



**Leistungsorientierte
Haushaltswirtschaft
Niedersachsen**

Anlage zum
„Konzept Baukasten zur
Einführung der internen
Steuerung“:

Berichtsteckbriefe
Interne Steuerung

Version 1.0, Stand: 15.08.2005

Bearbeiter: Bernd Grohmann
Peter Dietsch
Kathrin Bormann

LoHN-Dokument Nr. **05** - Anlage



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



© Copyright 2005 Niedersächsisches Finanzministerium.

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 & Co. KG 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>



INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	5
1 Berichtssteckbriefe zur internen Steuerung mit Budgets	6
1.1 Zentrale Budgetwirtschaft	6
1.1.1 Steckbrief.....	6
1.1.2 Muster.....	9
1.2 Zentrale Personalwirtschaft	10
1.2.1 Steckbrief.....	10
1.2.2 Muster.....	12
1.3 Ergebnisrechnung der hierarchischen/operativen BVE	13
1.3.1 Steckbrief.....	13
1.3.2 Muster.....	16
1.4 Finanzbudget.....	17
1.4.1 Steckbrief.....	17
1.4.2 Muster.....	19



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Muster zentrale Budgetwirtschaft	9
Abbildung 2:	Muster zentrale Personalwirtschaft	12
Abbildung 3:	Muster hierarchischer/operativer BVE-Bericht	16
Abbildung 4:	Muster Finanzbudget	19



1 BERICHTSSTECKBRIEFE ZUR INTERNEN STEUERUNG MIT BUDGETS

1.1 Zentrale Budgetwirtschaft

1.1.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Zentrale Budgetwirtschaft
<i>Originärer Berichtsempfänger:</i>	VB-Leitung, BfdH
<i>Berichtsfrequenz</i>	Monat/Quartal/Jahr
<i>Berichtstyp</i>	Zentrale Budgetsteuerung, -verteilung und -verwaltung
<i>Berichtsart</i>	Standardbericht
<i>Berichtersteller</i>	KLR-Administrator, Controller
<i>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</i>	Monatsabschluss muss durchgeführt sein Planung muss abgeschlossen sein
<i>Berichtszweck</i>	<p>Der Bericht ‚Zentrale Budgetwirtschaft‘ dient der zentralen Verteilung und Verwaltung von Finanzierungsbeiträgen (Ermächtigungsrahmen) des Haushalts an die dezentralen Budgetstellen (operative BVE, hierarchische BVE, Zentrale Ansätze oder Zentrale Personalwirtschaft). Dabei werden als „Verteilungsmasse“ des Verwaltungsbereichs die in der Haushaltsüberleitung ausgewiesenen Finanzierungsbeiträge des Produktbudgets und die Haushaltsüberträge des VB´s als Erlöse dargestellt. Um diesen „Ermächtigungsspielraum“ im Sinn der KLR (inklusive nicht zahlungswirksamer Bestandteile) an die dezentralen Einheiten weiterzugeben, werden als „Kosten der zentralen Budgetwirtschaft“ Produktbeiträge und Budgetübertragungen für dezentralen Stellen gebucht. Eine unterjährige Budgetsteuerung im Bereich der zahlungswirksamen Ansätze findet ferner in der Zeile Budgetausgleich statt.</p> <p>Damit dient der Bericht der Zentralen Budgetwirtschaft mit den Instrumenten der Budgetmittelverteilung und -kontrolle der Ergebnissteuerung des Verwaltungsbereichs. Zielvereinbarungen für dezentrale Budgeteinheiten werden mit einem „Ermächtigungsrahmen“ im Sinn der KLR (Gesamtkostenansätze) verknüpft. Gleichzeitig wird durch das Instrument der Budgetausgleiche (+/-) für zahlungswirksame Budgetverstärkungen bzw. -reduzierungen an dezentrale Einheiten das Finanzbudget der jeweiligen Einheiten gesteuert. Unterjährig sollten sich zahlungs-</p>



	<p>wirksame Budgetverstärkungen und –minderungen ausgleichen.</p> <p>Investitionsmittel der HG 8 werden in der Zentrale Budgetwirtschaft als separates Budget ausgewiesen. Die Logik der Budgetsteuerung entspricht der Verteilung der Haushaltsmittel der HG 5.</p>
<p>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</p>	<p>Auf Verwaltungsbereichsebene wird ein Ermächtigungsrahmen im Sinne von Gesamtkosten der dezentralen Budgeteinheiten verwaltet. Gleichzeitig werden Veränderungen an den dezentralen Finanzbudgets über den Budgetausgleich der Zentralen Budgetwirtschaft gebucht.</p> <p>Die Struktur der gesamten zentralen Budgetmittel, bestehend aus Finanzierungsbeitrag zum Produkthaushalt, Investitionszuschüssen der HG 5 und HG 8 sowie etwaiger Budgetüberträge aus dem Vorjahr und zentral verwaltete Erlöse stehen im Rahmen des Plan-Ist-Vergleichs zur unterjährigen Abweichungsanalyse zur Verfügung.</p> <p>Im Rahmen der unterjährigen Steuerung kann die Zentrale Budgetwirtschaft durch die Buchung von verteilten Budgets ihr eigenes Ergebnis steuern.</p> <p>Budgeteingriffe erfolgen in Form von Budgetausgleichsbuchungen.</p> <p>Die Zentrale Budgetwirtschaft als verantwortliche Einheit für den Budgetmittelfluss überwacht und steuert das Gesamtbudget des Verwaltungsbereichs. Gleichzeitig werden auf Ebene der Zentralen Budgetwirtschaft unterjährig das KLR-Budget der dezentralen BVE´n und durch die Buchung von zahlungswirksamen Budgetausgleichen auch die dezentralen Finanzbudgets der BVE´n gesteuert.</p> <p>Die Zentrale Budgetwirtschaft kann somit sowohl den Ermächtigungsrahmen der dezentralen Einheiten im Sinn der KLR, als auch direkt das jeweilige Finanzbudget unterjährig beeinflussen.</p>
<p>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</p>	<p>Die Zeilen der zentralen Budgetwirtschaft stellen den Budgetmittelzufluss, die Mittelverteilung und das Budgetergebnis dar.</p> <p>Ergebniszeilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ergebniszeile (Zeile 1030) = Budgetmittelzugang Ergebniszeile (Zeile 1080) = Budgetmittelverteilung Ergebniszeile (Zeile 1081) = Ergebnis der Budgetwirtschaft Ergebniszeile (Zeile 1130) = Investitionsbudget HG 8 Ergebniszeile (Zeile 1160) = Investitionsmittelverteilung Ergebniszeile (Zeile 1161) = Budgetergebnis nach Investitionen HG 8



Anhang:

Wahlweise kann eine Konten-Zeilenzuordnungsstruktur als Anhang gedruckt werden.

Berichtsspalten

Spalte 1:

Hier werden die kumulierten Plan-Werte (erste Periode bis zu der angeforderten Periode) angezeigt.

Spalte 2:

Anzeige der gebuchten kumulierten Ist-Werte (erste Periode bis zur angeforderten Periode).

Spalte 3:

Anzeige der gesamten Jahresplanwerte.

Spalte 4:

Prognosespalte:

Formel: (Plangesamtjahr - Plan kumuliert) + Ist kumuliert

Spalte 5:

Abweichung in % zwischen den kumulierten Plan und Istwerten (Spalte 1 zu Spalte 2).

Spalte 6:

Abweichung in % zwischen den Jahresplanwerten und der Jahresprognose. Hier werden die geschätzte Prognosewerte den Jahresplanwerten gegenübergestellt. Unterjährig sollten „negative Abweichungen“ zu Korrekturen (Gegensteuerung) führen.

Beschreibung der Berichtsdaten

Der Budgetmittelzugang wird den jeweiligen Erlösarten zugeteilt. Die zentralen Eigenerlöse des Verwaltungsbereichs, der Finanzierungsbeitrag des Landes zum Produkthaushalt, der Investitionszuschuss zum Produkthaushalt HG5 sowie ein etwaiger Budgetübertrag aus dem Vorjahr bilden den gesamten Mittelzugang ab. Nicht enthalten sind die direkten Erlöse der operativen BVE, da diese dezentral verwaltet und gesteuert werden. Es steht der zentralen Ebene jedoch frei, zentrale Erlöse einzuplanen (die sie selbst verwaltet und auch zentral bucht).

Dem Mittelzugang wird die Mittelverteilung innerhalb des Verwaltungsbereichs gegenübergestellt. Der verteilte Produktbeitrag stellt hierbei den an die einzelnen Budgetverantwortungseinheiten übertragenen KLR-Ermächtigungsrahmen (für das laufende HH-Jahr) dar. Der Produktbeitrag wird um den Budgetübertrag des Vorjahres und die Investitionszuschüsse der HG 5 ergänzt. Budgetausgleichsbuchungen werden im Rahmen der unterjährigen, fortlaufenden Verhandlungen an die operativen BVE zur Budgetverstärkung des Finanzbudgets gebucht bzw. von diesen zur Unterstützung anderer BVE'n als Budgetreduzierung im Finanzbudget für die Zentrale Budgetwirtschaft „vereinnahmt“. Diese Veränderungen der dezentralen



	<p>tralen Finanzbudgets werden in der Zeile „Budgetausgleich zahlungswirksam“ in der Zentralen Budgetwirtschaft dargestellt. Ferner bilden positive bzw. negative unterjährige zahlungswirksame Budgetverstärkungen bzw. -reduzierungen an die zentrale Personalwirtschaft den letzten Teil der Budgetverteilung. Die Zeile 1079 korrespondiert hierbei (mit umgekehrten Vorzeichen) mit der Zeile 1050 des Berichts „Zentrale Personalwirtschaft“.</p> <p>Die Summe aus Budgetmittelzugang und Budgetmittelverteilung bildet das Ergebnis der Budgetwirtschaft.</p> <p>Das Investitionsbudget der HG 8 setzt sich aus dem Ergebnis der Budgetwirtschaft, dem Investitionszuschuss des Landes zur HG8 sowie einem etwaigen Budgetübertrag der HG8 aus dem Vorjahr zusammen. Aufgrund der einseitigen Deckungsfähigkeit von VB-Budget und Investitionsbudget HG8 können ausschließlich positive Ergebnisse der Budgetwirtschaft in das Investitionsbudget übertragen werden.</p> <p>Das Ergebnis des Berichts Zentrale Budgetwirtschaft bildet den Budgetüberschuss bzw. die Budgetunterdeckung ab.</p>
Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:	Keine Anpassungsmöglichkeiten/ Differenzierungen in Finanzbudgets werden in den Berichten der Finanzbudgets vorgenommen, nicht als Anpassung in der Zentralen Budgetwirtschaft!

1.1.2 Muster

Zentrale Budgetwirtschaft		Sp.1 Plan kumuliert	Sp.2 Ist kumuliert	Sp.3 Plan Gesamtjahr	Sp.4 Jahresprognose	Sp.5 Abw. % Sp. 1:2	Sp.6 Abw. % Sp. 3:4
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B	2004 Plan: B03	2004 Plan: B03		
1000	zentral verwaltete Eigenerlöse	200.000,00	180.000,00	400.000,00	380.000,00	-10,00%	5,26%
1010	Finanzierungsbeitrag zum Produkthaushalt aus Landesmitteln	1.350.000,00	1.350.000,00	2.700.000,00	2.700.000,00	0,00%	0,00%
1020	Investitionszuschuss zum Produkthaushalt HG 5	40.000,00	40.000,00	80.000,00	80.000,00	0,00%	0,00%
1029	Budgetübertrag aus Produkthaushalt (Vorjahr)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1030	Budgetmittelzugang	1.590.000,00	1.570.000,00	3.180.000,00	3.160.000,00	-1,26%	0,63%
1040	verteilter Produktbeitrag	-1.350.000,00	-1.350.000,00	-2.700.000,00	-2.700.000,00	0,00%	0,00%
1050	Budgetübertrag Vorjahr (an BVE)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1060	verteilte Investitionsmittel HG 5 (an Investitions-KS oder operative BVE)	-40.000,00	-40.000,00	-80.000,00	-80.000,00	0,00%	0,00%
1070	Budgetausgleich zahlungswirksam (+/-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1079	Ausgleich zentrale Personalwirtschaft (+/-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1080	Budgetmittelverteilung	-1.390.000,00	-1.390.000,00	-2.780.000,00	-2.780.000,00	0,00%	0,00%
1081	Ergebnis der Budgetwirtschaft	200.000,00	180.000,00	400.000,00	380.000,00	-10,00%	5,26%
1090	Ergebnisübertrag Budgetwirtschaft (HG 5)	200.000,00	180.000,00	400.000,00	380.000,00	-11,11%	5,26%
1100	Investitionszuschuss zum Produkthaushalt HG 8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1129	Investitionsübertrag HG 8 (Vorjahr)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1130	Investitionsbudget HG 8	200.000,00	180.000,00	400.000,00	380.000,00	-11,11%	5,26%
1140	Investitionsübertrag HG 8 Vorjahr	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1150	Investitionsmittel HG 8 (an Investitionskostenstelle oder operative BVE)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1159	Investitionsausgleich HG 8 BVE (+/-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1160	Investitionsmittelverteilung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1161	Budgetergebnis nach Investitionen der HG 8	200.000,00	180.000,00	400.000,00	380.000,00	-11,11%	5,26%

Abbildung 1: Muster zentrale Budgetwirtschaft



1.2 Zentrale Personalwirtschaft

1.2.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Zentrale Personalwirtschaft
<i>Originärer Berichtsempfänger</i>	VB-Leitung, Personalverantwortliche
<i>Berichtsfrequenz</i>	Monat/Quartal/Jahr
<i>Berichtstyp</i>	Standartbericht
<i>Berichtsart</i>	Personalkosten- und Personalbudgetrechnung
<i>Berichtersteller</i>	KLR-Administrator, Controller, Personalverantwortliche
<i>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</i>	Buchung Persko Istkosten und Personalistkosten des NLBV
<i>Berichtszweck</i>	Der Bericht der Zentralen Personalwirtschaft stellt die normalisierten Personalkosten, die im Rahmen der KLR ermittelt und weiterverrechnet werden, den effektiv vom NLBV gebuchten Personalkosten auf Verwaltungsbereichsebene gegenüber. Ferner werden die kalkulatorischen Personalkosten der dezentralen Kostenstellen als Entlastung (Erlös) und in gleicher Höhe als Aufwendungen in der 5er Kontenklasse Beihilfe und Versorgung gebucht. Die auf der Zentralen Personalwirtschaft ausgewiesene Bewertungsdifferenz (Saldo der Personalwirtschaft) zwischen den auf den dezentralen Kostenstellen gebuchten „normalisierten“ Personalkosten und den tatsächlich vom NLBV gezahlten Personalausgaben ist zahlungswirksam (haushaltswirksam). Differenzen, welche in der Planungsspalte auf der Zentralen Personalwirtschaft ausgewiesen werden, führen entweder zu Umplanungen auf den dezentralen Kostenstellen (Analyse der Ursache) oder zu einer „Finanzierung“ dieser Differenzen über die Zentrale Budgetwirtschaft. Negative Abweichungen im Ist müssen durch Eingriffe in die dezentralen Finanzbudgets über die Zentrale Budgetwirtschaft ausgeglichen werden .
<i>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</i>	Eine negative Differenz zwischen den normalisierten Personalkosten und den effektiv gezahlten Personalkosten auf Verwaltungsbereichsebene erfordert die Einleitung von Handlungsalternativen. Ergibt die Ursachenermittlung eine Überschreitung des Personalkostenbudgets, sind Maßnahmen zu ergreifen, um eine Deckungsfähigkeit aus dem eigenen Sachhaushalt herzustellen. Sollte das Ergebnis der Untersuchungen ergeben, dass der Personalkostendurchschnittssatz zu gering ist, so sollte eine unterjährige Anpassung der normalisierten Durchschnittssätze erfolgen.
<i>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</i>	Die Spalten des Berichts Zentrale Personalwirtschaft stellen in den Spalten 1 und 2 die kumulierten Planwerten den Istwerten gegen-



über. Die Spalte 3 gibt den gesamten Jahresplanwert an.

Die Spalte 4 Jahresprognose berechnet sich wie folgt:

Formel: (Plangesamtjahr - Plan kumuliert) + Ist kumuliert

Die Summe aus den kumulierten Istwerten und den Planwerten für das Restjahr bilden somit den prognostizierten Überschuss/Fehlbedarf der zentralen Personalwirtschaft.

Spalte 5 zeigt die prozentuale Abweichung zwischen kumulierten Plan- und Istwerten.

Die Spalte 6 gibt die prozentuale Abweichung zwischen dem Plan Gesamtjahr und der Jahresprognose an.

Anmerkung: Die Abweichungsberechnung für Erlöse erfolgt mit dem Multiplikator „-1“ damit wird sichergestellt, dass Mehrerlöse und Minderausgaben als positive prozentuale Abweichung dargestellt werden. Positive prozentuale Abweichungen zeigen somit keinen, negative Abweichungen hingegen einen Handlungsbedarf an.

Aufbau der Berichtszeilen:

Zeile 1000: Summe aller Personalkosten die in der Persko ermittelt werden. Differenzen zwischen Spalte 1 und 2 sind auf ein unterschiedliches Beschäftigungsvolumen in Plan und Ist zurückzuführen.

Zeile 1001: Erlöse der zentralen Personalwirtschaft

Zeile 1010: Summe der Bezüge, Vergütung und Löhne die durch das NLBV gebucht werden. Hier werden die echten zahlungswirksamen Ist-Personalkosten abgebildet.

Zeile 1020: Alle sonstigen Personal-Istkosten die vom NLBV gebucht werden.

Zeile 1031: Ausweis der für den Verwaltungsbereich angefallenen Beihilfekosten. Der Wert entspricht den in der Persko ermittelten Beihilfekosten.

Zeile 1040: Darstellung der Rückstellung für Versorgungsaufwendungen. Der Wert entspricht den in der Persko ermittelten Versorgungsaufwendungen.

Zeile 1041: Summe aller zahlungswirksamen und kalkulatorischen Personalkosten des Verwaltungsbereichs

Zeile 1042: Saldo der Erlöse und Aufwendungen der Personalwirtschaft. Ein negativer Saldo erfordert die Einleitung von Handlungsaktivitäten.

Zeile 1050: Zahlungen der dezentralen BVE an die zentrale Finanzwirtschaft zum Ausgleich eines negativen Saldos der Personalwirt-



	schaft. Zeile 1060: Ergebnis der Zentralen Personalwirtschaft
Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:	keine

1.2.2 Muster

		Sp.1	Sp.2	Sp.3	Sp.4	Sp.5	Sp.6
Zentrale Personalwirtschaft		Plan kumuliert	Ist kumuliert	Plan Gesamtjahr	Jahresprognose	Abw. % Sp. 1:2	Abw. % Sp. 3:4
Zeile	Bezugsdaten	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B	2004 Plan: B03	2004 Plan: B03		
1000	Entlastung normalisierte Personalkosten (zahlw. u. kalk.)	5.500.000,00	5.500.000,00	11.000.000,00	11.000.000,00	0,00%	0,00%
1001	Erlöse Zentrale Personalwirtschaft	5.500.000,00	5.500.000,00	11.000.000,00	11.000.000,00	0,00%	0,00%
1010	Bezüge, Vergütung, Löhne	-5.000.000,00	-5.050.000,00	-10.000.000,00	-10.050.000,00	-1,00%	-0,50%
1020	sonstige Personalaufwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1030	Beihilfe	-300.000,00	-300.000,00	-600.000,00	-600.000,00	0,00%	0,00%
1040	Versorgung	-100.000,00	-100.000,00	-200.000,00	-200.000,00	0,00%	0,00%
1041	Personalaufwendungen	-5.400.000,00	-5.450.000,00	-10.800.000,00	-10.850.000,00	0,93%	-0,46%
1042	Saldo der Personalwirtschaft	100.000,00	50.000,00	200.000,00	150.000,00	-50,00%	33,33%
1050	Ausgleich für zentrale Personalw.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
1051	Ergebnis der Personalwirtschaft	100.000,00	50.000,00	200.000,00	150.000,00	-50,00%	33,33%

Abbildung 2: Muster zentrale Personalwirtschaft



1.3 Ergebnisrechnung der hierarchischen/operativen BVE

1.3.1 Steckbrief

Berichtssteckbrief	Hierarchische/Operative BVE
<i>Originärer Berichtsempfänger:</i>	Controller und Budgetverantwortliche auf allen hierarchischen Ebenen
<i>Berichtsfrequenz</i>	Monat/Quartal/Jahr
<i>Berichtstyp</i>	Standardbericht
<i>Berichtsart</i>	Ergebnisrechnung für Budgetverantwortungseinheiten
<i>Berichtersteller</i>	Budgetverantwortliche, Controller
<i>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</i>	Monatsabschluss muss durchgeführt sein
<i>Berichtszweck</i>	<p>Ergebnisrechnung der Budgetverantwortungseinheiten.</p> <p>Der Bericht dient der unterjährigen Ergebnissteuerung der BVE'n.</p> <p>In den Erlösen sind die Verwaltungserträge (z.B Gebühren), die mit Externen, also mit Dritten außerhalb des Verwaltungsbereichs erzielt werden. Ebenso enthalten sind die Erlöse die innerhalb des Verwaltungsbereichs über die interne Leistungsverrechnung erzielt werden. Darüber hinaus ist der Produktbeitrag der VB-Leistung (zentrale Budgetwirtschaft) sowie ein positiver oder evtl. auch negativer Budgetübertrag aus dem Vorjahr enthalten. Unterjährige Budgetausgleichsbuchungen von bzw. an die Zentrale Budgetwirtschaft werden im Rahmen der verwaltungsbereichsinternen Budgetsteuerung gebucht und bilden den letzten Teil der Erlöse (Budgetausgleiche können das BVE-Ergebnis positiv Erlös, aber auch negativ als Kosten beeinflussen).</p> <p>Bei den Primärkosten werden die Personalkosten und die Sachkosten unterschieden. Die Personalkosten werden auf Grundlage der normalisierten Durchschnittssätze berechnet. Zusätzlich werden auch nicht zahlungswirksame (kalkulatorische) Personalkosten ausgewiesen. Die zahlungswirksamen Sachkosten werden um die Abschreibungen ergänzt. Ferner wird für die Berechnung der Gesamtkosten noch die Belastungen im Rahmen der internen Leistungsverrechnung zu berücksichtigen.</p> <p>Das KLR-Ergebnis ergibt sich aus den Erlösen abzüglich der Primärkosten inkl. Abschreibungen und den internen Belastungen. Ein positiver Wert im KLR-Ergebnis würde einem Budgetüberschuss entsprechen, ein negativer Wert entspricht daher einer Unterdeckung des BVE-Budgets. Um einen Ü-</p>



	<p>berblick über den gesamten Finanzermächtigungsrahmen der Operativen Budgeteinheit zu erhalten, wird das KLR-Ergebnis um das Investitionsbudget der HG5 und HG8 sowie um die Ausgaben für Investitionen erweitert.</p>
<p>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</p>	<p>Die Gegenüberstellung von kumulierten Plan- und Istwerten hilft den Verantwortlichen bei der unterjährigen Abweichungsanalyse. Die Jahresprognose zeigt auf Grundlage der kumulierten Istwerte und den Restwerten des Gesamtjahresplans eine hochgerechnete Über- bzw. Unterschreitung des Budgetermächtigungsrahmens für die jeweilige hierarchische BVE an.</p> <p>Eine Überschreitung des Budgetermächtigungsrahmens muss Handlungsaktivitäten auslösen. Der Budgetverantwortliche überprüft die Gründe der Budgetüberschreitung. Ist diese auf eine unterschiedliche Periodizität der Einnahmen und Ausgaben in Plan und Ist zurückzuführen, sollte die Überschreitung in den Folgemonaten exakt beobachtet werden. Mehrausgaben bzw. Mindereinnahmen, die dauerhaft sind und nicht durch BVE interne Maßnahmen beseitigt werden können, führen zu Verhandlungen mit der Zentralen Budgetwirtschaft mit dem Ziel, einen Budgetausgleich zu erhalten.</p>
<p>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</p>	<p>Folgende Ergebniszeilen sind im Bericht Hierarchische/Operative BVE abgebildet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ergebniszeile (Zeile 1050) = Erlöse 2. Ergebniszeile (Zeile 1090) = Personalkosten 3. Ergebniszeile (Zeile 1160) = Sach- und Materialkosten 4. Ergebniszeile (Zeile 1170) = Gesamtkosten 5. Ergebniszeile (Zeile 1171) = KLR-Ergebnis ordentliche Geschäftstätigkeit 6. Ergebniszeile (Zeile 1190) = Ergebnis laufende Verwaltungstätigkeit HG5 7. Ergebniszeile (Zeile 1230) = Gesamtergebnis hier./oper.BVE <p>Anhang: Wahlweise können die Anhänge der einzelnen Spalten ausgewertet werden. Hier werden die Buchungen je Zeile, Unterkonto und Konto dargestellt. Der Anhang dient dem Zweck von Detailanalysen und ist i.d.R. durch den Controller zu verwenden.</p> <p>Berichtspalten:</p> <p>Spalte 1</p> <p>Hier werden die kumulierten Planwerte der Periode (Monat) ausgewiesen, für die der Bericht angefordert wird.</p>



Spalte 2

Hier kann bei der Berichtsgenerierung ein Vergleichsplan für die ausgewählte Periode eingestellt werden. Dabei kann es sich beispielsweise um den Ursprungsplan zur HH-Voranmeldung oder aber um den Ergebnisverrechnungsplan handeln. Somit ist ein Plan-Soll-Ist-Vergleich möglich.

Spalte 3

Sollwerte (Plan-Preis * Ist-Leistung in den Ent- und Belastungszeilen) der Periode, für die der Bericht angefordert wurde. Für alle anderen Berichtszeilen enthalten Istwerte.

Spalte 4

Hier werden die Jahresplanwerte der aktuellen Planung ausgewiesen

Spalte 5

Hier wird ein Prognosewert für das Gesamtjahr berechnet der neben den Planwerten die bisher aufgelaufenen Sollwerte berücksichtigt. Die Spalte 5 wird wie folgt berechnet:

Prognosepalte:

Formel: (Plangesamtjahr - Plan kumuliert) + Ist kumuliert

Spalte 6

Ausweis der Abweichung zwischen kumulierten Plan- und Istwerten.

Spalte 7

Differenz zwischen Jahresprognose und dem Plan Gesamtjahr

Anmerkung: Die Abweichungsberechnung für Erlöse erfolgt mit dem Multiplikator „-1“ damit wird sichergestellt, dass Mehrerlöse und Minderausgaben als positive prozentuale Abweichung dargestellt werden. Positive prozentuale Abweichungen zeigen somit keinen, negative Abweichungen hingegen einen Handlungsbedarf an.

Berichtsdaten:

Die Gesamtkosten beinhalten alle Kosten (auch Personalkosten), die direkt auf ein Objekt der BVE gebucht sind, sowie kalkulatorische Kosten (Abschreibungen, Beihilfen und Versorgungen). Da eine BVE in der Regel aus mehreren Kostenträgern und einer Kostenstelle besteht, werden hier sowohl die Kostenträger Gemeinkosten (Kostenstellenbuchungen), als auch Kostenträgereinzelkosten (Kostenträgerbuchungen) ausgewiesen.

Die Belastungen aus ILV enthalten sowohl Belastungen innerhalb der BVE als auch 'fremde' Belastungen. Das Ergebnis aus ordentlicher Verwaltungstätigkeit wird um die Investitionsmittel



	und –ausgaben der HG5 und der HG 8 ergänzt und bildet das Gesamtergebnis der operativen BVE ab.
Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB	Siehe BVE Ergebnisrechnung Der Bericht der BVE Ergebnisrechnung kann in der gleichen Struktur auch als Bericht einer hierarchischen BVE (Aggregation aller der hierarchischen Ebene zugeordneter BVE'n) verwendet werden. Dabei bleibt der Zeilen- und Spaltenaufbau des BVE Ergebnisberichts identisch.

1.3.2 Muster

Operative BVE		Sp.1	Sp.2	Sp. 3	Sp.4	Sp.5	Sp.6	Sp.7
		Plan kumuliert	Ist kumuliert	Soll kumuliert	Plan Gesamtjahr	Jahresprognose	Abw. % Sp. 1:2	Abw. % Sp. 4:5
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B	01-06 2004 Aktuell	2004 Plan:B03	2004 Plan: B03		
1000	Verwaltungserträge	162.500	175.000	325.000	325.000	475.000,00	7,14%	31,58%
1010	Sonstige betriebliche Erträge	25.000	25.500	51.000	50.000	110.000,00	1,96%	54,55%
1020	Budgetüberträge Vorjahr	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00%
1030	Produktbeitrag	337.500	337.500	675.000	675.000	1.012.500,00	0,00%	33,33%
1040	Budgetausgleich (zahlungswirksam)	0	10.000	270.000	0	260.000,00	100,00%	100,00%
1049	ILV Erlöse	1.000.000	875.000	1.780.000	2.000.000	2.905.000,00	-14,29%	31,15%
1050	Erlöse	1.525.000	1.423.000	3.101.000	3.050.000	4.762.500,00	-7,17%	35,96%
1060	Personalkosten Netto (normalisiert)	-1.250.000	-1.250.000	-2.500.000	-2.500.000	-3.750.000,00	0,00%	33,33%
1080	kalk. Personalkosten	-100.000	-100.000	-200.000	-200.000	-300.000,00	0,00%	33,33%
1089	Sonstige Personalkosten	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00%
1090	Personalkosten	-1.350.000	-1.350.000	-2.700.000	-2.700.000	-4.050.000	0,00%	33,33%
1100	Büro- u. Verw.-Aufw., Aus-Weiterb.	-37.500	-38.500	-77.000	-75.000	-113.500,00	-2,60%	33,92%
1120	Aufw. f. Kommun. u. Reisen	-10.000	-10.500	-21.000	-20.000	-30.500,00	-4,76%	34,43%
1130	Mieten, Material, Verbrauchsmittel	-65.000	-64.500	-129.000	-130.000	-194.500,00	0,78%	33,16%
1140	Aufw. für Dienstleistungen Dritter	-7.500	-9.000	-18.000	-15.000	-24.000,00	-16,67%	37,50%
1150	Erstattungen u. sonst. Aufwend.	-5.000	-5.000	-10.000	-10.000	-15.000,00	0,00%	33,33%
1159	Abschreibungen	-10.000	-9.000	-18.000	-20.000	-29.000,00	11,11%	31,03%
1160	Sach- und Materialkosten	-135.000	-136.500	-273.000	-270.000	-406.500	-1,10%	33,58%
1169	Belastungen ILV	-22.500	-23.000	-46.500	-45.000	-68.500,00	-2,17%	34,31%
1170	Gesamtkosten	-1.507.500	-1.509.500	-3.019.500	-3.015.000	-4.525.000	-0,13%	33,37%
1171	KLR-Ergebnis ordentliche Verwaltungstätigkeiten	17.500	-86.500	81.500	35.000	237.500	120,23%	85,26%
1180	Investitionsmittel HG 5	10.000	10.000	20.000	20.000	30.000,00	0,00%	33,33%
1189	Investitionsausgaben HG 5	-15.000	-14.500	-29.000	-30.000	-44.500,00	3,45%	32,58%
1190	Ergebnis laufende Verwaltungstätigkeit HG 5	12.500	-91.000	72.500	25.000	223.000	113,74%	88,79%
1200	Investitionsmittel HG 8	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00%
1210	Investitionsübertrag HG 8	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00%
1220	Investitionsausgaben HG 8	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00%
1229	Verstärkung zentrale Investitionsw. für Invest. HG 8	0	0	0	0	0,00	0,00%	0,00%
1230	Gesamtergebnis Operative BVE	12.500	-91.000	72.500	25.000	223.000	113,74%	88,79%

Abbildung 3: Muster hierarchischer/operativer BVE-Bericht



1.4 Finanzbudget

1.4.1 Steckbrief

Berichtssteckbrief	Finanzbudget
<i>Originärer Berichtsempfänger:</i>	Budgetverantwortliche
<i>Berichtsfrequenz</i>	Monat/Quartal/Jahr
<i>Berichtstyp</i>	Standardbericht
<i>Berichtsart</i>	Unterjähriger hierarchischer Budgetbericht der dezentralen und hierarchischen Verantwortungseinheiten im Sinn eines Finanzbudgets
<i>Berichtersteller</i>	KLR-Administrator, Budgetverantwortliche
<i>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</i>	Unterjährige Rechnung: Abschluss sämtlicher Monatsbuchungen
<i>Berichtszweck</i>	<p>Der stellt das finanzielle Budgetergebnis aus Basis der Zielvereinbarungen zwischen der VB-Leitung und den dezentralen Ebenen dar.</p> <p>Er ermöglicht die unterjährige Steuerung der Zahlungsströme sowie die Kontrolle des Finanzermächtigungsrahmens auf allen hierarchischen Ebenen des Verwaltungsbereichs</p>
<i>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</i>	<p>Die Gegenüberstellung von kumulierten Plan- und Istwerten hilft den Verantwortlichen bei der unterjährigen Abweichungsanalyse. Die Jahresprognose zeigt auf Grundlage der kumulierten Istwerte und den Restwerten des Gesamtjahresplans eine hochgerechnete Über- bzw. Unterschreitung des Budgetermächtigungsrahmens für die jeweilige hierarchische BVE an.</p> <p>Eine Überschreitung des Finanzermächtigungsrahmens muss Handlungsaktivitäten auslösen. Der Budgetverantwortliche überprüft die Gründe der Budgetüberschreitung. Ist diese auf eine unterschiedliche Periodizität der Einnahmen und Ausgaben in Plan und Ist zurückzuführen, sollte die Überschreitung in den Folgemonaten exakt beobachtet werden. Mehrausgaben bzw. Mindereinnahmen die dauerhaft sind und nicht durch BVE interne Maßnahmen beseitigt werden können, führen zu Verhandlungen mit der Zentralen Budgetwirtschaft mit dem Ziel einen Budgetausgleich zu erhalten.</p>
<i>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</i>	<p>In den Zeilen des Berichts Finanzbudget werden die primären Einnahmen und Ausgaben, die unmittelbar budgetrelevant sind dargestellt.</p> <p>Zeile 1000: Darstellung der Erlöse der BVE ohne Produktbeiträge.</p>



	<p>Zeile 1010: Zahlungswirksame Personalkosten auf Basis der normierten Durchschnittssätze. Nicht enthalten sind die kalkulatorischen Personalkosten.</p> <p>Zeile 1020: Ausweis primärer Sach- und Materialkosten ohne Berücksichtigung etwaiger kalkulatorischer Kostenarten.</p> <p>Zeile 1030: Ein positiver Wert zeigt von der zentralen Budgetwirtschaft erhaltene Budgetverstärkungsmittel an. Eigene Budgetmittel die der zentralen Budgetwirtschaft zur Verfügung gestellt werden haben ein negatives Vorzeichen (Budgetausgleich zahlungswirksam).</p> <p>Zeile 1039: Abbildung der Investitionsausgaben der Hauptgruppe 5.</p> <p>Zeile 1040: Der Budgetzuschuss gibt den Finanzermächtigungsrahmen für die jeweilige hierarchische Budgetverantwortungseinheit an.</p> <p>Spalte 1 und 2 geben die kumulierten Plan- und Istwerte an. In Spalte 3 werden die Planwerte für das Gesamtjahr dargestellt. Die Zeile 1040 der Spalte 3 stellt den gesamten verfügbaren Finanzermächtigungsrahmen für das Jahr dar. Die Spalte 4 Jahresprognose berechnet sich wie folgt:</p> <p>Formel: (Plangesamtjahr - Plan kumuliert) + Ist kumuliert</p> <p>Die Summe der kumulierten Istwerte und der Planwerte für das Restjahr bilden somit den prognostizierten Jahresfinanzmittelbedarf der hierarchischen Budgeteinheit.</p> <p>Spalte 5: Prozentuale Abweichung der kumulierten Istwerte von den kumulierten Planwerten.</p> <p>Spalte 6: Abweichung zwischen den Werten Plan Gesamtjahr und der Jahresprognose. Inhaltlich wird in der Spalte 7 die prognostizierte prozentuale Über- bzw. Unterschreitung des Finanzermächtigungsrahmens dargestellt.</p> <p>Anmerkung: Die Abweichungsberechnung für Erlöse erfolgt mit dem Multiplikator „-1“ damit wird sichergestellt, dass Mehrerlöse und Minderausgaben als positive prozentuale Abweichung dargestellt werden. Positive prozentuale Abweichungen zeigen somit keinen, negative Abweichungen hingegen einen Handlungsbedarf an.</p>
<p>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB</p>	<p>Die Berichtszeilen werden VB individuell gemäß Budgetierungsumfang gestaltet.</p> <p>Es können für operative BVE´n entsprechend des Umfangs der Budgetierung im Finanzbudget ein Finanzbericht mit weniger Zeilen (z.B. nur zahlungswirksame Sach- und Materialkosten) und für die hierarchische BVE´n ein Finanzbericht mit einem umfassenderen Finanzbudget (z.B. zusätzlich zahlungswirksame Personalkosten) entwickelt werden. Der Aufbau des Finanzberichts ist insofern variabel und muss für jede hierarchische Ebene im VB definiert</p>



	werden.
--	---------

1.4.2 Muster

Finanzbudget		Sp.1	Sp.2	Sp.3	Sp.4	Sp.5	Sp.6
Zeile		Plan kumuliert	Ist kumuliert	Plan Gesamtjahr	Jahresprognose	Abw. % Sp. 1:2	Abw. % Sp. 3:4
Zeilenbezeichnung		01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B	2004 Plan: B03	2004 Plan: B03		
1000	Eigenerlöse	400.000	500.000	800.000	900.000,00	20,00%	12,50%
1010	Personalkosten (normalisiert)	-2.750.000	-3.000.000	-5.500.000	-5.750.000,00	-8,33%	-4,35%
1020	Sach-, und Materialkosten	-250.000	-240.000	-500.000	-490.000,00	4,17%	2,04%
1030	Budgetausgleich (+/-)	0	20.000	0	20.000,00	100,00%	-100,00%
1039	Investitionsausgaben HG5	-30.000	-29.000	-60.000	-59.000,00	3,33%	1,69%
1040	Budgetzuschuss	-2.630.000	-2.749.000	-5.260.000	-5.379.000	-4,52%	-2,21%

Abbildung 4: Muster Finanzbudget