden.

Budget

Ein Budget ist im Allgemeinen ein meist kurzfristiger Plan, der die Allokation von **Ressourcen** steuert, z.B. Personalbudget, Investitionsbudget. Es fasst Einnahmen und Ausgaben unter verbindlichen Gesamtkriterien zusammen. Innerhalb des Budgets herrscht weitgehende Freiheit bei der Verwendung der Budgetmittel.

Innerhalb von LoHN wird unter einem Budget ein Ermächtigungsrahmen hinsichtlich der budgetfähigen Mittel verstanden, der ergebnisorientiert ermittelt und einem **Verwaltungsbereich** zugeordnet wird. Das Budget stellt also einen sachzielorientierten, bewerteten (in wertmäßigen Größen formulierten) Plan dar, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode zugeordnet wird. Innerhalb des vom Budget determinierten Finanzrahmens können die Verwaltungsbereiche für einen bestimmten Planungszeitraum weitgehend selbstständig Einzelansätze unter Berücksichtigung der vereinbarten Sachziele bewirtschaften.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

In diesem Zusammenhang sind Bereichsbudget, [Transfermittel](#), Investitionsmittel und Projektmittel zu unterscheiden. Bereichsbudgets werden gebildet für [Produkte](#) bzw. ministerielle Geschäftsfelder, Projekt- und Investitionsmittel für politisch relevante Projekte und Investitionen und die [Transfermittel](#) beinhalten zweckgebundene Zahlungen (i.d.R. auf Grund leistungsgesetzlicher Verpflichtungen) an Dritte (vgl. Vereinbarung nach § 81 NPersVG).

Gesetzliche Grundlage für die [Budgetierung](#) ist § 17a Landeshaushaltsordnung (LHO), der im Rahmen des Dritten Gesetzes zur Änderung der LHO in Umsetzung der Regelungen des § 6a Haushaltsgrundsatzgesetz (HGrG) neu aufgenommen worden ist.

Budgetierung

Budgetierung ist ein System der dezentralen Verantwortung einer [Organisationseinheit](#) für ihren Finanzrahmen bei festgelegtem Leistungsumfang mit bedarfsgerechtem, in zeitlicher und sachlicher Hinsicht selbstbestimmtem Mitteleinsatz bei grundsätzlichem Ausschluss der Überschreitung des Finanzrahmens (Budgetierung im materiellen Sinne). Es beinhaltet die Bereitstellung von Finanzmitteln in Form von vorab verhandelten Budgets zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung „vor Ort“.

Nach LoHN ist die Budgetierung der Prozess der Budgeterstellung, d.h. der Prozess zur Ermittlung, Planung und Zuweisung des Ermächtigungsraumes (Budget) für die [Organisationseinheit](#) sowie dessen Kontrolle. Grundlage einer Budgetierung ist eine leistungsorientierte Haushaltsplanaufstellung.

Budgetverantwortlicher (BVA)

Empfänger eines Budgets im Hinblick auf eine natürliche Person, die die gesamte Sach- und Ressourcenverantwortung im jeweiligen Budgetbereich trägt.

Budgetverantwortungseinheit

Eine Budgetverantwortungseinheit (BVE) stellt die Verantwortlichkeit für [Kosten](#) und [Leistung](#) einer definierten Einheit dar. Diese Verantwortung kann einem Kostenstellenverantwortlichen mit den hier zu erstellenden [Produkten](#), einem Produkt- oder einem Projektverantwortlichen obliegen. Die Definition der BVE ermöglicht die Sicht auf nicht nur eine Dimension ([Kostenstelle](#) oder [Kostenträger](#)), sondern auf mehrere Dimensionen (Kostenstellen und [Kostenträger](#) gemeinsam). Die BVE ist mit einem [Profit Center](#) zu vergleichen. Die unterste Ebene einer BVE bildet ein [Kostenträger](#) auf der [GSC-0-Ebene](#), die oberste Ebene der [BVE](#) bildet der [Verwaltungsbereich](#) ([Kostenstellen](#) und [Kostenträger](#) eines [Verwaltungsbereiches](#) auf der höchsten [GSC-Ebene](#)).



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

BVE-Bericht

BVE-Berichte sind Berichte innerhalb des **Verwaltungsbereichs**; sie stellen keine neuen **Organisationseinheiten**, sondern sind lediglich Instrumente für die **Budgetverantwortlichen**. Ein **Verwaltungsbereich** besteht aus einer überschneidungsfrei definierten Summe von **BVEs** (mindestens eine **BVE**). **BVEs** müssen in sich eine hierarchische Ordnung aufweisen. Damit die **Budgetverantwortlichen** ihre **Budgets** steuern können, benötigen sie Informationen. Ein Instrument in diesem Rahmen ist der sogenannte „BVE-Bericht“.

C

Cash Flow

Cash Flow ist der Überschuss der Einnahmen über die **Ausgaben** des Haushalts. Das Cash-Flow-Ergebnis wird ermittelt durch Bereinigung des Ergebnisses des Verwaltungshaushalts um ausgabenwirksame Aufwendungen und ggf. um einnahmewirksame Erträge. Ein Cash-Flow entsteht, wenn und insoweit a) der Verwaltungshaushalt einen Überschuss aufweist, b) im Verwaltungshaushalt Aufwendungen enthalten sind, die schon in früheren Perioden zu **Ausgaben** führten (z.B. Abschreibungen), c) im Verwaltungshaushalt Aufwendungen enthalten sind, die erst in späteren Perioden zu Ausgaben führten (z.B. Zuführungen zu **Rückstellungen**).

Der Cash Flow gibt Auskunft über die Höhe derjenigen im Verwaltungshaushalt erwirtschafteten und zugeflossenen liquiden Mittel, die grundsätzlich zur (Innen-) Finanzierung zur Verfügung stehen, insbesondere von Investitionen.

CAT = Cost Accounting

Das Baan-Modul Kalkulation (Cost Accounting) ermöglicht sowohl eine detaillierte als auch eine zusammenfassende Kostenzuordnung und -kontrolle. Die Daten aus dem Rechnungswesen werden in einem hierarchischen System verwaltet, das die Kostenbetrachtung auf verschiedenen Detailebenen ermöglicht. Für jede Ebene werden die tatsächlichen, geplanten und zulässigen Kosten angegeben.

Client

Eine Hard- und/oder Softwarekomponente (z.B. im Rechner, Programm), die die Dienste einer anderen Komponente im System in Anspruch nimmt.

Controller / Controlling

Controlling ist die Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, **Steuerung** und Überwachung aller Bereiche und Ebenen einer **Organisationseinheit**. Es umfasst zum einen das Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von Informationen, das Berichten und Kommentieren sowie Maßnahmenvorschläge und die Umsetzungskontrolle.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Weiterhin ist es ein Steuerungsinstrument, um das Erreichen der Verwaltungsziele zu sichern. Es soll rechtzeitig über Zielabweichungen informieren. Im Unterschied zur Finanzkontrolle beinhaltet Controlling die Informationsversorgung und zukunftsorientierte Informationsverarbeitung zur Unterstützung der Leitung bei der Entscheidungsfindung. Ein wichtiges von mehreren Instrumenten für das Verwaltungs-Controlling ist die **Kosten- und Leistungsrechnung**. Erst durch ein **kennzahlen**gestütztes Controlling werden die Daten aus der **Kosten- und Leistungsrechnung** zu entscheidungsrelevanten Informationen verdichtet.

Controlling ist ein System zur Gewährleistung der Informationsversorgung und ein Bindeglied zwischen den einzelnen Elementen des **Neuen Steuerungsmodells**.

Controlling ist nicht gleichzusetzen mit dem deutschen Begriff „Kontrolle“ (englisch: to control = beherrschen, regeln, steuern, unter Kontrolle haben).

Der Controller fungiert also quasi als „Lotse“ der Führungsebene einer **Organisationseinheit**. Es wird strategisches und operatives Controlling unterschieden. Operatives Controlling wirkt konkret und unmittelbar. Es ist kurz- und mittelfristig ausgerichtet. Strategisches Controlling ist planerisch und zukünftig wirkend. Es ist langfristig und an der langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation ausgerichtet.

Cost Center

Im Unterschied zum **Profit Center** hat der Verantwortliche dieser **Organisationseinheit** keine Ergebnis- sondern nur Kostenverantwortung.

Customizing

Anpassung der Standardsoftware an besondere Kundenanforderungen, die nicht über die Veränderung der Parametereinstellung vorgenommen werden können, sondern umfangreichere Maßnahmen erfordern (z.B. Programmierung eines zusätzlichen Programmmoduls).

Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine spezielle Art der **Produktenerfolgsrechnung**, bei der die Differenz zwischen **Erlösen** (Leistungen) und variablen Kosten eines **Produkts** als Deckungsbeitrag mit Hilfe der **Kosten- und Leistungsrechnung** ermittelt wird.

D

Deckungskreis

Festlegung von Titeln bzw. Hauptgruppen, deren Ausgabeansätze deckungsfähig sind.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

DEM = Dynamic Enterprise Moduler

Der Dynamic Enterprise Moduler ist ein Modul innerhalb von Baan, mit dessen Hilfe Geschäftsprozesse modelliert und analysiert werden können. Im DEM werden sowohl die KLR- als auch die Haushaltsanwenderprofile definiert. Durch die Definition und Anwendung des DEM wird das Anwendermenü auf die Anforderungen des jew. Anwenders reduziert. Derzeit werden für Haushalt und [KLR](#) jeweils getrennte Modelle gepflegt. Der LoHN-DEM steuert die Profile der KLR-Anwender. Er orientiert sich am Aufbau des LoHN-Konzepts und umfasst sämtliche für die Ein- und Durchführung der [KLR](#) erforderlichen Baan-Prozesse.

Dezentrale Ressourcenverantwortung

Dezentrale Ressourcenverantwortung bedeutet die Verlagerung von Verantwortung für Personal, Organisation, Finanz- und Sachmittel auf Dienststellen vor Ort. Als ein Instrument der neuen Verwaltungssteuerung soll die Verschiebung der Verfügungsgewalt auf die dezentrale Ebene durch die [Budgetierung](#) erreicht werden.

Dispositiv (nach § 17 a LHO)

Das Dispositiv ist ein Element der verpflichtenden Bestandteile eines Haushaltsplans. Es handelt sich im einzelnen um numerische Bezeichnung der Haushaltsstellen, Zweckbestimmung, Verpflichtungsermächtigungen, Behörden[kennzahlen](#)/Bewirtschaftungs[kennzahlen](#) und [Haushaltsvermerke](#).

Zu Beginn eines jeden Kapitels werden die geplanten Einnahmen und Ausgaben des Landes für das jeweilige Kapitel in üblicher kameraler Sicht dargestellt (Dispositiv). Die kameraler Darstellung im Haushaltsplan beschränkt sich jedoch bei der Ausbringung von Titeln unter Beachtung des § 13 LHO in der Zukunft auf ein Mindestmaß. Um dem Landtag die für die Mittelgewährung nötigen Detailinformationen zu geben, werden im Bereich der Erläuterungen Produktinformationen (Kosten- und Finanzinformationen, Leistungskennzahlen) aufgenommen und dargestellt, wie die Ansätze aus den Produktbudgets ermittelt wurden.

Doppik / Doppelte Buchführung

Buchführung ist die planmäßige und lückenlose Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle einer [Organisationseinheit](#) mit dem [Ziel](#), jederzeit einen Überblick über die Vermögenslage und den Stand der Schulden zu ermöglichen. Die doppelte Buchführung ist das System der [kaufmännischen Buchführung](#) gemäß § 238 HGB, welches die Ermittlung eines Periodenerfolges zweifach ermöglicht: Bei der doppelten Buchführung werden die Geschäftsvorfälle in zweifacher Reihenfolge und sachlicher Ordnung mit Auswirkung auf das (Betriebs-)Vermögen gebucht. Die Buchung erfolgt auf mindestens zwei [Konten](#). Die doppelte Erfolgsmittelteilung geschieht durch (Betriebs-) Vermögensvergleich und durch [Gewinn- und Verlustrechnung](#).



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Dagegen gibt es bei der einfachen Buchführung keine Sachkonten; die Bilanzerstellung ist nur durch Inventur möglich und die Gewinnermittlung erfolgt nur durch (Betriebs-) Vermögensvergleich. Es liegt also keine Kontrolle durch [Gewinn- und Verlustrechnung](#) vor.

Drill-Down

„Herabschrauben“ der Betrachtungsperspektive innerhalb des Drill-Down-Verfahrens „von oben nach unten“. Durch das Drill-Down-Verfahren wird eine Tiefenanalyse entlang einer hierarchischen Struktur von Informationen vorgenommen (z.B. Aufsplittung der Personalkosten nach Behörden, Dienststellen, Kostenstellen).

Drill-Up

„Heraufschrauben“ der Betrachtungsperspektive innerhalb des Drill-Up-Verfahrens „von unten nach oben“. Durch das Drill-Up-Verfahren wird eine Aggregationsanalyse entlang einer hierarchischen Struktur von Informationen vorgenommen (z.B. Aggregation der Personalkosten nach Behörden, Dienststellen und Kostenstellen).

E

Easy-SQL

Mit Easy-SQL (Structured Query Language) ist der Zugriff auf alle Baan-Datenbanken im Echtzeitsystem möglich. Dieser Direktzugriff auf die Datenbanken lässt auch Verknüpfungen von Abfragen zu.

Echtbetrieb

Echtbetrieb bezeichnet den Betriebsstatus des alltäglichen Einsatzes der Standardsoftware. Dabei werden Ergebnisse des Betriebs in vollem Umfang genutzt (siehe auch: [Wirkbetrieb](#), [Probetrieb](#)).

Effektivität

Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes [Ziel](#) zu erreichen. Dies bedeutet, dass die Effektivität die Wirkung einer Maßnahme beurteilt. Über die Art und Weise der Zielerreichung werden bei der Betrachtung unter Effektivitätsgesichtspunkten keine Aussagen getroffen. Die Effektivität fragt im Bereich der Leistungsrechnung nach den qualitativen und nicht nur nach quantitativen Komponenten der [Leistung](#). Im Bereich von [Controlling](#) wird die Effektivität eines [Produktes](#) häufig erst durch [Nutzwertanalyse](#) deutlich. Effektivität untersucht das Verwaltungshandeln also im Hinblick auf seine auch langfristige Wirksamkeit.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Im Vordergrund steht, was getan wird, ohne dabei ausdrücklich auf die Art und Weise einzugehen, wie die angestrebten **Ziele** erreicht werden. Damit verfolgt die Effektivitätsbeurteilung eine auf das grundsätzliche Handeln ausgerichtete und damit eher langfristige Perspektive. Oder anders formuliert: Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun. (siehe auch: [Effizienz](#))

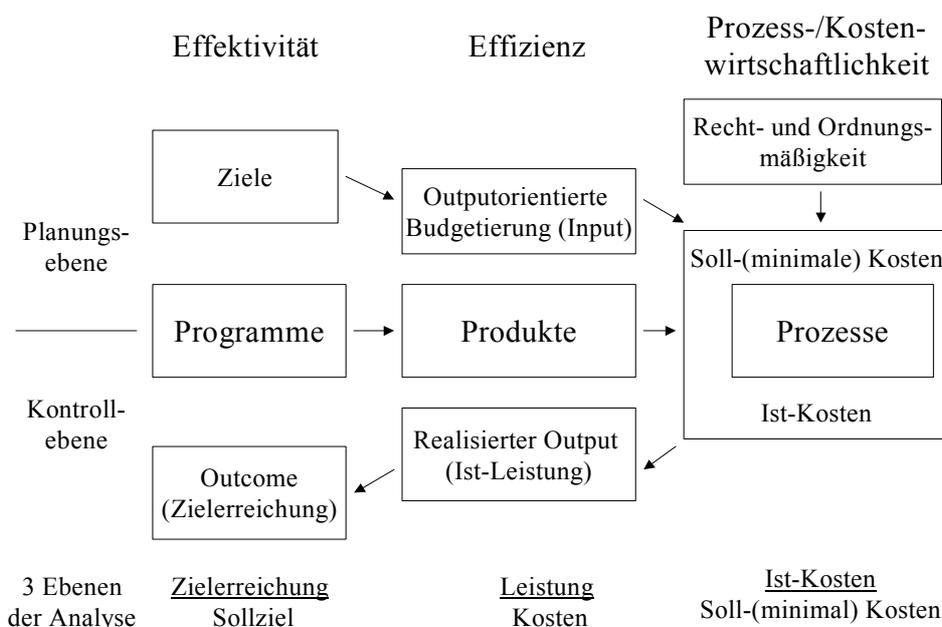


Abbildung 1: Effizienz - Effektivität - Wirtschaftlichkeit

Effizienz

Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes **Ziel** in einer bestimmten Art und Weise, z. B. wirtschaftlich, zu erreichen.

Anhand dieses Kriteriums wird das Verwaltungshandeln im Hinblick auf seine Leistung untersucht. Im Vordergrund steht, wie bestimmte **Ziele** erreicht werden, ohne die **Ziele** dabei ausdrücklich in Frage zu stellen. Damit verfolgt die Effizienzbeurteilung eine eher kurzfristige, auf direkte Tätigkeiten ausgerichtete Perspektive. Oder anders formuliert: Effizienz heißt, die Dinge richtig tun. (Siehe auch: [Effektivität](#))

Effizienzdividende

Abschöpfung der mit der [Budgetierung](#) erschließbaren Leistungs- und Rationalisierungsreserven.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Eigenergebnis

In der **Haushaltsüberleitungsrechnung** ergibt sich das Eigenergebnis eines **Verwaltungsbereichs** aus den Eigenerlösen abzüglich der betrieblichen Personal- und Sachkosten. Es zeigt den Kostendeckungsgrad des **Verwaltungsbereichs** aus eigenen Einnahmen und gibt damit Hinweise zur Eigenwirtschaftlichkeit und zu möglichen Veränderungen etwa bei der Gebührenfinanzierung des **Verwaltungsbereichs**. Landesregierung und Landtag können anhand dieser Kenngröße entscheiden, ob der von den Nutznießern der Leistungen des **Verwaltungsbereichs** erbrachte Eigenfinanzierungsanteil den politischen Vorstellungen entspricht oder ob der steuerfinanzierte Anteil zulasten des eigenfinanzierten Anteils gesenkt werden soll.

Einzelkosten

Einzelkosten sind **Kosten**, die sich einem Bezugsobjekt (im allgemeinen **Kostenträger**) unmittelbar und vollständig gemäß dem Verursachungsprinzip zuordnen lassen (z.B. Instandhaltungskosten). Das Gegenstück zu den Einzelkosten sind **Gemeinkosten**, also solche **Kosten**, die nicht einem Bezugsobjekt (z.B. **Produkt**) direkt zurechenbar sind.

Endkostenstelle

Kostenstelle, auf der in der **internen Leistungsverrechnung** gesammelte Beträge nicht auf weitere Kostenstellen verrechnet, sondern in die Kalkulation übernommen werden (abrechnungstechnischer Aspekt). Es kann sich um Hauptkostenstellen und Nebenkostenstellen handeln. In LoHN empfangen Endkostenstellen ILV-Leistungen und erbringen **Leistungen** für **Produkte**.

Erfolg

Erfolg ist in der Regel das in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens. Der Erfolg kann unterschieden werden kann in Betriebserfolg (in der Kostenrechnung) = „**Erlös** minus **Kosten**“ und den Unternehmenserfolg in der **Gewinn- und Verlustrechnung** = „**Ertrag** minus **Aufwand**“

Ergebnisrechnung

Ergebnisrechnung ist die Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen einer **Periode**, meist gegliedert in Betriebs- und neutrales Ergebnis.

Erlös

Der Erlös ergibt sich aus der Leistungsmenge multipliziert mit dem Absatzpreis (Erlös = Leistungsmenge X Preis). Der Erlös ist als Gegenstück zu den **Kosten** zu sehen.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Ertrag

Ertrag ist ein in Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer Wertezuwachs in einem Zeitabschnitt; Einnahmen für erstellte **Güter** und erbrachte Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit. Ein Ertrag wird erst dann ein **Erlös**, wenn ein Wertzuwachs aus betrieblicher **Leistungserstellung** stattfindet. Beispiel: Ein Kunde bezahlt seine Stromrechnung = **Erlös**, da Einnahme aufgrund einer betrieblichen **Leistungserstellung** erfolgte; Zinseinnahme aus Festgeldanlage = Ertrag, da keine betriebliche **Leistungserstellung** stattfand.

Evaluation

Evaluierung ist eine Methode um zu klären, ob, wie, warum Ziele erreicht oder verfehlt wurden. Im Rahmen von LoHN wird regelmäßig eine Projektevaluation durchgeführt, um feststellen zu können, welchen Umsetzungsgrad bspw. die Projektziele in den Verwaltungsbereichen aufweisen.

F

FAM = Fixed Asset Management

Das Baan-Modul „Hauptprozess Anlagenbuchhaltung“ FAM (Fixed Asset Management) erfasst und verwaltet die Sachanlagen einer Organisation. Zugänge, Übertragungen und Veräußerungen werden abgebildet. Es liefert sowohl ein Bestandsverzeichnis als auch die für die **KLR** relevanten Informationen.

FBS = Financial Budgeting System

Im Baan-Modul Financial Budgeting System (Finanzplanungssystem) können Budgets auf verschiedenen Ebenen aufgestellt und verwaltet werden. Der Vergleich der tatsächlichen Ergebnisse der Organisation mit den geplanten Beträgen ist wichtiger Bestandteil der Finanzanalyse.

Feinplanung

Im Rahmen der Feinplanung wird auf Basis einer Plan-Plan-Kopie (d.h. die Plan-Daten aus 2004 werden als Plan-Daten für den Haushalt 2005 verwendet) die Grundlage für eine detaillierte HH-Planung 2005 geschaffen. Die Plandaten werden dann entsprechend der Veränderungen (z.B. hinsichtlich der Personalstruktur) angepasst.

Vorteil der Feinplanung ist, dass die Planung im Vorfeld der Haushaltsanmeldung nur noch geringfügig an neue Erkenntnisse angepasst werden muss.

Nachteil ist, dass Bereiche mit einer heterogenen und schlecht im Voraus zu planenden Produktstruktur einen relativ hohen Planungsaufwand im Vorfeld der Haushaltsanmeldung haben, da sie zu diesem Zeitpunkt nicht über genaue Kenntnisse der Planperiode verfügen.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Finanzierungsbedarf zum Produkthaushalt

Die Mittel, die der [Verwaltungsbereich](#) nicht aus eigener Kraft erwirtschaften kann, sondern die zur Erfüllung der Aufgaben des [Verwaltungsbereiches](#) vom Land zur Verfügung gestellt werden müssen.

Finanzrechnung

Finanzrechnung ist die Rechnung in Einnahmen und Ausgaben bzw. Einzahlung und Auszahlung zur Ermittlung eines Liquiditätssaldos.

Fixe Kosten

Fixe Kosten sind beschäftigungsunabhängige [Kosten](#) der Betriebsbereitschaft. Diese Kosten verändern sich nicht mit der Ausbringung. [Gemeinkosten](#) sind überwiegend [fixe Kosten](#). (siehe auch: [variable Kosten](#))

Flexibilisierung

Bei der Flexibilisierung wird die bisherige Aufgliederung des Haushaltsplans in Titel beibehalten, aber eine weitergehende Deckungsfähigkeit hergestellt. Dieses Instrument wirkt im Gegensatz zur [Globalisierung](#) im Wesentlichen in der Phase der Haushaltsführung.

Flüssige Mittel

Bestand an Geld- und Vermögenswerten, die bei Bedarf in Geld gewandelt werden können (Liquidität). Zu den flüssigen Mitteln gehören: Kassenbestände, Bank- und Postgiroguthaben, Wechsel (soweit sie diskontfähig sind), Schecks und (börsengängige) Wertpapiere.

Führung

Führung umfasst im Sinne betriebswirtschaftlicher Unternehmens- oder Verwaltungsführung die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung der Institution als Ganzes; seine Güte und die Qualität des von ihr praktizierten Managements lassen sich alleine an der erreichten Wirkung messen.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

G**Gegenstromverfahren**

Das Gegenstromverfahren ist wie Bottom Up und Top Down ein Planungs- und Kommunikationsprinzip. Erläuterungen siehe: [Top Down](#), [Bottom Up](#), [Gegenstromverfahren](#)

Gemeinkosten

Allgemein bezeichnen Gemeinkosten [Kosten](#), die sich einem bestimmten [Produkt](#) nicht exakt zu-rechnen lassen. Es sind dies [Kostenarten](#), die nicht als [Einzelkosten](#) erfassbar sind, sondern mit Hilfe von Verteilungsschlüsseln, sog. [Bezugsgrößen](#), auf mehrere [Kostenträger](#) umgelegt werden müssen (z.B. Personalführung, Kantine). Das Gegenstück zu den Gemeinkosten sind die [Einzelkosten](#). In öffentlichen Verwaltungen wie auch in anderen Dienstleistungsbetrieben domi-nieren typischerweise die Gemeinkosten gegenüber den [Einzelkosten](#).

Geringfügige Wirtschaftsgüter

Abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des [Anlagevermögens](#), die selbständiger Nutzung fähig sind. Betragen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Vermögensgegenständen bis ein-schließlich 50,- EUR (Netto), so werden sie nicht als Geringwertige Wirtschaftsgüter aktiviert, sondern sofort vollständig als Aufwand auf dem entsprechenden Aufwandskonto verrechnet. Siehe auch: [Geringwertige Wirtschaftsgüter](#)

Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG)

Abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des [Anlagevermögens](#), die selbständiger Nutzung fähig sind und deren Anschaffungs- oder Herstellungskosten (Warenpreis ohne Vorsteuer) für das ein-zelne Wirtschaftsgut 410 EUR netto und 480 EUR brutto nicht übersteigen. (siehe auch: [Geringfügige Wirtschaftsgüter](#)). Für geringwertige Wirtschaftsgüter besteht die Möglichkeit, sie im Jahr der Anschaffung voll abzuschreiben. Geringwertige Wirtschaftsgüter werden auf einem gesonderten Aktivkonto erfasst. Siehe auch: [Geringfügige Wirtschaftsgüter](#)

Gesamtbudget

Dem [Verwaltungsbereich](#) übertragenes Gesamtbudget, das neben dem sog. Bereichsbudget zur Erstellung der [Produkte](#) des [Verwaltungsbereichs](#) auch davon abgegrenzte Projekt-, Transfer- und Investitionsmittel enthält.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Gesamtzielkosten

Gesamtzielkosten leiten sich im Allgemeinen ab aus dem Begriff Target Costs (= der Betrag, den ein Produkt nach den Verhältnissen am Markt kosten darf. Es ist der erzielbare Preis abzüglich der Gewinnmarge). Insbesondere in der Haushaltsdarstellung wird der Begriff Zielkosten im Sinne von Stückkosten gebraucht. Dabei sind die Zielkosten im Haushaltsplanungsprozess als Variable zu verstehen, die zwischen den Verantwortlichen verhandelt werden. Diese Variablen erhalten einerseits ein Werturteil über den Nutzen des betreffenden Produkts aus Sicht von Landesregierung und Landtag, andererseits antizipieren sie Verhandlungsergebnisse oder Notwendigkeiten, wie sie aus beabsichtigten Qualitätssteigerungen, Veränderungen der Auslastung oder aus Einsparmaßnahmen resultieren.

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Die Gewinn- und Verlustrechnung bildet zusammen mit der [Bilanz](#) den Jahresabschluss. Sie ergänzt die [Bilanz](#), in dem sie nicht nur den [Erfolg](#) als Differenz von Ertrag und Aufwand ausweist, sondern auch seine Zusammensetzung

GLD = General Ledger

Siehe: [Hauptbuch \(gld\)](#)

Globalisierung

Globalisierung im haushaltstechnischen Sinne ist die weitgehende Reduzierung der Aufgliederung von Titeln bei der Haushaltsaufstellung bis hin zur Beschränkung auf einen Titel pro Hauptgruppe. Globalisierung bedeutet (haushaltstechnisch) „Titelzusammenführung“.

Grobplanung

Im Rahmen der Grobplanung werden Planungssammler gebildet (z.B. ein Planungssammler pro Produktbereich; in etwa als Aggregationskonto zu verstehen), wodurch im ersten Schritt auf eine detaillierte Planung der untersten Kostenträgerebene verzichtet werden kann. Die Grobplanung bietet sich daher besonders zur Vorbereitung der Haushaltsanmeldung bei Bereichen mit einer heterogenen und schlecht im Voraus zu planenden Produktstruktur an.

Zusätzlich zum Grobplan ist jedoch gegen Ende des entsprechenden Vorjahres (im IV. Quartal 2004) eine verbindliche Feinplanung auf Kostenstellen- und Kostenträgerebene zu erstellen. Dieser Plan dient dann der internen Steuerung und detaillierten Sekundärverrechnung und darf im Budgetniveau den strategischen Grobplan nicht überschreiten.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Gruppensummencode (GSC)

Mit Hilfe des Gruppensummencodes lassen sich in BaanPPM hierarchische Strukturen zwischen den einzelnen Ebenen im Kontenplan bzw. den Unterkontenebenen (z.B. Kostenstellenhierarchie bzw. Kostenträgerhierarchie) beschreiben. Dabei kennzeichnet der GSC jeweils die Ebene, auf der sich eine Haushaltsstelle bzw. ein Unterkonto befindet. Der GSC 0 kennzeichnet die unterste Ebene der Hierarchie. Der höheren GSC müssen aufsteigend, nicht notwendig lückenlos, vergeben werden. Generell ist zu beachten, dass Buchungen durch den Baan-Nutzer nur auf der Stufe mit dem GSC 0, der sogenannten **Buchungsebene**, erfolgen können. Die höheren Stufen werden automatisch kumulativ aktualisiert.

Güter

Güter im engeren Sinne sind körperliche Gegenstände, die auch als Waren, Produkte oder Sachgüter bezeichnet werden. Güter im weiteren Sinne ist der Oberbegriff für Waren und Dienstleistungen.

Güterverzehr

Güterverzehr bezeichnet den bewerteten Sachgüter- und/oder Leistungsverzehr im Leistungserstellungsprozess (z. B. Güterverzehr durch Ge- und Verbrauch, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen, Zerstörung). (siehe auch: **Aufwand**, **Werteverzehr**)

H

Hauptbuch (gld)

Dieses Modul bildet den Kern der Finanzbuchhaltung. Hier erfolgen die für die KLR relevanten Systemeinstellungen und hier werden die Zahlen für die KLR gesammelt und bereitgestellt. Sämtliche im System erzeugten Buchungen (sowohl Haushalts- als auch KLR-Buchungen) werden in Tabellen der Finanzbuchhaltung „abgelegt“, welche „Datenlieferanten“ für die KLR sind.

Im Hauptbuch werden die aktuellen Geschäftsjahre und Perioden geführt. Hierüber wird gesteuert, in welchen Jahren und Monaten gebucht werden darf und welche Jahre und Monate abgeschlossen sind.

Finanzdaten, die über das Baan-Paket „pa“ (Public Administration) erzeugt werden, finden ihr datentechnisches **Ziel** ebenso im Baan-Hauptbuch, wie die direkt in der Finanzbuchhaltung generierten Daten. Somit ist der Ort der Datenentstehung für die **Kosten- und Leistungsrechnung** unerheblich. KLR-Daten werden aus einer Historietabelle des Hauptbuches erzeugt.

Bei dem Modul „Hauptbuch“ handelt es sich um ein wesentliches KLR-Instrument im Rahmen der **Istkostenrechnung** von LoHN. Hier befindet sich die Historie sämtlicher, in Baan je **Verwaltungsbereich** durchgeführter Buchungen. Diese Historie ist erforderlich für z.B. Buchungen, die nachvollzogen werden müssen, Planaufstellung der Folgejahre, den Abgleich zwischen Haushalt und KLR zur Durchführung von Abschlüssen. Das Modul „gld“ besteht aus Stammda-



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

ten- und Bewegungsdatentabellen. Über hier definierte Schlüsselungen gelangen die Bewegungsdaten in die dafür vorgesehenen Tabellen. LoHN-spezifisch sind hier die [Stammdaten](#) für Dimensionen, KLR-Konten und KLR-Buchungen. Alle weiteren [Stammdaten](#) dienen spezifisch dem Haushalt oder der KLR und dem Haushalt gemeinsam. Alle Bewegungsdaten werden in einheitlichen (integrierten) Historietabellen gehalten.

Haushaltsplan

Der Haushaltsplan besteht aus den Einzelplänen und dem Gesamtplan. Die Einzelpläne enthalten die Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen eines Teils der Landesverwaltung, der unter der politischen Verantwortung eines Kabinettsmitglieds (Minister oder Ministerin) steht, oder bestimmte Gruppen von Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen. Die Einzelpläne werden in Kapitel eingeteilt. Die Einteilung der Kapitel in Titel richtet sich nach den Verwaltungsvorschriften über die Gruppierung der Einnahmen und Ausgaben und des Haushaltsplans nach Arten (Gruppierungsplan).

Diese Grundsätze gelten auch für die Veranschlagung der haushaltsrechtlichen Ermächtigungen budgetierter Einrichtungen ([Verwaltungsbereiche](#)), wobei die Zahl der Titel allerdings deutlich reduziert werden soll. Im Vordergrund der Haushaltsbewirtschaftung durch budgetierte Einrichtungen steht nicht eine Vielzahl detaillierter Ansätze in verschiedenen Titeln, sondern das sich aus dem Haushaltsplan ergebende und ihnen für ihre Aufgabenerledigung zugewiesene [Budget](#).

Haushaltsüberleitung (HHÜ)

Die Haushaltsüberleitung im Rahmen von LoHN erfüllt den Zweck, auf Ebene des [Verwaltungsbereichs](#) die logische und strukturelle Identität des Buchungsstoffs zwischen Haushalt und KLR durch überschneidungsfreie Zuordnung zwischen den Gliederungshauptgruppen des Haushalts und den Kontenobergruppen der KLR nachzuweisen. Die Haushaltsüberleitung erfüllt somit logisch die Funktion eines rechnerischen Abschlussnachweises für die KLR auf Ebene der ministeriellen Geschäftsfelder. In der Haushaltsüberleitung, die eine KLR-Ergebnisdarstellung mit Kapitalflussrechnung in Form eines fortrechnenden Überleitungsschemas kombiniert, werden KLR-Daten den Haupttitelgruppen des Haushalts gegenübergestellt und Differenzen (haushaltsungleiche Kosten) in Form eines standardisierten [Abstimmberichts](#) abgeglichen.

Haushaltsvermerke

Haushaltsvermerke sind einschränkende oder erweiternde Bestimmungen zu einem Ansatz im Haushaltsplan (z.B. Zweckbindung, Sperrvermerk, Übertragbarkeit).

Anstatt der bisher gebräuchlichen [Haushaltsvermerke](#), insbesondere K-Vermerke, werden zukünftig infolge von LoHN zu Beginn eines [Kapitels](#) standardisierte Haushaltsvermerke zur [Budgetierung](#) nach § 17 a LHO ausgebracht.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

I

Indikatoren

Indikatoren berechnen allgemein Maßgrößen, die einen bestimmten Sachverhalt, der sich wegen seiner Komplexität einer umfassenden und exakten Messung entzieht, ausschnittsweise bzw. stellvertretend abbilden. Sie sollen einerseits möglichst einfach und unter subjektiven Gesichtspunkten nachprüfbar erfasst werden können. Andererseits gilt die Forderung nach möglichst hoher Übereinstimmung von Messergebnis und zu messbarer Realität. Indikatoren können Hilfsmittel für eine Informationsbereitstellung sein.

Inputorientierung

Bei der **Inputsteuerung** erfolgt die Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an den zur Verfügung gestellten Mitteln (**Ressourcen**). (siehe auch: **Outputorientierung**)

Interner Kostenträger

Für die Aggregation von **Leistungen**, die von einer **Kostenstelle** an andere **Kostenstellen** innerhalb der **Organisationseinheit** erbracht werden, kann die Bildung besonderer Kostenzurechnungsobjekte im Sinne einer abgrenzbaren, beschreibbaren **Leistung** oder Gruppe von Leistungen erforderlich sein (siehe auch: **interne Leistungsverrechnung**). In LoHN jedoch gibt es keine internen Kostenträger. Statt dessen wird synonym der Begriff Kostensammler benutzt.

Interne Leistungsverrechnung

Bei der **Internen Leistungsverrechnung** werden diejenigen Leistungen untereinander mit Hilfe von Stundensätzen oder Verrechnungspreisen verrechnet, die in der eigenen **Organisationseinheit** zwischen **Kostenstellen** oder **Kostenträgern** erbracht und genutzt werden (Sekundärkostenrechnung). Neben absatzbestimmten Leistungen wird insbesondere in den **Hilfskostenstellen** eine Vielzahl von innerbetrieblichen Leistungen erstellt, deren **Kosten** den **Kostenstellen** zugerechnet werden müssen, die ihren Anfall ausgelöst haben. Dem Leistungsfluss entsprechend bedeutet dies insbesondere eine **Verrechnung** von **Kosten** der **Hilfskostenstellen** auf andere **Hilfskostenstellen** oder Hauptkostenstellen, mit dem der Abrechnungslogik der traditionellen **Vollkostenrechnung** entsprechenden Ergebnis, dass nach Durchführung der **Internen Leistungsverrechnung** (ILV) die **Hilfskostenstellen** völlig entlastet und ihre **Kosten** sämtlich den Hauptkostenstellen zugerechnet sind.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Istkosten

Istkosten sind vergangenheitsbezogene **Kosten**. Istkosten sind **Kosten**, die für eine Leistungseinheit tatsächlich angefallen sind. Dabei werden die tatsächlich angefallenen Kosten ohne die Eliminierung von Zufälligkeiten (Preisschwankungen am Markt, Störungen im Leistungserstellungsprozess) betrachtet. Ermittelt werden die Kosten (im Nachhinein) für Kostenarten, **Produkte**, **Kostenstellen**, Bereiche und Dienststellen. Die effektiv angefallenen Verbrauchsmengen (Istmengen) werden dabei mit den tatsächlich bezahlten Preisen (Istpreisen) bewertet. Die Ermittlung der Istkosten kann immer erst nach Beendigung einer **Periode** (Monat, Vierteljahr, Jahr) erfolgen. Somit kann während der **Periode** mit Hilfe der Kostenrechnung nicht gesteuert werden, da die entsprechenden Informationen zu spät kommen. In der Regel wird die Istkostenrechnung als Nachkalkulation eingesetzt. Die Istkosten werden wie folgt errechnet:

$$\text{Istkosten} = \text{Istmenge} * \text{Istpreis}$$

Die Istkostenrechnung ist mit bestimmten Nachteilen behaftet. So ist keine wirksame Kostenkontrolle möglich, da Maßgrößen in Form von Soll, Plan zum Vergleich mit dem Ist nicht vorliegen. Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur spricht hier von einem Vergleich von „Schlendrian mit Schlendrian“ (Schmalenbach) und meint damit die Ineffizienzen, welche durch eine reine Istkostenrechnung (im Zeitreihenvergleich) nicht aufgedeckt werden. Ferner ist es schwierig, für jede einzelne Leistungsmenge die Istkosten anzusetzen, da diese im Zeitablauf erheblich schwanken können.

Istkostenrechnung

Form der Kostenrechnung, bei der die während einer Abrechnungsperiode tatsächlich angefallenen Kosten ohne Korrekturen auf die produzierten und abgesetzten Kostenträger lückenlos weiterverrechnet werden (Nachkalkulation). Manchen **Kostenarten**, deren Höhe erst später feststeht (z.B. Steuern und Gebühren) müssen zu Normal- oder Planwerten angesetzt werden.

J

K

Kalkulatorische Erlöse

Erlöse für nicht für den Markt bestimmte, innerbetriebliche Leistungen. Für LoHN gilt: Werden kalkulatorische **Erlöse** zusätzlich für Zwecke der Gebührenkalkulation für Externe gebucht, so werden diese kalkulatorischen **Erlöse** nur auf internen Berichten ausgewiesen. Ein Ausweis auf Berichten der Haushaltsüberleitungsrechnung ist dagegen nicht vorgesehen. Innerhalb eines **Verwaltungsbereichs** sollten alle internen Verrechnungen von Leistungen unter Verwendung sekundärer **Kostenarten** erfolgen. Eine Verwendung kalkulatorischer **Erlöse** für Leistungen an Dritte erfolgt jedoch nicht.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Eine Verbuchung unter Verwendung sekundärer [Kostenarten](#) für Gutschriften und Belastungen erfolgt ausschließlich in der Kontenklasse 9, um [pagatorische](#) und kalkulatorische Größen klar zu trennen und unterschiedliche [Kontierungsschemata](#) für die Preiskalkulation zu verwenden.

Kalkulatorische Kosten

Kalkulatorische Kosten sind im allgemeinen BWL-Verständnis Kosten, denen keine Auszahlungen aus der [Kameralistik](#) gegenüberstehen. Die sind z.B. kalkulatorische Mieten, Zinsen und [Abschreibungen](#). Sie werden unabhängig von den tatsächlichen Auszahlungen für Zwecke der [Kosten- und Leistungsrechnung](#) ermittelt, um z.B. bei unentgeltlicher Zurverfügungstellung von Räumen, Krediten und Anlagegütern die damit verbundene Kostenwirkung zu erfassen.

Kalkulatorische Kosten im Sinne des LoHN-Konzepts sind alle für den [Verwaltungsbereich](#) nicht-haushaltswirksamen Kosten (z.B. Pensionsrückstellungen). Diese nicht-haushaltswirksamen Kosten werden in der Kontenklasse 9 abgebildet. Berichtszeilen, die kalkulatorische Größen i.S. des LoHN-Konzepts beinhalten, verweisen somit grundsätzlich auf [Kostenarten](#) der Kontenklasse 9 des Landes[kontenrahmens](#).

Kameralistik

Kameralistik ist ein input-orientiertes Rechenwerk (Einnahmen-Ausgaben-Rechnung), das viel über die Verwendung von [Ressourcen](#) aussagt, wenig aber über die damit erzielten Ergebnisse. Es ist eher auf Finanz- als auf Sachziele ausgerichtet.

Die *camera* wurde im mittelalterlichen Latein zum Begriff für die Behörde, die den fürstlichen Haushalt verwaltete. Die eigentliche Kameralistik stellte ein regierungswirtschaftliches und finanzwirtschaftliches System dar. Verkürzt versteht man unter dem Begriff heute den Nachweis von Einnahmen und Ausgaben sowie den Vergleich mit dem durch Titelspezialität geprägten Haushaltsplan der öffentlichen Verwaltungen bzw., auch erweitert, bestimmter öffentlicher Betriebe. Die Dokumentation zahlungswirksamer Vorgänge kann aber nicht zwischen erfolgswirksamen und erfolgsneutralen Maßnahmen unterscheiden und ist zudem häufig nicht [periodengerecht](#). Informationen über sachliche und finanzielle [Ressourcen](#), über [Erfolg](#) und [Kosten](#) von Verwaltungsleistungen sind damit ebenso wenig zu analysieren wie zum Beispiel auch die Zuordnung von [Kosten](#) und [Leistungen](#) zu organisatorischen Teileinheiten. Die Haushaltskassenrechnung ist eine kameralistische Rechnung.

Kapitel

Ein Kapitel ist eine vertikale Untergliederung des Einzelplans und Zusammenfassung von Titeln nach organisatorischen Kriterien



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Kaufmännische Buchführung / kaufmännisches Rechnungswesen

Die kaufmännische Buchführung beruht auf der [doppelten Buchführung](#) und soll dem Kapitalgeber in Form von [Bilanz](#) und [Gewinn- und Verlustrechnung](#) („Externes“ Rechnungswesen) eine rechtsnormkonforme Auskunft über die finanzielle (Vermögens- und Ergebnis-) Situation und Entwicklung einer [Organisationseinheit](#) geben. Gleichzeitig bedient das Rechenwerk in der Regel die [Kosten- und Leistungsrechnung](#) („Internes“ Rechnungswesen) zur [Steuerung](#) und Kontrolle der Leistungsprozesse durch die Verantwortlichen.

Kennzahlen

Kennzahlen sind Relationen/Indizierungen und andere mit Formeln ausgedrückte quantitative Zusammenhänge/Sachverhalte, die in konzentrierter Form Tendenzen und Planerreicherung aufzeigen sowie Periodenvergleiche und [Abweichungsanalysen](#) auch zwischen [Organisationseinheiten](#) ermöglichen; [Benchmarking](#). In einem Kennzahlen-System sind diese Werte organisch und der spezifischen Fragestellung entsprechend zusammengestellt und aufgebaut.

KLR-Landesreferenzmodell

Auf Basis des [KLR-Methodenkonzeptes](#) und der ergänzenden Leitfäden wird ein KLR-Referenzmodell in Form einer Baan-Firma erstellt, die Verfahrens- und Parameter-Standards enthält und bei einem Roll-Out als Konzeptvorlage für Einführungen verwendet werden kann.

KLR-Methodenkonzept

[Ziel](#) des KLR-Methodenkonzeptes ist die Gewährleistung einer stabilen, leistungsfähigen Anwendungsplattform für die [Kosten- und Leistungsrechnung](#) in der niedersächsischen Landesverwaltung. Dazu werden Methodenstandards der [KLR](#) sowie Rahmenvorgaben für die DV-technische Realisierung in Form eines „[KLR-Landesreferenzmodells](#)“ vorgegeben. Die [KLR](#) dient zudem als rechnungswesentechnische Basis, um konzeptionelle Vorgaben aus den Bereichen [Steuerung](#), [Budgetierung](#) und [Controlling](#) abzubilden.

Kontenplan

Die systematische Gliederung aller [Konten](#) der Buchführung, zugeschnitten auf den individuellen Geschäftsbetrieb einer Organisation. Ein Kontenplan i.S.v. LoHN beschreibt die Ableitung eines konkreten Kostenartenplans aus einem vorgegebenen [Kontenrahmen](#) und beinhaltet [Kostenarten](#) und [Konten](#).



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Kontenrahmen

Kontenrahmen sind Organisationspläne für die Buchführung der Betriebe/[Organisationseinheiten](#) einer bestimmten Branche. Sie sollen Ordnung und Übersicht in die Vielzahl der Konten bringen. Sie sind Modelle für den jeweiligen Wirtschaftszweig. Ihr Zweck besteht in der einheitlichen Ausrichtung der Buchführungsorganisation. Durch sie wird die gleichmäßige Buchung der Geschäftsvorfälle in den verschiedenen Betrieben/[Organisationseinheiten](#) gewährleistet. Der bisherige Kontenrahmen der Landesverwaltung für die [KLR](#) auf der Grundlage des Bundeskontenrahmens wurde 2001/2002 zum Landeskontenrahmen (LKR) fortentwickelt. Im [KLR-Referenzmodell](#) wird aktuell der Landeskontenrahmen nach Maßgabe der im vorliegenden [KLR-Methodenkonzept](#) vorgeschlagenen Modifikationen verwendet.

Konto

Konto ist eine zweiseitig geführte Rechnung in einer Buchführung, bei der die Zugänge getrennt von den Abgängen aufgezeichnet werden. Jedes Konto hat eine Soll- und eine Habenseite.

Kontraktmanagement

[Führung](#) und Zusammenarbeit verschiedener [Organisationseinheiten](#) – auch unterschiedlicher Hierarchiestufen – über [Zielvereinbarungen](#) auf Basis verhandelter (Vertrags-) Bedingungen mit sachlicher und zeitlicher Bindung; Basis für verbindliche [Budgets](#).

Kosten

Unter Kosten versteht man den betriebszweckbedingten und bewerteten [Ressourcenverbrauch](#) einer [Periode](#). (siehe auch: [Erlöse](#))

Kostenart

Beschreibung des bei der betrieblichen [Leistungserstellung](#) entstehenden Werteverzehrs in bestimmten Kategorien, gegliedert nach der Art der verbrauchten [Produktionsfaktoren](#) in Personalkosten, Sachkosten (Material, Fremdleistungen) und [kalkulatorische Kosten](#).

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung ist ein Teilbereich der [Kosten- und Leistungsrechnung](#). Sie gibt Auskunft über die betragsmäßige Entwicklung einzelner [Kostenarten](#) in der Abrechnungsperiode, über die Kostenstruktur der [Organisationseinheit](#) und damit über den Wert der in einem bestimmten Zeitraum verbrauchten unterschiedlichen Arten von [Produktionsfaktoren](#).



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Kostenkategorien

Kostenkategorien werden verwendet, um bei der **Verrechnung** auf den Zielobjekten darzustellen, welche Art verrechneter **Kosten** vom Quellobjekt verrechnet wurde. Es handelt sich somit um eine Zusammenfassung von **Kostenarten**. In LoHN werden Kostenkategorien vorgegeben. Gründe sind hierfür u.a. -die Erfüllung der Anforderungen an das zentrale **Berichtswesen**, -die Anforderungen der Darstellung der **Kostenarten** im Rahmen der **Internen Leistungsverrechnung (ILV)**, -die Erleichterung der Definition der ILV in den Verwaltungsbereichen.

Kostenstelle

Mit Kostenstelle wird der Ort bezeichnet, an dem **Kosten** entstehen mit zugehöriger (Führungs-) Verantwortlichkeit. Kostenstellen sind nach funktionalen, organisatorischen oder räumlichen Aspekten abgegrenzte Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche, denen die von ihnen verursachten Kosten(arten) zugerechnet/zugewiesen werden (z.B. Abteilungen, Referate, Fachbereiche, Außenstellen). Um wirksame Wirtschaftlichkeitskontrollen durchführen zu können, sollte eine Identität von Kostenstelle und Verantwortungsbereich angestrebt werden.

Kostenstelleneinzelkosten

Kostenstelleneinzelkosten sind **Kosten**, die sich für eine einzelne **Kostenstelle** exakt erfassen lassen (z.B. **Kosten** des Kostenstellenleiters). Aus Produktsicht sind es **Gemeinkosten**.

Kostenstellengemeinkosten

Kostenstellengemeinkosten sind **Kosten**, die sich nur mehreren **Kostenstellen** gemeinsam exakt zurechnen lassen (z.B. Kosten des Abteilungsleiters). Sie können nur durch Schlüsselung auf die einzelnen **Kostenstellen** umgelegt werden.

Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung ist ein Teilbereich der **Kosten- und Leistungsrechnung**. Sie hat die Aufgabe, die anfallenden **Kostenarten** verursachungsgerecht auf die Kostenstellen zuzuordnen, um so deren Kostenverbrauch zu überwachen, u. a. mit dem **Ziel** der Ermittlung von Stundensätzen.

Kostenträger

Kostenträger sind **Kostenzurechnungsobjekte**, in der Regel die **Produkte**; sie verdeutlichen, wofür **Kosten** entstanden sind.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung ist ein Teilbereich der **Kosten- und Leistungsrechnung**. Ihre Aufgabe ist es, die anfallenden **Kostenarten** verursachungsgerecht auf die **Kostenträger** zuzuordnen, um so deren Kostendeckung zu überwachen, u.a. mit dem **Ziel** der Ermittlung von Stückkosten und Verrechnungspreisen. Man unterscheidet zwischen **Vollkostenrechnung** und **Teilkostenrechnung**.

Kostenträgerstückrechnung

Aufgabe der Kostenträgerstückrechnung in LoHN ist die Kalkulation der den betrachteten Kostenträgerobjekten (Leistung, Produkt) zugeordneten **Erlöse** und **Kosten**. Es ist deshalb wichtig, bereits bei der Definition von **Leistungen** und **Produkten** auf die (möglichst einfache) Messbarkeit von Leistungsmengen und die Zurechenbarkeit von **Erlösen** und **Kosten** zu achten. Durch die Zuordnung von **Kosten** und Mengen eines **Produkts** lassen sich Stückkosten kalkulieren. Sind zudem **Erlöse** zuordenbar, können z.B. Kostendeckungsgrade ermittelt werden. Die Kostenträgerstückrechnung bildet u.a. auch eine Grundlage für die Kalkulation.

Kostenträgerzeitrechnung

Die Kostenträgerzeitrechnung ermittelt in LoHN ein Periodenergebnis für **Leistungen**, **Produkte** oder Projekte in nach **Kostenarten** gegliederter Form. Dieses Periodenergebnis bildet **Erfolg** bzw. **Kosten** aller betrachteten **Kostenträger** (**Produkte**, Projekte) innerhalb der ausgewählten **Periode** (i.d.R. jährlich) ab. Straßenbau-, Landschafts- und Regionalplanungsprojekte als typische Beispiele beschreiben Projekttypen, die sich über einen vergleichsweise langen Zeitraum (u.U. mehrere Jahrzehnte) erstrecken und deshalb vielfach in Tranchen, d.h. zeitlich und sachlich fest definierten Etappen des Gesamtprojekts realisiert werden. Hierfür ist es notwendig, Leistungen unterschiedlicher Leistungserbringer auf ein Projekt zu verbuchen und auch ggf. Terminangaben für die Abgrenzung zu verwenden.

Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein Teilgebiet des **kaufmännischen Rechnungswesens** („internes“ Rechnungswesen), in dem **Kosten** und Leistungen erfasst, gespeichert, den verschiedensten **Bezugsgrößen** zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden.

Die KLR gliedert sich in die **Kostenartenrechnung** (WAS für **Kosten** sind angefallen?), die **Kostenstellenrechnung** (WO sind die **Kosten** angefallen?) und die **Kostenträgerrechnung** (WO-FÜR sind die **Kosten** angefallen?). Die Analyse der **Kosten-** und Erlösstruktur ermöglicht eine Wirtschaftlichkeitskontrolle, die die Aufgabenerfüllung transparenter gestalten soll und damit eine wesentliche Informationsgrundlage des **Controllings** darstellt.

Kostenzurechnungsobjekt

Kostenzurechnungsobjekt ist ein allgemeiner Begriff für alle denkbaren Möglichkeiten der sachlichen und/oder zeitlichen Bündelung/Zuordnung von **Kostenarten**, um bestimmte Informations-



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

bedürfnisse bezüglich der Kostenverursachung und/oder Kostendeckung zu befriedigen (z. B. Auftrag, **Produkt**, Projekt, Prozess); **Controlling**-Objekt.

L

Landesbetriebe

Die Landesbetriebe werden in der leistungsorientierten Haushaltswirtschaft weitgehend wie bisher behandelt. Für Landesbetriebe ist § 17a LHO nicht unmittelbar einschlägig, ihre Bewirtschaftungsregeln richten sich auch künftig nach § 26 LHO. Allerdings soll auch für Landesbetriebe die im Leitfaden Haushaltsaufstellung beschriebene leistungsorientierte Haushaltsdarstellung angewandt werden.

Leistung

Der Begriff der Leistung wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur uneinheitlich verwendet. Eine Leistung ist ein abgeschlossenes Arbeitsergebnis einer **Organisationseinheit**. Sie hat Empfängerinnen und Empfänger (Kundinnen/Kunden) außerhalb der betrachteten **Kostenstelle (Organisationseinheit)**. Leistungen besitzen eine Mengen- und eine Wertkomponente. Mit der Mengenkomponekte wird die Quantität der Leistungserbringung (Absatzmenge) beschrieben. Diese wird über **Kennzahlen** abgebildet. Unter der Wertkomponente der Leistung wird der in Geldeinheiten ausgedrückte Wert (z. B. Marktpreis, Gebühr, Herstellungskosten) der erzeugten Einzelleistung verstanden. Das rechnerische Produkt beider Komponenten ergibt den **Erlös** (Erlös = Absatzmenge x Preis). Eine weitere Verwendung findet der Begriff Leistung bzw. Leistungsart bei der innerbehördlichen Leistungsverrechnung zwischen Kostenstellen. Als Terminus innerhalb der Produktbildung ist Leistung nicht identisch mit der eigenen Arbeitsleistung.

Leistungserstellung

Auch wenn es sich in Einzelfällen z.B. um Gewinnungsbetriebe oder Landesbetriebe mit z.T. marktgängigen Produkten handelt, „produziert“ die niedersächsische Landesverwaltung üblicherweise Dienstleistungen. Die Charakteristik der erbrachten **Leistungen** reicht dabei von der Sortenfertigung (z.B. amtliche Labors) über einzelfertigungsnahe Produkte (z.B. Wirtschaftsförderungsprojekte), Serien- und Sortenfertigung (z.B. Straßenbau-, Katasterverwaltung) bis hin zur Massenfertigung von Anträgen und Bescheiden (z.B. Finanzverwaltung, Niedersächsisches Landesamt für Bezüge und Versorgung). Nicht vergessen werden sollte dabei, dass Führungs- und Koordinationsleistungen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Bereich notwendige, einzelbetriebliche Steuerungsleistungen sind. Als Kalkulationsverfahren sind grundsätzlich die Zuschlagskalkulation, ggf. auch die Divisionskalkulation verwendbar. Allgemein typische Strukturen der Leistungserstellung sind: Massenfertigung, Sortenfertigung, Serienfertigung, Einzelfertigung, Kuppelproduktion.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

M

Management by Delegation

Management durch Delegation. Managementkonzept, bei dem die Entscheidungsbefugnis in Sachfragen auf Mitarbeiter delegiert wird. Die Mitarbeiter erhalten hierzu Entscheidungsfreiheit und Verantwortung innerhalb vorgegebener Grenzen. Management by Delegation setzt eine klare Aufgabendefinition und Kompetenzabgrenzungen voraus.

Management by Exception

Management im Ausnahmefall. Managementkonzept, das durch weitgehende Dezentralisation gekennzeichnet ist. Hier werden die alltäglichen Entscheidungen durch die nachgeordneten Stellen getroffen; der Vorgesetzte entscheidet nur in Ausnahmefällen, d.h. wenn der Ermessensspielraum der jeweils zuständigen Stelle überschritten wird. Dies setzt neben einer klaren Aufgabendefinition auch klare Toleranzwerte voraus, anhand derer die Kontrolle durch die Führung erfolgen kann.

Management by Objectives

Management durch Zielvereinbarungen. Mehrdimensionales Managementkonzept, bei der die Führung sich weitgehend beschränkt auf Zielvorgaben bzw. [Zielvereinbarungen](#) und deren Überprüfung. Ziele werden mit den Mitarbeitern gemeinsam vereinbart und die Mitarbeiter erhalten weitgehende Entscheidungsbefugnisse. Management by Objectives zeichnet sich dadurch aus, dass es regelmäßige Rückkopplungsschleifen vorsieht, die Zielvorgabe und Zielerreichungsgrad abgleichen sowie, davon abhängig, auch die Vergütung des Mitarbeiters beeinflussen.

Messgrößen

Die Messgröße gibt an, wie die Zielerreichung [strategischer Ziele](#) gemessen werden soll. Trotz oft synonyme Verwendung bestehen Unterschiede zu den Begriffen [Kennzahl](#) und [Indikator](#).

Mipla, Mittelfristige Planung

Im Gegensatz zum Haushalt erfasst die mittelfristige Finanz- und Aufgabenplanung einen größeren Zeitraum. Mit dieser Planung werden die politischen Zielsetzungen und ihre finanziellen Auswirkungen für insgesamt fünf Jahre fixiert. Sie stellt also die Finanz- und Investitionsplanung des Landes dar, die nicht den zwingenden Charakter eines Haushalts hat, sondern Grundsätze der Landespolitik festhält.

Der mittelfristige Finanzplan bildet den Rahmen für finanzwirksame politische Zielsetzungen. Er hilft dabei, die oftmals langfristigen Auswirkungen politischer Entscheidungen einzuschätzen



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

und zu planen. Somit können rechtzeitig Mittel zu einer geordneten Haushaltsentwicklung eingesetzt werden.

Der **Mipla** kommt im Zusammenhang mit LoHN, d.h. mit budgetierten, durch **Zielvereinbarungen** gesteuerten Haushalten in Zukunft noch größere Bedeutung zu. Die dezentrale Haushaltsverantwortung bedingt, dass zahlreiche mittel- und langfristig wirkende Entscheidungen künftig dezentral fallen werden, so dass die von der Landesregierung beschlossene Mipla künftig für derartige Entscheidungen einen verbindlichen strategischen Handlungsrahmen, etwa hinsichtlich der Mittelverteilung und Zuweisung weiterer Ressourcenallokation, darstellen muss. Darüber hinaus sind Aussagen zu den strategischen Leistungs- und vor allem Wirkungszielen sowie generell zur Aufgabenstellung und strategischen Zielsetzung der Verwaltungsbereiche als Voraussetzung eines effektiven Zielvereinbarungssystems in der **Mipla** erforderlich.

N

Neues Steuerungsmodell (NSM)

Neue Steuerungssysteme, Neue Steuerungsinstrumente; (international: New Public Management)

Von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) in Anlehnung an das Tilburger Modell entwickelte Konzept für die kommunale Verwaltungsreform in der Bundesrepublik Deutschland. Die wesentlichen Elemente sind Dezentralisierung, Einheit von Fach- und Ressourcenkompetenz, **Globalbudgetierung**, Einführung einer **KLR** sowie eines kommunalen **Controlling**, **Kontraktmanagement** und Ansätze einer systematischen Personalentwicklung. NSM steht heute teilweise generell für Verwaltungsreform. Auf eine einheitliche Definition des Neuen Steuerungsmodells kann nicht zurückgegriffen werden. Als Kernpositionen dieses Modells zeichnen sich folgende Elemente ab:

1. Neues Leitbild des bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmens
2. Haushaltsaufstellung aufgrund von leistungs- und zielorientierten Budgetvorgaben; **Kontraktmanagement**; **Dezentrale Ressourcenverantwortung**
3. Definition und Beschreibung von **Produkten**
4. Entwicklung produktorientierter **Kennzahlen**
5. Produktorientierte **Kosten- und Leistungsrechnung**
6. Produktorientiertes **Controlling** (mit **Berichtswesen**)
7. **Produkt** (ergebnis-)bezogener Haushalt
8. Produktorientierte Organisation

Nutzwertanalyse

Verfahren zur Alternativenbewertung, wobei Alternativen auch an solchen Bewertungskriterien gemessen werden, die nicht in Geldeinheiten ausdrückbar sind. Berücksichtigt werden bei einer



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Nutzwertanalyse z.B. technische, psychologische und soziale Bewertungskriterien, die sich an quantitativen und qualitativen Merkmalen orientieren.

O

Opportunitätskosten

Die **Kosten** der nächstgünstigeren Verwendungsalternative eines **Produktionsfaktors** oder der entgangene Nutzen aus einer alternativen Verwendung. (siehe auch: **Alternativkosten**)

Organisationseinheit

Element der Aufbauorganisation. Zuordnungsbereich von Kompetenz für einen oder mehrere Handlungsträger.

Organisationseinheit im Sinne des § 17a LHO ist der budgetierte **Verwaltungsbereich**.

Output

Mengenmäßiger **Ertrag** (Ausbringung, Ausstoß, Produktion, Beschäftigung, **Bezugsgröße** für den Faktorverbrauch) eines Betriebes bzw. einer Landesverwaltung

Outputorientierung

Output**steuerung** ist die Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an der Leistungsausbringungsmenge und dem –wert bei Erstellung eines **Produkts** oder einer **Leistung** mit den zur Verfügung gestellten Mitteln / **Ressourcen**. (siehe auch: **Inputorientierung**)

Outsourcing

Outsourcing bezeichnet die organisatorische Ausgliederung, auch Privatisierung geeigneter Dienstleistungsbereiche einer **Organisationseinheit**

P

Pagatorische Kosten

Im Haushalt **zahlungswirksame Kosten**, deren Höhe sich aus den tatsächlichen Anschaffungszahlungen ergibt. Sie umfassen keine kalkulatorische Kosten.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Periode

Zeitabschnitt, in dem sich eine Erscheinung regelmäßig wiederholt

Periodenabgrenzung

Abgrenzung zwischen den Ausgaben und Einnahmen der laufenden **Periode** und den Aufwendungen und Erträgen, die einem anderen Zeitabschnitt zuzuordnen sind.

In Niedersachsen findet LoHN-gemäß eine entsprechende Periodenabgrenzung nicht nach dem handelsrechtlichen Realisations-, sondern nach dem Zahlungsprinzip des Haushalts statt.

periodengerecht

Periodengerecht bedeutet, dass die Zuordnung von Aufwendungen und Erträgen zum Zeitraum ihrer Entstehung bzw. wirtschaftlichen Zugehörigkeit in der tatsächlichen oder erwarteten Höhe erfolgt, unabhängig vom Zeitpunkt des tatsächlichen Geldflusses. Dies stellt den entscheidenden Unterschied zwischen dem kameralen, zahlungsorientierten und dem betriebswirtschaftlichen, ergebnisorientierten Rechnungswesen-Ansatz dar. Beispielsweise werden die zukünftigen kostenmäßigen Auswirkungen heutiger Entscheidungen in Form von **Rückstellungen** antizipiert, evtl. abgezinst auf den Barwert (z.B. Pensionsrückstellungen), wenn größere Zeiträume betroffen sind.

PersKo

PersKo ist ein Add-On unter Baan. Das Modul bietet die Basisfunktionalitäten Planung von Personalplanleistung je **Kostenstelle** und **Bezugsgröße**, Planung von Personalplankosten je **Kostenstelle** und **Bezugsgröße**, Simulation von **Personalistkosten** je **Kostenstelle** auf Basis von Durchschnittssätzen des Finanzministeriums bzw. der Verwaltungsbereiche.

Plankosten

Plankosten sind zukunftsbezogene Kosten. Plankosten stellen im Voraus bestimmte, bei ordnungsgemäßem Betriebsverlauf methodisch errechnete Kosten für den leistungsgebundenen Güterverzehr dar. Die Kosten werden nach ihren Komponenten Preis und Menge geplant. Diese werden wie folgt errechnet:

Plankosten = Planmenge * Planpreis

- Bei der starren Plankostenrechnung erfolgt die Planung der Kosten nur auf einen einzigen Beschäftigungsgrad hin (keine Trennung der Kosten in fixe und variable Bestandteile). Die Kostenabweichung ist deshalb nur sehr eingeschränkt für Steuerungsmaßnahmen verwendbar, da die Istkosten sehr stark von Beschäftigungsschwankungen beeinflusst werden.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

- Bei der flexiblen Plankostenrechnung findet eine Kostenspaltung statt. Somit können unterschiedliche Beschäftigungsgrade berücksichtigt und die Abweichungen in Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichungen separiert werden.
- Nach Ablauf einer Periode wird zusätzlich eine Istkostenrechnung durchgeführt, so dass anschließend ein Soll-Ist-Vergleich stattfinden kann. Über die Kenntnis der Abweichungen zwischen Plan- und Istkosten ergeben sich wertvolle Hinweise über Unwirtschaftlichkeiten. Der Soll-Ist-Vergleich ist Grundlage für Steuerungsmaßnahmen des Managements/der Dienststellenleitung.

Plankostenrechnung

Die Plankostenrechnung ist eine spezielle Form der Kostenrechnung, deren charakteristisches Merkmal darin besteht, dass die Gesamtkosten einer Unternehmung für eine bestimmte Planungsperiode im Voraus nach **Kostenarten**, **Kostenstellen** und **Kostenträgern** differenziert geplant werden. Die Plankostenrechnung in LoHN legt Planwerte für die zukünftig anfallenden Kosten einer Verwaltungseinheit fest. Damit sind in Verbindung mit der **Istkostenrechnung** Kostenkontrollen und Zielabweichungsanalysen möglich. Der Einsatz der Plankostenrechnung empfiehlt sich für die Landesverwaltung, um die Dynamik aus Analyse und Abweichungsmanagement von Preis- und Mengenabweichungen für die Steuerung zu instrumentalisieren. Bei der Ermittlung von Verrechnungspreisen z.B. für die interne wie zwischenbehördliche Leistungsverrechnung werden ohnehin Planverrechnungspreise kalkuliert. Auf Behördenebene liegen bis zu 80% der Gesamtkosten als normalisierte Planpersonalkosten vor, im Landeshaushalt sind dies ca. 40% der Ausgaben.

Planungskalender

Der Planungskalender für die Planung des Haushaltsjahres schreibt die Planungshorizonte, den Zeitplan für die Planungsaktivitäten sowie die Anfangs- und Abgabetermine und die Gültigkeitsdauer eines Planes fest. Die Termine für die Haushaltsplanung sind z.T. VB-spezifisch anzupassen. Der Planungskalender ist im LoHN-Planungshandbuch ersichtlich.

(Preis-)Iteration

Mathematisches Verfahren zur Verbesserung von Näherungslösungen durch ständiges Wiederholen des gleichen Rechenablaufs, bis eine vorher festgelegte Genauigkeit erreicht ist.

Hierbei handelt es sich um ein mathematisches Modell zur Preisoptimierung, wobei der Markt- oder Produktpreis in Wiederholungen der Nachfrage und anderen Einflussgrößen angepasst wird.

Primäre Kosten

Die primären (einfachen, ursprünglichen) **Kosten** erfassen den Verbrauch von **Gütern**, Arbeits- und Dienstleistungen, die von außen, d.h. von den Beschaffungsmärkten bezogen werden. Alle



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

primären **Kosten** werden in der **Kostenartenrechnung** erfasst und auf **Kostenstellen** oder direkt auf **Kostenträger** weiterverrechnet.

Probetrieb

Probetrieb bezeichnet einen Test-Betriebsstatus. Hierbei wird die Standard-Software unter beschränkten, jedoch am **Wirkbetrieb** orientierten Bedingungen eingesetzt (z.B. eingeschränkter Funktions- und/oder Datenumfang) (siehe auch **Echtbetrieb**, **Wirkbetrieb**).

Produkt

Im Rahmen des New Public Management wird als Produkt alles das bezeichnet, was Ergebnis eines Leistungsprozesses im Verwaltungsbetrieb ist und die betreffende **Organisationseinheit** verlässt. Das Produkt ist die zentrale Maßeinheit und Steuerungsgröße im Rahmen der Neuen Verwaltungssteuerung. Es soll als Leistungseinheit in der Kostenrechnung dienen, also als **Kostenträger** für alle **Kosten**, die im Zusammenhang mit der Erstellung dieser **Leistung** angefallen sind, und zugleich als Leistungseinheit für Budgetierungsprozesse. Als Steuerungsgröße soll das Produkt zudem die Basis für die dezentrale **Steuerung** einzelner Fachbereiche bilden und zur Rahmensteuerung der Kommune durch Politik und Verwaltung beitragen. Über die **Steuerung** der einzelnen Verwaltung hinaus soll das Produkt auch die Maßgröße für interkommunale Vergleiche abgeben.

Im Rahmen von LoHN bezeichnet ein Produkt das Ergebnis eines Leistungserstellungsprozesses, das der Zwecksetzung einer Verwaltungseinheit (Sachziel) entspricht. Aus Haushaltssicht sind Produkte Leistungsbündel, die aus dem Haushalt (i.d.R. durch Steuermittel) oder von Dritten (i.d.R. durch Gebühren) abgegolten werden. Bei der outputorientierten Produktbildung ist die „Kundensicht“, d.h. das Wirksamwerden der **Leistung** beim Zahler oder Leistungsempfänger, entscheidend. LoHN-Besonderheit: Es gibt in Niedersachsen keine behördeninterne Produkte (diese werden als Leistungen bezeichnet). Produkte verlassen immer den **Verwaltungsbereich**.

Produktblatt

Das Produktblatt beschreibt Einzelmerkmale des **Produktes**, wie Bezeichnung, Verantwortlichkeit, Mengeneinheiten, allgemeine Produktbeschreibung, Wirkungsbereich, Aufgabendienlichkeit, Produktgruppenzugehörigkeit, Kunden, Rechtsgrundlagen der Erstellung, Wettbewerber, Zulieferer, Qualitätsmerkmale, Kennzahlen usw.

Produkt im Sinne des Haushaltsplans

Im Haushaltsplan werden in der Regel lediglich fünf bis zehn Produktgruppierungen als „Produkte im Sinne des Haushaltsplans“ gezeigt. Dabei sollten nach Möglichkeit Ebenen aus der Produktstruktur dargestellt werden, die im **Verwaltungsbereich** gemäß dem Leitfaden „Produktdefinitionen“ aufgebaut worden ist. Sollte dies aus Gründen der Übersicht im Haushalt nicht



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

sinnvoll sein, können Teilbereiche zu speziellen **Aggregationen** als „Produkte im Sinne des Haushaltsplans“ zusammengefasst werden.

Produktbereich

Aggregation von **Produktgruppen** zu Steuerungszwecken. (siehe auch: **Produkthierarchie**)

Produkterfolgsrechnung

Produkterfolgsrechnung bezeichnet die produktbezogene Zuordnung und Gegenüberstellung von **Erlösen** und **Kosten**.

Produktgruppe

Aggregation von **Produkten** zu Steuerungszwecken. (siehe auch: **Produkthierarchie**)

Produkthierarchie

Aggregation von Leistungen zu **Produkten**, von **Produkten** zu **Produktgruppen**, von **Produktgruppen** zu **Produktbereichen**.

Produktionsfaktoren

Bezeichnung der zur **Leistungserstellung** eingesetzten **Güter** materieller und immaterieller Art (in der Verwaltung insbesondere der Faktor „menschliche Arbeitsleistung“).

Profit Center

Als Ergänzung zum **Cost Center** hat der Verantwortliche dieser **Organisationseinheit** neben der Kosten- auch die Erlösverantwortung. Die **Erlöse** kann der Leiter eines **Profit Centers** je nach Vorgabe verwaltungsintern oder -extern erzielen.

Prozesskostenrechnung

Im Mittelpunkt der Prozesskostenrechnung steht die kostenrechnerische Erfassung der Prozesse, z.B. die Erstellung eines Bebauungsplanes. Im Gegensatz zur Produkterfolgsrechnung, die die **Gemeinkosten** den Kostenstellen und die **Einzelkosten** den **Kostenträgern** zuordnet, werden in der Prozesskostenrechnung die **Kosten** und Leistungen dem jeweiligen Prozess zugerechnet.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Pseudonymisierung

Ersetzen des Namens und anderer Identifikationsmerkmale durch ein Kennzeichen zu dem Zweck, die Bestimmung des Betroffenen auszuschließen oder wesentlich zu erschweren (Bundesdatenschutzgesetz BDSG 2001, § 3 Abs. 6a).

Q

R

Rechtsgrundlagen der Budgetierung

Gesetzliche Grundlage für die [Budgetierung](#) ist § 17a Landeshaushaltsordnung (LHO), der im Rahmen des Dritten Gesetzes zur Änderung der LHO in Umsetzung der Regelungen des § 6a Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) neu aufgenommen worden ist.

§ 17a LHO erlaubt eine umfassende [Budgetierung](#) von [Verwaltungsbereichen](#) nur unter Wahrung des parlamentarischen Budgetrechts und der politischen Steuerungsfähigkeit der Landesregierung. Die umfassende Flexibilisierung der kameralen Haushaltswirtschaft ist deshalb an die Einführung neuer Steuerungsinstrumente geknüpft.

Die sich aus § 17a LHO ergebenden haushaltsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten werden zunächst in einem Anwendungserlass zu § 17a LHO einheitlich definiert und in die bestehende Haushaltswirtschaft integriert. Dieser Anwendungserlass enthält neben Regelungen allgemeiner Art und solcher zur „Haushaltstechnik“ (z.B. Abbildung im [Haushaltsplan](#)) insbesondere Regelungen zur Definition des haushaltsrechtlichen Ermächtigungsrahmens im Sinne des für einzelne [Verwaltungsbereiche](#) verfügbaren [Budgets](#).

Ressource

Bezeichnung für [Produktionsfaktoren](#) (Arbeit, Kapital, Boden) bzw. natürlich vorkommende Rohstoffe und Boden(schätze). I.e.S. zur Verfügung gestellte Geld-, Sach- oder Personalmittel für die Erfüllung einer Aufgabe/ Erstellung eines Produkts / einer [Leistung](#).

Ressourcenverbrauch

LoHN wendet das Ressourcenverbrauchskonzept an, welches den tatsächlichen Ressourcenverbrauch [periodengerecht](#) zuordnet. So wird z.B. der periodisierte [Wertverzehr](#) von Anlagen, Maschinen und Gebäuden durch [Abschreibungen](#), die periodisierte Belastung mit künftigen Versorgungsleistungen, erfasst.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Rückstellungen

Rückstellungen sind nach Handelsrecht Verbindlichkeiten, Verluste oder Aufwendungen, die hinsichtlich ihrer Entstehung oder Höhe ungewiss sind. Durch die Bildung von Rückstellungen sollen die später zu leistenden Ausgaben den Perioden ihrer Verursachung zugerechnet werden. Außer Pensionsrückstellungen werden zur Darstellung der Kosten im BVE-Bericht keine weiteren Rückstellungen gebildet.

S

Sekundäre Kosten

Sekundäre (zusammengesetzte, gemischte) [Kostenarten](#) sind der geldmäßige Gegenwert für den Verbrauch innerbetrieblicher Leistungen. Innerbetriebliche Leistungen sind die, die nicht am Markt abgesetzt, sondern selbst verwendet werden (z.B. Reparaturen). Die hierbei anfallenden primären [Kostenarten](#) Löhne, [Abschreibungen](#) etc. ergeben zusammen die sekundäre (=zusammengesetzte) [Kostenart](#) „Reparaturen“, die auf die Hauptkostenstellen und von dort auf die [Kostenträger](#) weiterverrechnet wird. Sekundäre [Kostenarten](#) entstehen also erst in der [Kostenstellenrechnung](#).

Sollkosten

In der Planung werden die Kosten der Kostenstellen bezogen auf die Planleistung festgelegt. Da die Planmenge nur in seltenen Fällen exakt erreicht wird, ist eine Berechnung der Differenzen zu den Istwerten notwendig. Der Unterschied zwischen den [Plankosten](#) und den [Istkosten](#) macht noch keine sinnvolle Aussage möglich, da meist auch die geplante [Leistung](#) nicht eingehalten wird. Der Kostenrechner muss also aus den Planwerten die [Kosten](#) errechnen, die bei der erreichten Ist-Leistung laut [Plankostenrechnung](#) anfallen sollten. Damit werden die [Plankosten](#) der jeweiligen Istbeschäftigung als Sollkosten bezeichnet. Die Sollkosten errechnen sich wie folgt:

Sollkosten = Istmenge * Planpreis (vereinfachtes Modell in LoHN – starre Plankostenrechnung),

sowie

Sollkosten = fixe Plankosten + variable Kosten je Mengeneinheit * Ausbringungsmenge

(flexible Plankostenrechnung – d.h. es liegt eine Differenzierung der fixen und variablen Kosten in der Planung vor).

Stammdaten

Stammdaten sind Daten, die über einen längeren Zeitraum hinweg unverändert bleiben und Informationen enthalten, die in gleicher Weise immer wieder benötigt werden. Beispielsweise enthalten die Stammdaten einer [Kostenstelle](#) die Bezeichnung, den Verantwortlichen, den zugehörigen Hierarchiebereich etc.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Standardtitelkatalog

Das MF stellt einen Standardtitelkatalog (Musterbuchungsplan) zusammen, der nach Bedarf von den Ressorts verwaltungsbereichsspezifisch erweitert oder reduziert werden kann. Der verbindliche Buchungsplan für jeden [Verwaltungsbereich](#) ist mit dem MF abzustimmen.

Dabei ist darauf zu achten, dass die Verknüpfungen zum KLR-Kontenplan möglich und vor Freigabe des Buchungsplans eingerichtet sind.

Im verbindlichen Buchungsplan sind zukünftig maximal 25 Titel anzustreben, um die automatisierte Mittelbewirtschaftung der Deckungskreise und -vermerke zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang werden alle Titelgruppen aufgelöst, sofern es sich nicht um Projekt- oder [Transfermittel](#) handelt.

Steuerung

Steuerung ist das Eingreifen in ein System auf der Grundlage von Informationen. Sie werden durch das [Controlling](#) zur Verfügung gestellt, um die einmal gesetzten [Ziele](#) zu erreichen bzw. um Zielkorrekturen vornehmen zu können. Dabei kann noch nach Steuerungsebenen differenziert werden. Diese entsprechen den hierarchischen Verantwortungsebenen und daraus folgenden Eingriffsberechtigungen und- möglichkeiten.

Steuerungsrelevanz

Dazu gehören die aktuellen Informationen, die für einen Empfänger im Hinblick auf Zielerreichung und Ergebnis von Bedeutung sind. Diese sind in der Regel Aussagen zu Sachverhalten, auf deren Entwicklung er (ggf. über eine andere Instanz) Einfluss nehmen kann.

Strategie

Strategie ist ein einheitlicher, umfassender und integrierender Plan, um sicherzustellen, dass die grundlegenden [Ziele](#) der Organisation erreicht werden.

Stufenleiterverfahren

Verfahren der [internen Leistungsverrechnung](#). Die [Hilfskostenstellen](#) werden dabei so angeordnet, dass Leistungen jeweils entweder von einer [Kostenstelle](#) empfangen oder an diese abgegeben werden. Leistungsrückflüsse sind jedoch nicht vorhanden oder werden vernachlässigt.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Szenarioplanung

Bei der Szenarioplanung handelt es sich um ein vereinfachtes Planungsverfahren, welches für die **Verwaltungsbereiche** den geringsten Aufwand verursacht.

Hierbei werden die Planwerte des vergangenen KLR-/bzw. **Haushaltsplans** in das zu planende Haushaltsjahr kopiert. Bei der Kopie können ansatzsteigernde (größer 1) oder ansatzreduzierende (kleiner 1) Multiplikatoren für verschiedene Kostenartengruppen gesetzt werden. So kann zum Beispiel für die **Kostenarten** der Personalkosten ein anderer Multiplikator als für die Sachkosten angewandt werden.

T

Teilkosten

Begriff der **Kostenrechnung** v.a. der Kalkulation. Teilkosten sind die im Rahmen einer **Teilkostenrechnung** den Bezugsgrößen, insbes. den **Kostenträgern** zugerechneten variablen **Kosten** bzw. **Einzelkosten**. Sie sind nur ein Teil der in der **Vollkostenrechnung** zugerechneten **Vollkosten**.

Teilkostenrechnung

Bei der Teilkostenrechnung werden die direkt den **Kostenstellen** bzw. **Kostenträgern** zurechenbaren, beeinflussbaren variablen **Kosten** verrechnet. Unberücksichtigt bleiben diejenigen **Kosten**, die bestimmten Stellen oder Leistungseinheiten wegen ihres Fixkostencharakters nicht zugeordnet werden können bzw. unbeeinflussbar sind.

Top Down, Bottom Up, Gegenstromverfahren

Mit den Begriffen Top Down und Bottom Up werden Planungs- und Kommunikationsprinzipien bezeichnet. Beim Bottom-Up-Ansatz wird von unten nach oben, vom Speziellen zum Allgemeinen, vom Detail zum Gesamten vorgegangen. Beim Top-Down-Ansatz wird von oben nach unten vorgegangen, z.B. indem von Aggregaten ausgegangen wird, die entweder faktisch oder durch Führungsentscheidungen einen festen Planungsrahmen definieren. Meist werden beide Verfahren im Gegenstromverfahren miteinander kombiniert. Die Abstimmprozesse können mehrfach in beiden Richtungen erfolgen: Diejenigen Führungskräfte, die für die Umsetzung der Pläne einer Ebene verantwortliche sind, sollen diese Pläne auch erstellen. Im Rahmen eines Top-Down-Vorlaufs erfolgt dann die Plankonkretisierung bis auf die untersten Ebenen der Hierarchie. Vor dem Hintergrund von Machbarkeitskriterien und eigenen Gestaltungsvorschlägen läuft dann der Bottom-Up-Rücklauf ab, der zu einer Korrektur der übergeordneten Pläne sowie zu einer schrittweisen Konsensfindung der am Planungsprozess Beteiligten führt.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Transfermittel

Zahlungen der öffentlichen Hand an private Haushalte und an Unternehmen (Subventionen) ohne marktliche Gegenleistung.

Transfermittel i.S.v. LoHN sind bereit gestellte Geldmittel für Zahlungen aufgrund von Geldleistungsgesetzen und Zuwendungen ohne Bewirtschaftungskosten. Transfermittel werden ohne Gegenleistung gewährt.

U

Umlageverfahren

Ebenso wie bei der Primärkostenrechnung ergeben sich bei der [innerbetrieblichen Leistungsverrechnung](#) Stelleneinzel- und Stellengemeinkosten. Sekundäre Stelleneinzelkosten liegen dann vor, wenn erbrachte Leistungen und damit auch die [Kosten](#) der Vorkostenstellen direkt den empfangenden Kostenstellen zugeordnet werden können. Bei den Stellengemeinkosten ist dagegen ein Verrechnungsschlüssel erforderlich, der in verschiedenen Umlageverfahren benutzt wird.

Drei verschiedene Verfahren sind als wichtiges Instrument der Sekundärkostenverrechnung ([Verrechnung](#) der Vorkostenstellen auf die Endkostenstellen in der [Kostenstellenrechnung](#)) als Umlageverfahren üblich:

-Anbauverfahren

-[Stufenleiterverfahren](#)

-mathematische Verfahren.

Beim Anbauverfahren handelt es sich um eine Operation ohne größeren Rechenaufwand, bei der die Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Vorkostenstellen nicht berücksichtigt werden.

Beim [Stufenleiterverfahren](#) dagegen werden diese Leistungsbeziehungen zumindest in wesentlichen Aspekten berücksichtigt, wobei die logische Anordnung der [Kostenarten](#) und der Vorkostenstellen eine wesentliche Rolle spielt, weil die innerbetriebliche Leistungsverrechnung im [Stufenleiterverfahren](#) als Umlage im [Betriebsabrechnungsbogen](#) immer nur in eine Richtung erfolgen kann, nämlich von links nach rechts. Eine umgekehrte Umlage führt zu falschen Ergebnissen. Das [Stufenleiterverfahren](#) ist in der Praxis üblich. Dieses Umlageverfahren genügt in der Regel, um auch Kostenverläufe in Geschäftsprozessen nachzuvollziehen.

Für Leistungsbeziehungen zwischen einer Vielzahl von Vorkostenstellen kann eine exakte innerbetriebliche Leistungsverrechnung nur im Rahmen finanzmathematischer Gleichungsverfahren (Iteration) erfolgen, welches bei einem definierten Gefüge der Vorkostenstellen in der Regel aber nicht erforderlich ist.

Umlaufvermögen

Sammelbezeichnung für Vermögensgegenstände, die nicht dazu bestimmt sind dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen und nicht Posten der Rechnungsabgrenzung sind. Gegenstände des Um-



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

laufvermögens werden verbraucht. Beispiele für Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens sind Lagerbestände, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe.

V

Variable Kosten

Variable Kosten sind beschäftigungsabhängige Kosten. Sie stehen in einem bestimmten Verhältnis zur Ausbringung und verändern sich mit der Ausbringungsmenge. [Einzelkosten](#) sind überwiegend variabel. (siehe auch: [fixe Kosten](#))

Vergleichskennzahlen

Vergleichszahlen sind quantitative oder qualitative [Kennzahlen](#), die einen Vergleich z.B. mit anderen Behörden, Ressorts oder privaten Anbietern ermöglichen. [Ziel](#) derartiger Vergleiche ist es, Wirtschaftlichkeitsreserven aufzudecken. Dies setzt voraus, dass [Produkte](#) und Rahmenbedingungen vergleichbar sind, sodass nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Vermögensrechnung

ist der Inbegriff aller Rechnungen, die den Bestand oder die Änderung des Vermögens von Wirtschaftssubjekten betreffen. Die private Vermögensrechnung findet in der Bilanz und der Inventur ihre Ausprägungen. In der Bilanz wird das Anlage- und Umlaufvermögen am Periodenende dargestellt; die Inventur bildet einen Vermögensnachweis, der sich nicht aus der Buchführung, sondern der körperlichen Bestandsaufnahme ergibt. Siehe auch: [Bilanz](#).

Verrechnung, interne und externe

Grundsätzlich findet ein Leistungsaustausch, d.h. die zur Verfügungstellung von [Produkten](#) und Diensten, innerhalb und außerhalb von eigenständigen [Organisationseinheiten](#) statt. Der Leistungstransfer und die Verteilung knapper gemeinsamer Kapazitäten findet entweder durch Verrechnung interner Verrechnungspreise zwischen [Organisationseinheiten](#) innerhalb der betrachteten Verwaltung ([interne Leistungsverrechnung](#)) oder durch Verrechnung externer Verrechnungspreise zwischen [Organisationseinheiten](#) mit eigener KLR-Ausgestaltungs-kompetenz statt. Das Kalkulationsverfahren ist dabei je nach Verwendungszweck unterschiedlich und kann rein kostenorientiert, rein marktorientiert oder eine Mischform sein.

Verwaltungsbereich (VB)

LoHN definiert einen Verwaltungsbereich als eine Geschäftseinheit innerhalb der Landesverwaltung, der ein [Budget](#) zur Bewirtschaftung zugewiesen wird. Der Verwaltungsbereich integ-



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

riert dabei die Finanz- (Budget-), Sach- und Personalverantwortung und muss umfassende Verantwortung für den Produktionsprozess eindeutig definierter Produkte haben (Unternehmerfunktion). Wesentliche Bedingung für die Bildung eines Verwaltungsbereiches als Träger eines **Budgets** ist daher eine personell klar definierte Verantwortlichkeit für die Budgetsteuerung.

Vollkosten

Vollkosten sind die einer Einheit eines einzelnen **Kostenträgers** zugerechneten **Einzelkosten** und zusätzlich die anteiligen **Gemeinkosten** bzw. **variablen Kosten** und anteiligen **fixen Kosten**.

Vollkostenrechnung

In der Praxis am häufigsten angewandtes Kostenrechnungssystem. Die Vollkostenrechnung hat zum Ziel, sämtliche im Unternehmen anfallenden **Kosten** auf die **Kostenträger** und deren Einheiten zu verteilen. Sie soll insbesondere der Preiskalkulation und –beurteilung, daran anknüpfend auch der Festlegung des Produktions- und Absatzprogramms dienen. Für die landesweite **Steuerung** und **Budgetierung** i.S.d. LoHN-Konzeptes ist es sinnvoll, die Vollkostenrechnung zu verwenden, da die in den leistungsorientierten Haushaltsansätzen enthaltenen Produktbudgets 100% der **Kosten** abgelten müssen – inklusive etwaiger interner oder zwischenbehördlicher Leistungsbezüge. Deshalb müssen alle **Kosten** unabhängig von ihrer Kostenverursachung als Einzel- oder **Gemeinkosten** auf **Kostenträger** bzw. Produkte verrechnet werden, um keine leistungswirtschaftlichen Defizite aus nicht kalkulierten Kostenlücken zu produzieren.

W

Werteverzehr

Werteverzehr bezeichnet den bewerteten Sachgüter- und/oder Leistungsverzehr im **Leistungserstellungsprozess** (Wertminderung z.B. durch Ge- und Verbrauch, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen, Zerstörung). Buchungstechnisch findet der Werteverzehr seinen rechnerischen Ausdruck in Abschreibungen.

Wirkbetrieb

Wirkbetrieb bezeichnet den Betriebsstatus des alltäglichen Einsatzes der Standardsoftware. Dabei werden Ergebnisse des Betriebs in vollem Umfang genutzt (siehe auch: **Echtbetrieb**, **Probetrieb**)

X



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Y

Z

zahlungswirksam

Für den Verwaltungsbereich gelten alle Buchungen, die sowohl im Haushalt als auch in der KLR abgebildet werden, als zahlungswirksam. In LoHN wird der Begriff zahlungswirksam mit dem Begriff pagatorisch synonym verwendet.

Zeit- und Leistungserfassung

Die Zeitaufschreibung wird gemäß der Vereinbarung nach § 81 NPersVG zur Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Landesverwaltung anhand des folgenden Stufenmodells realisiert:

Bei Beginn des jeweiligen Projekts bzw. eines Haushaltsjahres ist bei der Einführung der KLR im ersten Jahr die kontinuierliche Form der Zeitaufschreibung zu wählen, soweit nicht bereits Erfahrungen aus Pilot- bzw. laufenden Verfahren vorliegen. Die Zeiteinheiten betragen dabei 15 Minuten. Die Zeitaufschreibung erfolgt auf Leistungsebene.

Aufgrund der Datenbasis des ersten Jahres und der dabei gesammelten Erfahrungen ist anschließend unter Beteiligung des zuständigen Personalrates zu prüfen, welche Form der Zeitaufschreibung sinnvoll ist. Dabei ist zwischen den folgenden Möglichkeiten zu wählen:

(a) Kontinuierliche Zeitaufschreibung

Bei differenzierten Tätigkeiten ist auch weiterhin die kontinuierliche Zeitaufschreibung bei eventueller Verlängerung der Zeiteinheiten durchzuführen.

(b) Periodische Zeitaufschreibung

Die periodische Zeitaufschreibung ist in regelmäßigen Abständen in repräsentativen Zeiträumen, beispielsweise jährlich in wechselnden Quartalen, durchzuführen. Die Zeittakte können verkürzt werden. In den repräsentativen Zeiträumen hat die Zeitaufschreibung tagesbezogen zu erfolgen.

(c) Kostenverrechnung nach Prozesskosten

In Fällen gleichartiger Leistungen soll anstelle einer Kostenverrechnung nach Zeitanteilen eine Kostenverrechnung nach Prozesskosten durchgeführt werden. In diesem Fall dient die Zeitaufschreibung sowohl der Ermittlung als auch der regelmäßigen Überprüfung der Prozesskosten.

(d) Pauschalierte Verrechnung

Eine pauschalierte Verrechnung von Personalkosten nach pauschalen Verrechnungsschlüsseln findet nur ausnahmsweise statt, falls eine Zurechnung nach Zeitanteilen oder durch Prozesskosten nicht möglich oder sinnvoll ist.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Um den Besonderheiten der Gerichte und Staatsanwaltschaften Rechnung zu tragen, ist in diesen Bereichen eine prozentuale Zeitaufschreibung zulässig. Bestandteil der KLR ist eine Mengenerfassung auf Kostenstellen-, Produkt- und /oder Leistungsebene. Bestehende Verfahren zur Mengen- und Qualitätserfassung bleiben unberührt. Erfolgen individualisierte Mengenerfassungen zusammen mit der Zeitaufschreibung, werden die Daten spätestens nach erfolgter Eingabe und Plausibilitätskontrolle voneinander getrennt.

Zeitwirtschaft, Add-on

Das Baan Add-On Zeitwirtschaft dient der einfachen, schnellen und personenunabhängigen (anonymen) Erfassung der Arbeitszeiten pro **Kostenstelle** und der pro **Kostenträger (Produkt)** bearbeiteten Mengen. Die Kostenstellenverantwortlichen und die KLR-Verantwortlichen verwenden diese Daten weiter.

Ziele

Ziele i.S.v. LoHN sind in der Zukunft wünschenswerte Zustände. Ziele können durch quantitative Sollgrößen beschrieben werden, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind. Erst die Operationalisierung und Quantifizierung von Zielen ermöglicht letztlich eine tatsächliche **Steuerung** von Organisationen. Nach der Art der Ziele kann unterschieden werden:

Niveaueziele, die beschreiben, welches Anspruchsniveau eine Zielgröße i.S. einer Mindestbedingung erfüllen sollte. Ein Übererfüllen der Zielgröße wird dann nicht positiv, sondern neutral behandelt.

Optimierungsziele sind in zwei Richtungen definierbar. Bei Maximierungszielen wird ein Mehr auch immer als besser beurteilt, während bei Minimierungszielen ein Weniger als erstrebenswert gilt. Des weiteren kann unterschieden werden in

- a) (normativ-)strategische Ziele,
- b) Wirkungsziele hinsichtlich der angestrebten Wirkung bei den relevanten Zielgruppen,
- c) Leistungsziele, d.h. der monetären und nicht-monetären Wirkungs- und Ergebnisziele anhand konkreter, messbarer Zielgrößen bzw. Indikatoren,
- d) Prozessziele, z.B. Verkürzung von Durchlaufzeiten,
- e) Ziele in Bezug auf die verfügbaren Potenziale, z.B. Mitarbeiterzufriedenheit,
- f) Ressourcen- und Budgetziele und
- g) Innovationsziele wie z.B. Verfahrensverbesserungen.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen (Kontrakte) sind formale Vereinbarungen zwischen Leistungsersteller und übergeordneter Leistungsebene über zu erstellende Produkte / zu erbringende Leistungen unter Festlegung von Quantität und Qualität, zur Verfügung stehender **Ressourcen**, Laufzeiten, Be-



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

richtspflichten und Sondervereinbarungen. Sie umfassen die konsequente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung. (siehe auch: [Kontraktmanagement](#))

Zusatzkosten

Kosten, denen in der [Kameralistik](#) (Haushalt) kein Auszahlungsvorgang gegenübersteht; siehe: auch: [Anderskosten](#), [kalkulatorische Kosten](#), [pagatorische Kosten](#).

Zuschlagsverfahren

Während [Umlageverfahren](#) Fragestellungen der [Kostenstellenrechnung](#) (Kostenstelleneinzelkosten, Kostenstellengemeinkosten) berühren, betreffen [Zuschlagsverfahren](#) Fragestellungen der [Kostenträgerrechnung](#) (Kostenträgereinzelkosten, Kostenträgereinkosten). Die [Kostenträgerrechnung](#) ist die endgültige Produktrechnung. Für diese [Zuschlagsverfahren](#) als [Kostenträgerstückrechnung](#) stehen mehrere Varianten zur Verfügung, die im Bereich der Verwaltungsprodukte unterschiedliche Bedeutung haben:

- einfache, mehrfache und mehrstufige Divisionskalkulation
- einfache, mehrfache und mehrstufige Äquivalenzziffernrechnung
- summarische und differenzierende [Zuschlagskalkulation](#).

Homogene Produkte (z.B. einfache Gebührenbescheide) lassen sich mit dem ersten [Zuschlagsverfahren](#) bestimmen.

Für heterogene Verwaltungsprodukte (z.B. ein [Anlagegenehmigungsverfahren](#)) kann in der [Kostenrechnung](#) auf das zweite und dritte [Verfahren](#) zurückgegriffen werden.