



**Leistungsorientierte  
Haushaltswirtschaft  
Niedersachsen**

## **Konzept Berichtswesen -Berichtssteckbriefe-**

Version 2.0, Stand: 02.06.2005

Bearbeiter: Kathrin Bormann  
Peter Dietsch  
Bernd Grohmann

LoHN-Dokument Nr. 23



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

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>9</b>
<b>2 Definitionen und Grundsätze des Berichtswesens</b>	<b>11</b>
2.1 Definitionen.....	11
2.1.1 Primär- und Sekundärkostenarten .....	11
2.1.2 Kostenstellen .....	11
2.1.3 Kostenträger als Buchungsobjekt für Leistungen und Produkte .....	12
2.1.4 Budgetverantwortungseinheit .....	13
2.1.5 Interne Leistungsverrechnungen (ILV) .....	14
2.2 Allgemeine Erläuterungen .....	14
2.2.1 Bildung von Kostenstellen .....	14
2.2.2 Bildung von Produkten, Leistungen und Bezugsgrößen .....	14
2.2.3 Bildung von Budgetverantwortungseinheiten .....	15
2.3 Anwendungsfelder des Berichtswesens.....	15
2.3.1 Berichte als Instrument der Haushaltsplanung .....	15
2.3.2 Berichte zur unterjährigen Steuerung .....	18
2.3.3 Verwaltungsbereichsindividuelle Anpassung des KLR- und Controllingberichtswesens.....	21
<b>3 Berichtssteckbriefe</b>	<b>22</b>
3.1 BVE-Ergebnisrechnung .....	22
3.1.1 Steckbrief.....	22
3.1.2 Muster: Ergebnisrechnung BVE –unterjährig- .....	25
3.1.3 Muster: Ergebnisbericht BVE –Planaufstellung- .....	26
3.2 Operatives Berichtswesen .....	27
3.2.1 Steckbrief.....	27
3.2.2 Muster: Operatives Berichtswesen .....	29
3.3 Interne Leistungsverrechnung (ILV-Bericht).....	30
3.3.1 Steckbrief.....	30
3.3.2 Muster: ILV Bericht .....	34
3.3.3 Muster: ILV-Makro-Bericht .....	34
3.4 Kostenstellenbericht .....	35
3.4.1 Steckbrief.....	35
3.4.2 Muster: Kostenstellenbericht .....	38
3.5 Kostenträgerbericht .....	39
3.5.1 Steckbrief.....	39
3.5.2 Muster: Kostenträgerbericht (unterjährig) .....	42
3.5.3 Muster: Kostenträgerbericht (Planaufstellung).....	42
3.6 Controllingberichte.....	43
3.6.1 Vergleich Planleistungen und Plan-Verrechnungssätze .....	43



---

3.6.1.1 Steckbrief	43
3.6.1.2 Muster: Planleistungen und Plan-Verrechnungssätze	45
3.6.2 Leistung je Bezugsgröße .....	46
3.6.2.1 Steckbrief	46
3.6.2.2 Muster: Pivot-Tabelle- Leistung je Bezugsgröße	49
3.6.2.3 Grafik: Leistung je Bezugsgröße	49
3.6.3 Verrechnungssatz pro Sachkonto.....	50
3.6.3.1 Steckbrief	50
3.6.3.2 Muster Verrechnungssatz pro Sachkonto	52
3.6.4 Verrechnungssatz kumuliert (Bezugsgröße).....	53
3.6.4.1 Steckbrief	53
3.6.4.2 Muster: Verrechnungssatz je Bezugsgröße	55
3.6.5 Anteil Leistungen .....	56
3.6.5.1 Steckbrief	56
3.6.5.2 Muster: Bericht- Anteil Leistungen	58
3.6.5.3 Grafik- Anteil der Leistungen	58
3.7 Haushaltsüberleitung.....	59
3.7.1 Steckbrief.....	59
3.7.2 Muster: HH-Überleitung (Unterjährig) .....	62
3.8 HH-Anbindung .....	63
3.8.1 Steckbrief.....	63
3.8.2 Muster: HH-Anbindung .....	65



## VORWORT

Die Dokumentation zur Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft Niedersachsen - LoHN erfolgt in Konzepten und Leitfäden.

**Konzepte** richten sich an Fachleute in den Projektgruppen der Verwaltungsbereiche. Sie dienen dort als Grundlage für die Projektarbeit und die Erarbeitung der verwaltungsbereichsspezifischen Feinkonzepte.

Ein **Leitfaden** ist eine zielgruppenspezifische "Übersetzung" der fachlichen Konzepte. In ihm können auch nur einzelne Aspekte eines Konzepts behandelt werden. Der Leitfaden ist praxisorientiert. Er gibt dem Anwender Antworten auf die täglichen "kleinen Fragen" der durch LoHN veränderten Arbeitsabläufe.



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz	lfd.	laufend
AfA	Abschreibung für Abnutzung	LHO	Landeshaushaltsordnung
BfdH	Beauftragter für den Haushalt	LRM	Landesreferenzmodell
Bsp.	Beispiel	lt.	laut
BV	Beschäftigungsvolumen	nds.	Niedersächsisch
BVE	Budgetverantwortungseinheit	NLBV	Nds. Landesamt für Bezüge und Versorgung
bzgl.	bezüglich	o.a.	oben angegeben
bzw.	beziehungsweise	o.g.	oben genannt
ca.	circa	OBW	Operatives Berichtswesen
d.h.	das heißt	p.a.	per annum
dgl.	dergleichen	pagat.	pagatorisch
einschl.	einschließlich	PKB	Personalkostenbudget
etc.	et cetera	planm.	planmäßig
EUR	Euro	s.	siehe
evtl.	eventuell	s.o.	siehe oben
f.	folgende	sog.	sogenannte/r/s
ff.	fortfolgende	staatl.	staatlich
gesetzl.	gesetzlich	Stk.	Stück
ggf.	gegebenenfalls	teilw.	teilweise
GSC	Gruppensummencode	TEUR	Tausend Euro
h	Stunde/n	u.	und
HH	Haushalt	u.U.	unter Umständen
i.d.R.	in der Regel	usw.	und so weiter
i.H.v.	in Höhe von	v.a.	vor allem
i.S.v.	im Sinne von	VB	Verwaltungsbereich
ILV	interne Leistungsverrechnung	v.g.	vorgenannt
inkl.	inklusive	v.H.	von Hundert
KA	Kostenart	verr.	verrechnet
kalk.	kalkulatorisch	vgl.	vergleiche
Kap.	Kapitel	vs.	versus
kfm.	kaufmännisch	w.o.	wie oben
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung	z.B.	zum Beispiel
KS	Kostenstelle	z.T.	zum Teil
KT	Kostenträger	z.Zt.	zur Zeit
Kto.	Konto	Ziff.	Ziffer
kum.	kumuliert	zus.	zusätzlich
		ZV	Zentrale Verfahrenspflege



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Aufstellung der Berichte für HH-Voranmeldung, HH-Aufstellung, HH-Führung	21
Abbildung 2:	Bericht: Ergebnisbericht BVE –unterjährig.....	25
Abbildung 3:	Bericht: Ergebnisbericht BVE (Planaufstellung).....	26
Abbildung 4:	Bericht: Operatives Berichtswesen .....	29
Abbildung 5:	Bericht: ILV .....	34
Abbildung 6:	Bericht: ILV-Makro .....	34
Abbildung 7:	Bericht: Kostenstellen.....	38
Abbildung 8:	Bericht: Kostenträger (unterjährig).....	42
Abbildung 9:	Bericht: Kostenträger (Planaufstellung) .....	42
Abbildung 10:	Bericht: Leistungen und Verrechnungssätze .....	45
Abbildung 11:	Bericht: Leistungen je Bezugsgröße .....	49
Abbildung 12:	Bericht: Leistungen je Bezugsgröße .....	49
Abbildung 13:	Bericht: Verrechnungssatz pro Sachkonto.....	52
Abbildung 14:	Bericht: Verrechnungssatz je Bezugsgröße .....	55
Abbildung 15:	Bericht: Anteil der Leistungen pro Unterkonto .....	58
Abbildung 16:	Grafik: Anteil der Leistungen .....	58
Abbildung 17:	Bericht: HH-Überleitung (unterjährig) .....	62





# 1 EINFÜHRUNG

Im KLR-Methodenkonzept sind grundlegende zentrale Anforderungen an die Umsetzung des Berichtswesens für die praktische Implementierung und die Arbeit der Anwender mit dem KLR-Landesreferenzmodell definiert. Die technische Umsetzung bzw. der Aufbau des Landesreferenzmodells ist im Leitfaden zum Landesreferenzmodell dokumentiert.

Erst durch die Aufbereitung der Daten aus der KLR in einem klar strukturierten, regelmäßigen Berichtswesen mit definierten Informationsroutinen werden die Ergebnisse der KLR für Politik und Verwaltung steuerungsrelevant und für die Mitarbeiter zu einer festen Größe im Bereich der Abweichungskontrolle, Entscheidungsfindung und Umsetzung von Handlungsmaßnahmen. Deshalb sind für den praktischen Einsatz der KLR ein leistungsfähiges Berichtswesen und die dazu erforderlichen DV-technischen Hilfsmittel unverzichtbar.

Im Rahmen der Arbeitsgruppensitzungen wurden eine Reihe von Anforderungen an das KLR-Berichtswesen nach den Vorgaben der Steuerungslogik von LoHN definiert. Dabei handelt es sich sowohl um layouttechnische Vereinbarungen, die unterschiedlichen Anwendern die inhaltliche Navigation im Berichtswesen erleichtern sollen als auch um die Vereinbarung von Standardberichtstypen, die Grundbedarfe der Steuerung mit KLR-Daten im Berichtswesen auch im Abgleich mit Daten des kameral geführten Haushalts gewährleisten sollen.

Folgende grundlegende Ziele werden mit diesem Dokument verfolgt :

- Inhalte und Berichtsinformationen sollen in einheitlicher Darstellungsform beschrieben und dem Anwender<sup>1</sup> benutzerfreundlich zur Verfügung gestellt werden. Letzteres zielt insbesondere darauf ab, grundlegende Inhalte ohne weitere Datenaufbereitung durch den Anwender in standardisierter Form abzubilden.
- Unterschiedliche Detaillierungsgrade der zur Steuerung mit KLR-Daten notwendigen Informationen sollen auf hierarchisch höheren Ebenen (z.B. Verwaltungsbereich) eher standardisiert, auf hierarchisch nachgeordneten Ebenen (z.B. Dienststellen) flexibel nach den Informationsbedürfnissen der operativen Steuerung flexibel gehandhabt werden.

Im Fokus des Dokuments steht die Beschreibung der Berichte anhand eines standardisierten Vorgehens in Form eines „Berichtssteckbriefes“. Jeder Bericht wird dabei anhand der Merkmale des Berichtssteckbriefes einheitlich beschrieben.

Weitere Zielsetzung ist es „Außenstehenden“, die sich mit der Thematik „Berichtswesen“ bisher nicht befassen konnten, schnell und instruktiv Informationen zum Berichtswesen liefern zu können.

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



Im Folgenden werden Aufbau und Inhalte des Berichtssteckbriefes anhand der Vorlage erklärt.

<b>Berichtssteckbrief</b>	<b>Bericht XY</b>
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Angaben über den Berichtsempfänger.
<b>Berichtsfrequenz</b>	Angaben, wann dieser Bericht erstellt wird.
<b>Berichtstyp</b>	z.B. Standardbericht
<b>Berichtsart</b>	z.B. Ergebnisbericht
<b>Berichtersteller</b>	Angaben über den Berichtersteller.
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, um den Bericht zu erstellen?
<b>Berichtszweck</b>	Beschreibung der eigentlichen Zwecksetzung des Berichtes.
<b>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</b>	Beschreibung der Steuerungsmöglichkeiten mit den aus dem Bericht generierten Daten.
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	Beschreibung des Berichtsaufbaus, der spezifischen Zeilen- und Spaltenstruktur.
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	Welche Möglichkeiten bestehen, um den Bericht verwaltungsspezifisch anzupassen?



## 2 DEFINITIONEN UND GRUNDSÄTZE DES BERICHTSWESENS

### 2.1 Definitionen

#### 2.1.1 Primär- und Sekundärkostenarten

Primäre bzw. ursprüngliche Kosten erfassen den Verbrauch von Gütern, Arbeits- und Dienstleistungen, die von außen bezogen werden und somit haushaltsrelevant sind. Überwiegend werden die Primärkosten als Kostenträrgemeinkosten auf die Kostenstellen gebucht. Lediglich die Kostenträgereinzelkosten (Produkteinzelkosten) werden gleich den Kostenträgern zugerechnet. Beispielsweise zählen zu den Primärkosten die Sach- und Materialkosten sowie Personalkosten.

Sekundäre Kostenarten sind der geldmäßige Gegenwert für den Verbrauch innerbetrieblicher Leistungen. Innerbetriebliche Leistungen werden nicht für den Bürger produziert sondern sind behördenintern eine Teilleistung für eine andere Kostenstelle oder ein Produkt.

In den Berichten werden unterjährig Leistungen mit Planpreisen verrechnet. Damit werden auf den Produkten Sollkosten ausgewiesen. Trotz der Leistungsverrechnung mit Planpreisen können unterjährig primäre Kosten ausgewertet werden.

#### 2.1.2 Kostenstellen

Die Kostenstelle ist der Ort der Kostenentstehung. Es geht dabei die Frage zu beantworten, *wo* (Gemein-) Kosten anfallen.

Aus Sicht der Buchungslogik werden grundsätzlich (nur) zwei Typen von Kostenstellen benötigt: **Vor- und Endkostenstellen**. Auf beide Typen können Kosten eingewiesen werden. Die Weiterverrechnung von Leistungen einer Kostenstelle erfolgt i.d.R. auf Grund der ILV (Entlastung für produktiv geleistete Stunden bzw. einen anderen Verteilungsschlüssel), was für die Kostenstelle eine Entlastung (kalk. Erlös) darstellt.

**Vorkostenstellen** werden im Rahmen der ILV oder über Umlagen auf Endkostenstellen weiterverrechnet bzw. dienen als „Kostensammler“. In Ausnahmefällen können auch von Vorkostenstellen Leistungen für Kostenträger i.S.v. Produkten erbracht werden. **Endkostenstellen** empfangen ILV-Leistungen und erbringen Leistungen für Produkte.

Die **Kostenstellenrechnung** erfüllt zwei wesentliche Funktionen:

1. In der Buchungslogik der KLR stellt sie das Bindeglied zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung dar und ist ein wesentliches Basisobjekt der internen Leistungsverrechnung (ILV).
2. Unter Budgetierungs- und Steuerungsaspekten (Wirtschaftlichkeitsüberwachung) ermöglicht sie den Blick auf die Organisationssicht einer Behörde. Von verrechnungslogischen Erfordernissen (z.B. Gebäudekostenstellen, Verrechnungskostenstelle PersKo) abgesehen, wird zur Realisierung der Einheit von Sach- und Ressourcenverantwortung empfohlen, die Kostenstellenstruktur funktional und regional an der Aufbauorganisation zu orientieren.



### 2.1.3 Kostenträger als Buchungsobjekt für Leistungen und Produkte

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

Aufgabe der **Kostenträgerstückrechnung** 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.

Die **Kostenträgerzeitrechnung** ermittelt 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.

Der Begriff der **Leistung** wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur uneinheitlich verwendet. Eine Leistung ist ein abgeschlossenes Arbeitsergebnis einer Organisationseinheit. Sie hat Empfänger (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 ( $\text{Erlös} = \text{Absatzmenge} \times \text{Preis}$ ). 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.

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 des Landes durch Politik und Verwaltung beitragen. Über die Steuerung der einzelnen Verwaltung hinaus soll das Produkt auch die Maßgröße für landesweite 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.

## 2.1.4 Budgetverantwortungseinheit

Der § 17a LHO sieht eine eindeutige Festlegung der personellen Zuständigkeit für die Budgetsteuerung vor. Für jedes Budgetobjekt soll eine Person die Fach- und Ressourcenverantwortung tragen.

Der Begriff „**Budgetverantwortungseinheit (BVE)**“ bezeichnet den Empfänger des Budgets im Hinblick auf eine Institution (z.B. Straßenmeisterei Rinteln), Organisationseinheit (z.B. Abteilung „Zentrale Aufgaben“) oder Sache (z.B. Produkt „Landkarten“). Die Budgetverantwortungseinheit gibt Aufschluss über die Frage, wofür ein Budget gewährt bzw. wofür ein Budget verwendet wird.

Die personelle Zuständigkeit für die Budgetsteuerung innerhalb des Verwaltungsbereiches ist nach § 17a LHO eindeutig festzulegen. Dies erfordert nicht nur die eindeutige Definition der externen Budgetverantwortung der Leitung des Verwaltungsbereichs in der Zielvereinbarung zwischen zuständigem Ressort und Verwaltungsbereich, sondern auch die eindeutige Definition der Budgetverantwortung im Verwaltungsbereich (im Sinn der internen Budgetverantwortung) selbst:

Die Budgetverantwortung soll im Verwaltungsbereich nach § 9 LHO von der VB-Leitung als oberste Budgetinstanz selbst wahrgenommen oder im Rahmen der Delegation an einen Haushaltsbeauftragten im Sinne von § 9 LHO (BfdH) übertragen werden.

Im Rahmen der internen Budgetierung delegiert die Leitung des Verwaltungsbereichs oder der BfdH die Budgetverantwortung durch die Bildung entsprechender Teilbudgets an die nachgeordneten Einheiten (z.B. Ämter).

Ein Verwaltungsbereich besteht aus einer oder mehreren, hierarchisch gegliederten Budgetverantwortungseinheiten. Zur Abbildung budgetrelevanter Kostenstellen- und Kostenträgerinformationen ist ein Objekt erforderlich, welches für das Berichtswesen beide Sichten in einer Berichtsstruktur abbilden kann und dem Budgetverantwortlichen die erforderlichen Daten ohne komplexe Abfragen einer Vielzahl von Datenobjekten zur Verfügung stellt. Die BVE wird systemtechnisch in einer eigenen Tabelle mit Verweis auf die jeder BVE zugeordneten Datenobjekte (z.B. Kostenstellen, Kostenträger) realisiert.

Die BVE stellt ein Berichts-, jedoch kein Datenobjekt dar. Eine BVE stellt eine Zusammenfassung vorhandener Datenobjekte für das Berichtswesen dar; eine eigenständige Planung in einer BVE ist dagegen nicht möglich (da nur für Datenobjekte Bezugsgrößen definierbar sind), sondern nur die Planung auf z.B. Kostenstellen und Kostenträger, die einer BVE zugeordnet sind. Die Ergebnisse der Planung lassen sich als aggregierte Plandaten unter Verwendung einer BVE anzeigen. Eine BVE wird als logische Datenaggregation einer beliebigen Abfolge von Kostenstellen und Kostenträgern überschneidungsfrei definiert. Eine BVE ist hierarchisch auch durch berichtslogische Über-/Unterordnungsverhältnisse von BVEen definierbar. Die oberste Verdichtung aller BVEen eines Verwaltungsbereichs bildet der Verwaltungsbereich selbst, hierarchisch absteigend geordnet z.B. nach Behörden, Abteilungen, Dienststellen usw. bis zum kleinsten zugewiesenen Element als BVE. Theoretisch sind BVEen mit einer beliebigen Anzahl von Kostenstellen und Kostenträger möglich (mindestens eine Kostenstelle oder ein Kostenträger). Für jede



BVE ist – neben den abzubildenden Datenobjekten - stets ein **Budgetverantwortlicher** zu definieren.

Die Gesamtsumme aller geplanten Kosten und Erlöse aller BVEen innerhalb eines Verwaltungsbereichs ergeben die Aufwands- und Ertragszeilen in der Haushaltsüberleitungsrechnung des Verwaltungsbereichs. Damit ergeben sämtliche geplanten Ergebnisse der BVEen den geplanten Finanzierungsbeitrag des Verwaltungsbereichs aus dem Haushalt.

### 2.1.5 Interne Leistungsverrechnungen (ILV)

Die ILV stellt die Leistungsbeziehungen **innerhalb** eines Verwaltungsbereichs dar. Hierdurch ausgelöst werden auf den abgebenden Stellen wertmäßige Entlastungen (Haben) und auf den empfangenden Stellen wertmäßige Belastungen (Soll) geplant.

## 2.2 Allgemeine Erläuterungen

### 2.2.1 Bildung von Kostenstellen

Innerhalb einer Kostenstelle sollte stets eine eindeutige Beziehung zwischen den anfallenden Kosten und den erzeugten Leistungen bestehen. Kostenstellen sollten klar voneinander abgegrenzt sein. Zur Wirtschaftlichkeitserzielung und –kontrolle sollte eine Identität zwischen Kostenstelle und Verantwortungsbereich vorliegen.

Kostenstellen können als

- funktionsorientierte Kostenstellen (Fuhrpark, Gebäude),
- verrechnungsorientierte Kostenstellen (Lehreinheiten in Hochschulen),
- organisationsorientierte Kostenstellen (Abteilungen)

gebildet werden.

Die Bildung von Kostenstellen sollte wenn möglich unter dem Blickwinkel der Budget- und damit Aufbauorganisation, hilfsweise auch nach funktionalen und verrechnungstechnischen Kriterien erfolgen.

### 2.2.2 Bildung von Produkten, Leistungen und Bezugsgrößen

Die **Produktbildung** berührt neben operativen auch strategische Fragestellungen. So soll über die Definition von Produkten unter anderem erreicht werden, die Leistungen eines Verwaltungsbereichs und die Wirkungen seiner Tätigkeit mess- und steuerbar zu machen. Außerdem sollen die gesammelten Daten die Begründung von Budgetansätzen gegenüber der Landesregierung und dem Landtag ermöglichen. Am Definitionsprozess müssen sich deshalb sowohl die Leitung des Verwaltungsbereichs und das jeweilige Fachressort als auch Fachkräfte des Verwaltungsbereichs beteiligen. Nähere Ausführungen sind im Leitfaden Produktdefinition enthalten.

**Leistungen** sind das Ergebnis eines Prozesses oder einer Prozesskette. Leistungen sind notwendig, um Produkte zu erstellen; dabei ist es unerheblich, ob sie direkt in das Produkt eingehen oder für andere Verwaltungseinheiten erbracht werden, damit diese ein Produkt erstellen können.

**Bezugsgrößen** sind das zentrale Bindeglied von monetären Größen (Kosten, Erlöse) und Mengen (Stunden, Metern etc.). Im System ermitteln sie die Werte je Einheit, z.B. die Kosten je Ar





beitsstunde.

Jede Kostenstelle sollte neben den „internen“ (unproduktiven) Bezugsgrößen wie Urlaub, Krankheit etc. über eine Kernleistung verfügen, die i.d.R. den Dienstleistungsstundensatz (produktiv) für Leistungen an Empfänger außerhalb der Kostenstelle beinhaltet. Vorab werden die „internen“ Bezugsgrößen auf die „externe“ Bezugsgröße verrechnet.

Weitere Ausführungen sind im Optimierungskonzept beschrieben.

### **2.2.3 Bildung von Budgetverantwortungseinheiten**

Die Verwaltungsbereiche haben in aller Regel aus organisatorischer Sicht eine hierarchische Struktur mit vor- und nachgelagerten Führungsebenen. Ziel ist die Delegation und Zusammenfassung der Fach- und Ressourcenverantwortung, so dass diejenigen, die durch ihre Handlungen und Entscheidungen fachliche Ziele und Budgets beeinflussen, auch die Verantwortung hierfür tragen.

Aus diesem Grund ist es erforderlich eine idealtypische Grundstruktur für die Delegation von Fach- und Ressourcenverantwortung in einem Verwaltungsbereich zu entwickeln. Diese Grundstruktur muss in jedem Verwaltungsbereich an die spezifischen Anforderungen und Verhältnisse angepasst werden. Die Budgetstruktur eines Verwaltungsbereichs folgt in ihrer Grundlogik der Organisationsstruktur des Verwaltungsbereichs.

Budgetverantwortungseinheiten sollten gem. dieser VB-internen Strukturen gebildet werden.

## **2.3 Anwendungsfelder des Berichtswesens**

### **2.3.1 Berichte als Instrument der Haushaltsplanung**

Im Rahmen der Haushaltsplanung müssen auf Ebene der untersten Buchungsobjekte (Kostenstellen bzw. Kostenträger) primäre bzw. sekundäre Kosten (bewertete Leistungen im Rahmen der ILV) geplant werden. Der Ausweis eines Ergebnisses ist damit schon auf Ebene der Budgetverantwortungseinheit (BVE) möglich.

Um eine Übereinstimmung zwischen den Rahmenvorgaben des Haushalts und der KLR herzustellen, muss auf der Ebene des gesamten Verwaltungsbereichs ein Abgleich zwischen den im Haushalt genehmigten kameralen Ansätzen und den in der KLR geplanten Aufwendungen und Erträgen hergestellt werden. Damit gilt die Regel, dass die kameralen Ausgaben bzw. Einnahmen in der Haushaltsüberleitung den in der KLR geplanten externen Kosten- und Erlösen auf Ebene des Verwaltungsbereichs entsprechen müssen. Im Prozess der Haushaltsverhandlungen werden sukzessive Änderungen an den Haushaltsansätzen bzw. den KLR-Planungen vorgenommen. Um diese „Verhandlungsergebnisse“ in die KLR-Planung mit einzubeziehen, müssen diese Änderungen auf Ebene der Kostenstellen bzw. Kostenträger nachgezogen werden und sich im Gesamtergebnis (hierarchischer Bericht) des Verwaltungsbereichs wiederfinden.

Geplante Ergebnisse der jeweiligen Berichte (z.B. Haushaltsüberleitung (HHÜ), BVE, Kostenträger usw.) können in Zielvereinbarungen zwischen den jeweiligen Ebenen festgeschrieben werden (Ressort mit der VB-Leitung, VB-Leitung mit Teilverantwortlichen von hierarchischen BVEen usw.). Ergänzt um Qualitäts- und Leistungsvorgaben, dienen diese Informationen aus den Berichten der Begründung von Haushalts- und KLR-Planzahlen bzw. den daraus resultierenden outputorientierten Produktbudgets des gesamten Verwaltungsbereichs. Unter der Vor-



aussetzung, dass die Haushaltsermächtigung in der HHÜ den im gesamten Verwaltungsbereich geplanten Aufwendungen und Erträgen entspricht kann die KLR von LoHN ihren Nutzen für die unterjährige Steuerung des Verwaltungsbereichs entfalten.

Folgende Berichte werden für die **Haushaltsplanung** benötigt:

Berichtsart	Berichtsinhalt	Aussage der Berichte
Kostenstellenbericht (inputorientiert)	Die gesamten Kosten werden auf Ebene der Kostenstelle geplant.	Welchen Ressourceneinsatz benötigt die Kostenstelle (Ort)?  Darstellung der geplanten Primärkosten  Darstellung der geplanten Sekundärkosten (ILV)  <b>Ergebnis:</b> Geplantes Kostenstellen- ergebnis
Kostenträgerbericht (outputorientiert)	Geplante Kostenträgereinzelkosten und Belastungen aus der ILV werden den Erlösen gegenübergestellt.	Wofür soll der Ressourceneinsatz verwendet werden?  Darstellung der geplanten primären und sekundären Kosten für ein Produkt  Darstellung der geplanten Leistungen anderer Kostenstellen (ILV)  Darstellung sämtlicher geplanter interner und externen Erlöse für das jeweilige Produkt  <b>Ergebnis:</b> Planergebnis für das jeweilige Produkt/bzw. die Produktgruppe
BVE-Bericht	Darstellung geplanter Kosten und Erlöse auf Ebene einer BVE. Die BVE stellt das Berichtsobjekt aus ihr zugeordneten Kostenstellen bzw. Kostenträgern dar.	In welcher Höhe sind die Kosten bzw. Erlöse auf Ebene der BVE geplant?  Gegenüberstellung aller geplanter primärer und sekundärer Kosten und Erlöse auf Ebene des Berichtsbektes (BVE).  <b>Ergebnis:</b>





BVE-Bericht		Ausweis eines Plan-BVE-Ergebnisses (Verhandlungsbasis zur Gewährung von Budgetmitteln für die BVE).
Hierarchisch aggregierter BVE-Bericht	Dieser Bericht weist die geplanten und aggregierten Werte mehrerer BVEn aus.	<p>Wie sieht die KLR-Planung auf einer hierarchischen BVE-Ebene aus?</p> <p>Gesamtergebnis aller, auf aggregierter Ebene zusammengefasster BVEn.</p> <p><b><u>Ergebnis:</u></b> Ausweis eines hierarchischen Plan-BVE-Ergebnisses (Verhandlungsbasis zur Gewährung von Budgetmitteln)</p>
Bericht der Zentralen Personalwirtschaft	Hier werden die in der KLR geplanten Personalkosten (normalisiert) den in der Haushaltsüberleitung dargestellten Personalaufwendungen (tatsächlichen HH-Ansätzen) gegenübergestellt.	<p>Welche Bewertungsdifferenzen gibt es zwischen den KLR-Personalkosten und den PKB-Ansätzen auf Ebene des VB's?</p> <p>Der Bericht der Zentralen Personalwirtschaft weist die „Bewertungsdifferenz“ zwischen den geplanten Personalkosten (KLR) und den Personalaufwendungen aus.</p> <p>Als mögliche Folge müssen die Planungen in der KLR angepasst werden.</p> <p><b><u>Ergebnis:</u></b> Ausweis von Differenzen zwischen Planpersonalkosten und PKB-Ansätzen.</p>
Haushaltsanbindung	KLR-Planzahlen des Verwaltungsbereichs werden kontenzugeordnet auf die Haushaltstitel überführt.	<p>Wie werden KLR-Planwerte auf die Haushaltstitel überführt?</p> <p>Überleitung der KLR-Planwerte auf die Haushaltstitel mit Hilfe der Haus-</p>



Haushaltsanbindung		<p>haltsanbindung.</p> <p><b>Ergebnis:</b> Übersicht der Planansätze für die Darstellung der Haushaltszahlen in der HHÜ.</p>
Haushaltsüberleitung	<p>Ausweis aller Aufwendungen und Erträge auf Ebene des gesamten Verwaltungsbereichs, zusätzlich werden Investitionsmittel und Investitionsauszahlungen gezeigt.</p>	<p>Welche Aufwendungen bzw. Erträge sind im gesamten VB geplant?</p> <p>Gegenüberstellung von geplanten Aufwendungen und Erträgen in der KLR mit den genehmigten Haushaltsansätzen.</p> <p>Während der Haushaltsverhandlungen kann es zu Änderungen der HH-Ansätze kommen, die zwingend zu Änderungen in der KLR Planung führen müssen.</p> <p><b>Ergebnis:</b> Darstellung von Haushaltsansätzen und KLR-Planwerten in einem Bericht.</p>

### 2.3.2 Berichte zur unterjährigen Steuerung

Zur unterjährigen Steuerung des Verwaltungsbereichs dienen die schon im Prozess der Haushaltsaufstellung dargestellten Standardberichte der Ergebnisdarstellung. Diese Berichte weisen neben den Werten der Planung und damit auf Ebene des Verwaltungsbereichs die aktuellen Soll- bzw. Istwerte auf.

Für Verwaltungsbereiche, die ihre Interne Verrechnung auf Basis von Planpreisen durchführen, werden auf Ebene der Kostenträger (Produkte) Sollkosten den Plankosten gegenübergestellt. Trotzdem können unterjährig gebuchte Primärkosten auf Ebene der Kostenstellen bzw. der BVEen und damit auch die Aufwendungen des Gesamtverwaltungsbereichs den Planansätzen gegenübergestellt werden. Mit Hilfe einer Detailanalyse auf Ebene des Buchungsobjektes können Gründe für Plan-/ Sollabweichungen gefunden werden. Anpassungen der Sachziele, Preisänderungen von Inputgrößen (z.B. Tarifänderungen der Beschäftigten, Inflation bei den Sach- und Materialkosten usw.) oder geänderte Leistungsmengen können zu Abweichungen zwischen Plan und Istergebnissen führen.

Neben den Buchungsobjekten Kostenstelle bzw. Kostenträger können für die unterjährige Leistungssteuerung Berichte des operativen Berichtswesens bzw. die ILV-Berichte herangezogen werden. Diese Berichte weisen neben den bewerteten Ressourcenveränderungen (Kosten und Erlösen) auch die hierzu korrespondierenden Leistungsmengen aus. Mit Hilfe dieser unterjährigen Analyse der internen Leistungsprozesse können innerbetriebliche Prozesse beurteilt und opti-



miert werden. Auf der Ebene dieser „Detail- bzw. Arbeitsberichte“ sollen durch die Gegenüberstellung von Plan-, Soll- und Istwerten Effizienzsteigerungen erzielt werden.

Folgende Berichte werden für die **Haushaltssteuerung** benötigt:

Berichtsart	Berichtsinhalt	Aussage der Berichte
Kostenstellenbericht (inputorientiert)	Darstellung von Kostenträgergemeinkosten	Welchen Ressourceneinsatz benötigt die Kostenstelle (Ort)?  Darstellung der Ist- und Planprimärkosten  Darstellung der geplanten und tatsächlich mit Sollkosten bewerteten Sekundärkosten (ILV)  Kostenstellenergebnis (als Plan und Sollwert)
Kostenträgerbericht (outputorientiert)	Geplante und tatsächlich gebuchte (Plan- und Ist) Kostenträgereinzelkosten und Belastungen aus der ILV (Plan- und Sollwerte) werden den Erlösen (Plan- und Istwerte) gegenübergestellt.	Wie hoch sind die outputorientierten Kosten der Produkterstellung?  Darstellung der geplanten und tatsächlich im Ist gebuchten externen Erlöse  Analyse von Abweichungen zwischen den Plan- und Sollwerten auf Ebene von Produkten/ Produktgruppen  Ergebnisdarstellung des Produkts/ der Produktgruppe  <b><u>Ergebnis:</u></b> Darstellung von Istergebnissen auf Ebene von Produkten
BVE-Bericht	Darstellung geplanter und gebuchter (Ist- bzw. Sollwerte) Kosten und Erlöse auf Ebene einer BVE. Die BVE stellt das Berichtsobjekt aus ihr zugeordneten Kostenstellen bzw. Kostenträgern dar.	Gegenüberstellung aller geplanter und gebuchter primären und sekundären Kosten und Erlöse auf Ebene des Berichtsobjektes (BVE) dar.  Analyse der Abweichungen zwischen Plan und Sollkosten.  <b><u>Ergebnis:</u></b>



BVE-Bericht		Ausweis eines BVE-Ergebnisses (Plan, Soll und Ist)
Hierarchisch aggregierter BVE-Bericht	Dieser Bericht weist die geplanten und aggregierten Werte mehrerer BVEen aus.	Gesamtergebnis aller auf dieser aggregierten Ebene zusammengefasster BVEen.  <b><u>Ergebnis:</u></b> Aggregiertes BVE-Ergebnis
Bericht der Zentralen Personalwirtschaft	Hier werden die in der KLR tatsächlich auf den Kostenstellen angefallenen Personalkosten (normalisiert) den NLBV Zahlungen gegenübergestellt.	Möglicherweise weist der Bericht der Zentralen Personalwirtschaft eine „Bewertungsdifferenz“ zwischen den Personalkosten (KLR) und den Personalaufwendungen aus.  <b><u>Ergebnis:</u></b> Darstellung der Bewertungsdifferenz zwischen Personalkosten (KLR) und Personalauszahlungen (Haushalt) auf Ebene des Verwaltungsbezirks.
Haushaltsüberleitung	Ausweis aller Aufwendungen und Erträge auf Ebene des gesamten Verwaltungsbereichs, zusätzlich werden Investitionsmittel und Investitionsauszahlungen gezeigt.	Gegenüberstellung von gebuchten Aufwendungen und Erträgen in der KLR und den tatsächlichen Haushaltsbuchungen.  Analyse von Plan-, Istabweichungen für den VB  <b><u>Ergebnis:</u></b> Darstellung des Gesamtergebnisses des Verwaltungsbereichs mit Plan- und Istwerten



Berichte	Grobplan Haushalts-Voranmeldung	Feinplan Haushalts-Aufstellung	Unterjährige Steuerung Haushaltsführung
BVE-Ergebnisbericht			<b>X</b>
BVE Planaufstellung	<b>X</b>	<b>X</b>	
Operatives Berichtswesen		<b>X</b>	<b>X</b>
Interne Leistungsverrechnung		<b>X</b>	<b>X</b>
Kostenstellenbericht	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Kostenträgerbericht	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Plan-Leistung/Plan Verrechnungssätze		<b>X</b>	<b>X</b>
Leistung je Bezugsgröße		<b>X</b>	<b>X</b>
Verrechnungssatz pro Sachkonto		<b>X</b>	<b>X</b>
Verrechnungssatz je Bezugsgröße		<b>X</b>	<b>X</b>
Anteil Leistungen			<b>X</b>
Haushaltsüberleitung (Planaufstellung)	<b>X</b>	<b>X</b>	
Haushaltsüberleitung (Unterjährig)			<b>X</b>
Haushaltsanbindung	<b>X</b>	<b>X</b>	

**Abbildung 1:** Aufstellung der Berichte für HH-Voranmeldung, HH-Aufstellung, HH-Führung

### 2.3.3 Verwaltungsbereichsindividuelle Anpassung des KLR- und Controllingberichts wesens

Grundsätzlich steht den Anwendern eine Auswahl an standardisierten Kostenstellen-, Kostenträger- und BVE-Berichten zur Verfügung. Bedarfsweise können weitere Berichtszeilenlayouts je VB definiert werden.

Bei der Definition weiterer Layouts ist zu berücksichtigen, dass sämtliche Berichte im Anhang die Detailinformationen bis auf die Buchungsebene enthalten. **Der Anhang** dient der **Detailanalyse** und wird i.d.R. von den KLR-Administratoren verwendet.

Besteht die Anforderung seitens der VB-Leitung, im Berichtswesen steuerungsrelevante Zusatzzeilen (wie z.B. Dolmetscherkosten bei der Polizei) darzustellen, kann die Position ‚Sach- und Materialkosten‘ entsprechend differenziert dargestellt werden.



## 3 BERICHTSSTECKBRIEFE

### 3.1 BVE-Ergebnisrechnung

#### 3.1.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	BVE-Ergebnisrechnung
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Budgetverantwortliche; auch geeignet für VB-Leitung und Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Monat/Quartal/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Standardbericht: KLR-Ergebnisrechnung für die unterjährige Rechnung und Planaufstellungsbericht
<b>Berichtsart</b>	Ergebnisrechnung für Budgetverantwortungseinheiten für die unterjährige Rechnung und Planaufstellung
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Unterjährige Rechnung: Monatsabschluss muss durchgeführt sein Planaufstellungsbericht: Planung muss abgeschlossen sein
<b>Berichtszweck</b>	<p>Ergebnisrechnung der Budgetverantwortungseinheiten:</p> <p>Für die unterjährige Steuerung wurde der Bericht BVE-Ergebnisrechnung erstellt.</p> <p>Die Erlöse weisen die Ertragssituation der Budgeteinheit aus. Enthalten sind hier sowohl die Eigenerlöse (z.B. Gebühren), die extern (also mit Dritten außerhalb des Landes) erzielt worden sind, als auch Erträge für Leistungen, die für andere Budgeteinheiten des VB's oder eigene Produkte erbracht worden sind (ILV).</p> <p>Bei den Primärkosten handelt es sich um die zahlungswirksamen und nicht-zahlungswirksamen Kosten der Budgeteinheit. Aufgrund der unterschiedlichen Deckungsfähigkeiten der Hauptgruppe 5 und 8 können die entsprechenden Abschreibungen (bei Bedarf) getrennt ausgewiesen werden.</p> <p>Belastungen durch die interne Leistungsverrechnung (Belastung ILV) zeigen dem Budgetverantwortlichen die Kosten der an ihn erbrachten internen Leistungen.</p> <p>Das BVE-Betriebsergebnis ergibt sich aus den Erlösen abzüglich der Primärkosten und der internen Belastungen. Ein positiver Wert im BVE-Betriebsergebnis würde einem Überschuss entsprechen, ein negativer Wert entspricht daher einer Unterdeckung der betriebli-</p>



<b>Berichtszweck</b>	chen Aufwendungen (Kosten) durch die Erlöse. Das BVE-Betriebsergebnis ist eine Maßzahl für die Kostendeckung der Budgeteinheit aus seiner regelmäßigen Leistungserstellung und deren Wirtschaftlichkeit und kann einen Budgetüberschuss oder eine Budgetunterdeckung ausweisen.
<b>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</b>	<p>Ein negatives BVE-Ergebnis kann zum einen durch erhöhte Kosten, zum anderen durch zu geringe Erlöse zustande kommen. In der Regel sollten die Kosten mit den Erlösen im Verhältnis stehen (sinkende Erlöse haben sinkende Kosten zur Folge), da durch weniger erbrachte Leistungen weniger Primärkosten anfallen (Bsp.: Wenn weniger Straßenreparaturen erforderlich sind, müssen weniger Fremdleistungen eingekauft werden). Eine Detailanalyse über intern erbrachte Leistungen kann im ILV-Bericht erfolgen (siehe Steckbrief ILV-Bericht).</p> <p>Sofern in einem VB ein erhöhter Anteil an externen Erlösen (Gebühreneinnahmen, etc.) erbracht wird, ist darauf zu achten, dass bei Kalkulation der Erlöse eine möglichst hohe Kostendeckung erzielt wird.</p> <p>Bei der Personalplanung ist darauf zu achten, wie Kapazitäten im VB eingesetzt werden bzw., ob evtl. wegfallende Stellen tatsächlich neu besetzt werden müssen. Bei der Personalkostenplanung und der darauf folgenden unterjährigen Rechnung spielt die Kapazitätsplanung eine maßgebliche Rolle.</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p><b>Dimension: Kostenstelle und Kostenträger</b></p> <p>Es besteht die Möglichkeit, einzelne Objekte (Kostenstellen oder Kostenträger) einer BVE oder alle Objekte einer BVE in kumulierter Form zu drucken. Die Auswahl erfolgt im Web-Berichtswesen von demjenigen, der den Bericht generiert (i.d.R. Budgetverantwortlicher oder KLR-Administrator)</p> <p>z.B. Ergebniszeilen im Berichts-Muster 1.1.2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ergebniszeile (Zeile 1150) = Summe Erlöse</li> <li>2. Ergebniszeile (Zeile 1350) = Summe Primärkosten</li> <li>3. Ergebniszeile (Zeile 1500) = Summe Belastungen aus ILV</li> <li>4. Ergebniszeile (Zeile 1550) = Gesamtergebnis der BVE</li> </ol> <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>





**Berichtsaufbau und Berichtsdaten**

**Berichtspalten:**

**Spalte 1**

Hier werden die Werte der Periode (Monat) ausgewiesen, für die der Bericht angefordert wird.

**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.

**Spalte 4**

Kumulierte Plan-Werte (erste Periode bis zu der angeforderten Periode).

**Spalte 5**

Analog zu Spalte 2 werden hier die kumulierten Werte ausgewiesen.

**Spalte 6**

Analog zu Spalte 3 werden hier die kumulierten Werte ausgewiesen.

**Spalte 7**

Hier werden die Jahresplanwerte der aktuellen Planung ausgewiesen.

**Spalte 8**

Hier wird die Abweichung zwischen Spalte 1 und 2 ausgewiesen (Abweichung zwischen aktuellem Plan und Vergleichsplan oder aktuellem Plan und Ergebnisverrechnungsplan der ausgewählten Periode).

**Spalte 9**

Hier wird die Abweichung zwischen der Spalte 1 und 3 ausgewiesen (Abweichung zwischen Plan und Soll der ausgewählten Periode).

Die Summe der Erlöse entspricht den primär auf den/die Kostenträger gebuchten Erlösen, sowie den Entlastungen aus Leistungen innerhalb der eigenen BVE und den Entlastungen aus „fremden“ Budgetverantwortungseinheiten.

**Beschreibung der Berichtsdaten**


Die Summe der Primärkosten beinhaltet alle Kosten (auch Personalkosten), die direkt auf ein Objekt der BVE gebucht sind, sowie kal-





<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>kulatorische Kosten (Abschreibungen). 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.</p> <p>Die Belastungen aus ILV enthalten sowohl Belastungen innerhalb der BVE als auch „fremde“ Belastungen. Hierbei erfolgt der differenzierte Ausweis der anteiligen Personalkosten und Sach- und Materialkosten. Sofern die Anforderung besteht, eine Trennung von verrechneten Gemeinkosten (Kostenanteile, die die Endkostenstelle mit auf den Kostenträger verrechnet) durchzuführen, kann eine weitere Differenzierung nach verrechneten und weiterverrechneten Kosten erfolgen. In der Ergebniszeile wird das Gesamt-BVE-Ergebnis dargestellt.</p>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	<p>VB-individuell können bei Bedarf und Erfordernis die vordefinierten Berichtszeilen angepasst werden. Es können sowohl Zusammenfassungen als auch differenziertere Zeilenstrukturen definiert werden.</p> <p>Für den Fall, dass derartige Anpassungen vorgenommen werden sollen, muss die erforderliche, geänderte Zeilenstruktur der ZV LoHN gemeldet werden. Diese stellt das geänderte Layout entsprechend der Anforderungen ein und stellt dieses dem VB zur Verfügung.</p>

### 3.1.2 Muster: Ergebnisrechnung BVE –unterjährig-



Leistungsorientierte

Haushaltswirtschaft

Niedersachsen

Periode: 6 Jahr: 2004

BVE: XXX

Datum: 21.10.2004

Zeile	Ergebnisrechnung BVE		Sp.1 Plan I (M90) Periode	Sp.2 Ist Periode	Sp.3 Soll Periode	Sp.4 Plan I Kumuliert	Sp.5 Ist Kumuliert	Sp.6 Soll Kumuliert	Sp.7 Plan I Jahr	Sp.8 Abweichung Sp1:Sp2	Sp.9 Abweichung Sp1:Sp3
Bezugsdaten			6/2004	6/2004	6/2004	01 - 6/2004	01 - 6/2004	01 - 6/2004	M90 2004	EURO	EURO
1000		Eigenerlöse	46.000	43.500	43.500	276.000	258.000	258.000	552.000	2.500	2.500
1100		Entlastungen ILV	413.560	576.000	415.660	2.481.360	2.325.772	2.325.772	4.962.721	-162.440	-2.100
1150		Erlöse	459.560	619.500	459.160	2.757.360	2.583.772	2.583.772	5.514.721	-159.940	400
1200		Personalkosten (normalisiert)	-128.711	-138.506	-138.506	-772.268	-810.901	-810.901	-1.544.535	9.795	9.795
1250		Sach- und Materialkosten	-59.802	-61.000	-61.000	-358.811	-365.003	-365.003	-717.622	1.198	1.198
1300		Abschreibungen	-15.000	-12.000	-12.000	-90.000	-72.000	-72.000	-180.000	-3.000	-3.000
1350		Primärkosten	-203.513	-211.506	-211.506	-1.221.079	-1.247.904	-1.247.904	-2.442.157	7.993	7.993
1400		verrechnete Personalkosten	-241.863	-241.596	-241.596	-1.451.179	-1.480.050	-1.480.050	-2.902.358	-267	-267
1450		verrechnete Sach- und Materialkosten	-134.865	-138.990	-135.768	-809.192	-812.004	-815.334	-1.618.385	4.125	-267
1500		Belastungen ILV	-376.729	-380.586	-377.364	-2.260.371	-2.292.054	-2.295.384	-4.520.743	3.858	-534
1550		BVE-Betriebsergebnis	-120.682	27.408	-129.710	-724.090	-956.186	-959.516	-1.448.179	-148.090	7.859

**Abbildung 2: Bericht: Ergebnisbericht BVE –unterjährig**



### 3.1.3 Muster: Ergebnisbericht BVE –Planaufstellung-


 <p>Leistungorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen</p> <p>Periode: 1-12 Jahr: 2004 BVE: 2382 Datum: 08.11.2004</p>								
Zeile	Ergebnisrechnung BVE	Sp.1 aktueller Plan	Sp.2 letzter aktueller Plan	Sp.3 Plan Vor-Periode	Sp.4 Ist Vor-Periode	Sp.5 Abweichung Sp1:Sp2	Sp.6 Abweichung Sp1:Sp3	Sp.7 Abweichung Sp1:Sp4
	Bezugsdaten	M90 2004	M93 2004	M90 2003	2003	EURO	EURO	EURO
1000	Eigenerlöse	340.000	342.990	301.443	345.009	-2.990	38.557	-5.009
1100	Entlastungen ILV	3.438.825	3.440.865	3.325.099	3.440.999	-2.040	113.726	-2.174
1150	Erlöse	3.778.825	3.783.855	3.626.542	3.786.008	-5.030	152.283	-7.183
1200	Personalkosten (normalisiert)	-1.852.366	-1.852.366	-1.950.887	-1.850.000	0	98.521	-2.366
1250	Sach- und Materialkosten	-430.888	-450.000	-430.000	-455.000	19.112	-888	24.112
1300	Abschreibungen	-45.000	-45.000	-40.980	-46.446	0	-4.020	1.446
1350	Primärkosten	-2.328.254	-2.347.366	-2.421.867	-2.351.446	19.112	93.613	23.192
1400	verrechnete Personalkosten	-3.038.066	-3.310.000	-3.305.000	-3.315.888	271.934	266.934	277.822
1450	verrechnete Sach- und Materialkosten	-400.759	-450.000	-430.000	-456.883	49.241	29.241	56.124
1500	Belastungen ILV	-3.438.825	-3.760.000	-3.735.000	-3.772.771	321.175	296.175	333.946
1550	BVE-Betriebsergebnis	-1.988.254	-2.323.511	-2.530.325	-2.338.209	335.257	542.071	349.955

Abbildung 3: Bericht: Ergebnisbericht BVE (Planaufstellung)



## 3.2 Operatives Berichtswesen

### 3.2.1 Steckbrief

Berichtssteckbrief	Operatives Berichtswesen (OBW)
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Budgetverantwortliche; auch geeignet für VB-Leitung und Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Monat/Quartal/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Standardbericht: KLR-Bericht für die unterjährige Leistungs- und Ergebnissteuerung
<b>Berichtsart</b>	Operativer Bericht zur Steuerung der Ressourcen der jeweiligen Verantwortungseinheit.
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Unterjährige Rechnung: Monatsabschluss muss durchgeführt sein Planaufstellungsbericht: Planung muss abgeschlossen sein
<b>Berichtszweck</b>	<p>Das Operative Berichtswesen umfasst sämtliche, BVE bezogene Leistungs-, Mengen-, Kosten- und Erlösinformationen. Der Bericht dient zum Einen der Output- und Stückkostenermittlung im Rahmen der Planaufstellung, zum Anderen der unterjährigen Steuerung dieser Größen.</p> <p>Der Budgetverantwortliche erhält eine Gesamtsicht über die Ressourcen seiner Verantwortungseinheit bis auf die Ebene der Einzelleistung (Bezugsgröße).</p>
<b>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</b>	<p>Der Bericht OBW gibt den Verantwortlichen einen Überblick über die erbrachten Leistungen und erstellten Produktmengen (Output) sowie Kosten und Erlöse ihrer Verantwortungseinheit. Im Vordergrund steht hierbei der Vergleich der Plan-Leistungen/Mengen zu den tatsächlich erbrachten Leistungen/Mengen und der damit verbundenen Übersicht, in wie weit die Kalkulation zur Planaufstellung im Ist eintritt (wurden Kapazitäten korrekt eingeteilt? Stimmt das Verhältnis Output zu Kosten/Erlösen? etc.) bzw. abweicht. Des Weiteren dient der Bericht der Stückkostenermittlung in Plan und Soll bzw. Ist.</p> <p>Stellt ein Verantwortlicher fest, dass Output nicht im Verhältnis zu Kosten steht, <b>muss eine Analyse der Ursachen erfolgen</b>. Ursachen können zum Beispiel in äußeren Einflüssen (z.B. steigende Energiekosten und sinkende Nachfrage) liegen oder intern begründet sein (z.B. Ausschöpfung des BV ohne, dass die somit vorhandenen Kapazitäten ausgeschöpft werden können).</p> <p>Im Rahmen der unterjährigen Steuerung ist zu unterscheiden, <u>welche</u> Größen <u>wie</u> steuerungsrelevant sind. Zum Beispiel sind im Bereich der Outputmengen in jedem Fall alle Kosten- und Erlösarten</p>



<b>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</b>	<p>sowie der Output an sich steuerungsrelevant. Bei der Leistungsanalyse sind grundsätzlich nicht alle vorhandenen Informationen relevant (bei produktiven Leistungen verhält es sich, wie bei den Outputgrößen, bei z.B. Krankheit ist der Krankheitsanteil im Vergleich zur Gesamtleistung steuerungsrelevant).</p> <p>Im Rahmen der internen Analyse und damit aufkommenden Diskussionsprozesse können eingreifende Maßnahmen ergriffen werden (siehe ILV-Bericht).</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Dimension: Kostenstelle und Kostenträger</p> <p>Es erfolgt die Auswertung der Daten auf unterster Ebene der Budgetverantwortungseinheit (Kostenstellen- und Kostenträger-Bezugsgröße).</p> <p>Die Berichtsspaltenstruktur entspricht in ihrer Voreinstellung im Wesentlichen der Zeilenstruktur der BVE-Ergebnisrechnung. Innerhalb der Spalten findet der jeweilige Plan/Soll bzw. Plan/Ist-Vergleich im Rahmen der unterjährigen Rechnung statt.</p> <p>Des Weiteren findet ein Plan/Ist-Leistungsvergleich auf der Ebene Bezugsgröße statt.</p> <p><b>Beschreibung der Berichtsdaten:</b></p> <p>In den Zeilen werden die der BVE zugeordneten Kostenstellen-Bezugsgrößen und Kostenträger-Bezugsgrößen differenziert ausgewertet. Je Kostenstelle und Kostenträger findet in den Ergebnisspalten eine Summierung statt. Die Summe der geplanten und im Ist angefallenen Leistungen über die Bezugsgrößen einer Kostenstelle oder eines Kostenträgers wird nicht ermittelt, da hier verschiedenste Einheiten (z.B. m, km, h,...) definiert sein können.</p> <p>Die Ergebnisspalten des OBW-Berichts sind analog zu den Ergebniszeilen der BVE-Ergebnisrechnung zu verstehen.</p> <p>Der Spaltenaufbau ist gegliedert nach der Spalte Menge (sämtliche Mengeninformationen), Ergebnis absolut (Darstellung der Gesamtkosten/Gesamterlöse je Position (Menge x Preis) und Ergebnis relativ (Kosten/Erlöse / Menge). Somit lassen sich auf der Ebene Kostenträger in der Spalte „Summe Betriebsergebnis“ die Stückkosten je Kostenträger ermitteln.</p> <p>Jede Spalte wird differenziert nach Plan und Ist/Soll je Periode, für die kumulierten Jahreswerte und für den Gesamt-Jahresplan ausgewiesen.</p>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB</b>	<p>Je Verwaltungsbereich können die Kontenzuordnungen zu den Berichtsspalten individuell angepasst bzw. Spalten ergänzt werden. Vor Druck des Berichts können einzelne Spalten deaktiviert werden.</p> <p>Außerdem können im Web Berichtswesen je Kostenstelle/Kostenträger Einstellungen je Bezugsgröße getroffen werden, ob und wie eine Bezugsgröße ausgewertet werden soll (nur Mengeninformationen oder Mengen- und Wertinformationen).</p>



### 3.2.2 Muster: Operatives Berichtswesen



Operativ-Unterböhrjährg XXX (BVE) PLAN: XXX Jahr: 2004 Periode: 06				Menge					1550									
									Summe Betriebsergebnis									
									absolut					relativ				
				Plan Periode	Ist Periode	Plan kumuliert	Ist kumuliert	Plan gesamt	Plan Periode	Soll Periode	Plan kumuliert	Soll kumuliert	Plan Gesamt	Plan Periode	Soll Periode	Plan kumuliert	Soll kumuliert	
Code	Bezeichnung		BG	Bezeichnung	06 2004	06 2004	01-06 2004	01-06 2004	2004	06 2004	06 2004	01-06 2004	01-06 2004	2004	06 2004	06 2004	01-06 2004	01-06 2004
KS 91100	Fortbildung	902	produktbezogene Zeiten (h)		508	634	3.035	3.553	6.071	0	25.958	0	117.398	0	0	41	0	33
KS 91100	Fortbildung	903	Kostenstelle allgemein (h)		325	270	1.948	1.637	3.895	0	-4.768	0	-18.879	0	0	-18	0	-12
KS 91100	Fortbildung	904	Verteilzeiten (h)		133	86	800	501	1.600	0	-1.630	0	-8.651	0	0	-19	0	-17
KS 91100	Fortbildung	905	Urlaub/Krankheit (h)		206	104	1.235	805	2.470	0	-3.350	0	-12.389	0	0	-32	0	-15
KS 91100	Fortbildung	Summe	Summe							0	16.211	0	77.479	0	0	15	0	12
KT Z20001	Themenkreis 01	TTE	Teilnehmertage extern		51	57	306	207	612	0	880	0	3.791	0	0	15	0	18
KT Z20001	Themenkreis 01	TTI	Teilnehmertage intern		182	143	1.092	831	2.184	0	30.910	0	72.849	0	0	216	0	88
KT Z20001	Themenkreis 01	Summe	Summe							0	31.790	0	76.640	0	0	159	0	74
KT Z20002	Themenkreis 02	TTE	Teilnehmertage extern		16	42	97	99	194	0	-1.367	0	-10.482	0	0	-33	0	-106
KT Z20002	Themenkreis 02	TTI	Teilnehmertage intern		30	34	183	207	365	0	19.352	0	30.997	0	0	569	0	150
KT Z20002	Themenkreis 02	Summe	Summe							0	17.985	0	20.515	0	0	237	0	67
KT Z20003	Themenkreis 03	TTE	Teilnehmertage extern		42	0	252	179	503	0	-2.262	0	-19.176	0	0		0	-107
KT Z20003	Themenkreis 03	TTI	Teilnehmertage intern		51	67	308	123	615	0	-2.973	0	-9.205	0	0	-44	0	-75
KT Z20003	Themenkreis 03	Summe	Summe							0	-5.236	0	-28.382	0	0	-78	0	-94

Abbildung 4: Bericht: Operatives Berichtswesen



### 3.3 Interne Leistungsverrechnung (ILV-Bericht)

#### 3.3.1 Steckbrief

Berichtssteckbrief	ILV- Bericht
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Budgetverantwortliche; auch geeignet für VB-Leitung und Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Monat/Quartal/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Standardbericht: KLR-Bericht
<b>Berichtsart</b>	Ergebnisrechnung für Budgetverantwortungseinheiten für die unterjährige Rechnung und Planaufstellung
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Unterjährige Rechnung: Monatsabschluss muss durchgeführt sein Planaufstellungsbericht: Planung muss abgeschlossen sein.
<b>Berichtszweck</b>	<p>Der ILV-Bericht dient im Wesentlichen der Planung und Steuerung der internen Leistungen. Dies betrifft sowohl die Vorleistungen aus Vorkostenstellen (z.B. Verwaltung) als auch Leistungen an den Produkten des Verwaltungsbereichs.</p> <p>Mit Hilfe des ILV-Berichts erhalten die Verantwortlichen (Kostenstellen- Kostenträger- und Budgetverantwortlichen) einen Überblick über die internen Leistungsaustausche innerhalb ihrer Verantwortungsbereiche. Dabei wird zwischen abgebenden und empfangenen Leistungen unterschieden. Die internen Leistungsverrechnungen erzeugen die Be- und Entlastungen auf den Kostenstellen und Kostenträgern, beeinflussen somit direkt das Gesamt-Betriebsergebnis der einzelnen Einheiten.</p> <p>Die Trennung der verrechneten Kosten in mindestens 4 Kostenkategorien ermöglicht eine transparente Darstellung über die Höhe der verrechneten Kostenartengruppen (Personal- oder Sach- und Materialkosten).</p> <p>Die Verrechnung der internen Leistungen erfolgt anhand der Planverrechnungssätze, welche im Rahmen des Planaufstellungsprozesses auf den einzelnen Leistungsarten ermittelt werden.</p> <p>Bereits bei Planaufstellung hat im Rahmen der Kostenstellenplanung eine 100 % Planung der Kapazitäten zu erfolgen. Dabei ist zwischen unproduktiven (z.B. Urlaub, Krankheit, Verteilzeiten) und produktiven Leistungen zu unterscheiden. Die unproduktiven Leistungen sind im Rahmen einer Umlage auf produktive Leistungen und nicht direkt auf Produkte zu verrechnen.</p>



<b>Berichtszweck</b>	<p>Die interne Leistungsverrechnung ist nach mindestens 4 Kostenkategorien zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalkosten zahlungsgleich</li> <li>- Personalkosten kalkulatorisch</li> <li>- Sach- und Materialkosten zahlungsgleich</li> <li>- Sach- und Materialkosten kalkulatorisch</li> </ul> <p>Die unterjährige Leistungsverrechnung erfolgt über die in der Zeitwirtschaft erfassten Zeiten, über vordefinierte Umlagen, die periodisch kopiert werden (z.B. Quadratmeterumlage der Gebäudekostenstelle), oder über Dimensionsbeziehungen (wenn z.B. Bezugsgrößen als Gemeinkostensammler definiert sind), welche später anhand der tatsächlich erbrachten Leistungen umgelegt werden sollen.</p>
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>Die Kostenstelle Verwaltung leistet z.B. 10 Stunden im Wert von 1000 Euro für die Kostenstelle Qualitätsüberwachung.</p> <p>Die Kostenstelle Verwaltung wird um 1000 Euro entlastet (im Haben = Erlös) und die Kostenstelle Qualitätsüberwachung wird um 1000 Euro (Soll = Kosten) belastet.</p> <p>Die Bewertung der internen Leistungen kann sowohl nach Planverrechnungssätzen (<math>\text{Plan-Kosten} / \text{Plan-Leistungen} = \text{Planverrechnungssatz}</math>) als auch nach Ist-Verrechnungssätzen (<math>\text{Ist-Kosten} / \text{Ist-Leistungen} = \text{Ist-Verrechnungssatz}</math>) erfolgen. Sollte die ILV mit Ist-Verrechnungssätzen bewertet werden, besteht keine Möglichkeit das Soll (<math>\text{Plan-Verrechnungssatz} \times \text{Ist-Leistung}</math>) auszuwerten, wogegen bei der Bewertung nach Planverrechnungssätzen nach Ergebnisverrechnung ein Plan-Soll-Ist-Vergleich möglich ist. In LoHN besteht die Möglichkeit, in den ersten zwei Jahren nach Echtbetrieb mit der Kosten- und Leistungsrechnung, die ILV mit Ist-Verrechnungssätzen zu bewerten, um Planungsfehler so gering wie möglich zu halten. Danach erfolgt die Verrechnung nach Plan-Verrechnungssätzen.</p> <p>Die Verantwortlichen sollten das Ziel verfolgen, mit ihren produktiven Leistungen (die Leistungen, die den eigenen Verantwortungsbe- reich verlassen - z.B. „Bearbeitung von Anträgen“), die „unproduktiven“ Leistungen (z.B. Urlaub, Krankheit, Verteilzeiten) zu erwirtschaften.</p> <p>Sofern im Rahmen der ILV-Auswertung festgestellt wird, dass im Gegensatz zur Planung die Leistungen erhebliche Verschiebungen aufweisen (z.B. wurde wesentlich mehr Verteilzeit erbracht und wesentlich weniger produktive Leistung), erfolgt eine Ursachenanalyse. Ursachen in solchen Fällen können sowohl mangelnde Nachfra-</p>





<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>ge innerhalb des VB als auch außerhalb des VB (sinkende Nachfrage an Produkten) sein. Die ILV gewährt des Weiteren einen transparenten Einblick in die Leistungsverflechtungen und „Preise“ der einzelnen Verantwortungseinheiten. Wird eine Verantwortungseinheit - mit aus ihrer Sicht zu hohen Kosten- (Marktpreis liegt unter internem Verrechnungspreis) aus einer vorgelagerten Einheit belastet (z.B. Vorleistung Reinigung für Endkostenstellen, oder Ingenieurleistungen), wird ein Diskussionsprozess angestoßen bzw. das Kostenbewusstsein in den dezentralen Einheiten verstärkt.</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Dimension: Kostenstelle/Bezugsgröße und Kostenträger/Bezugsgröße</p> <p>Die Auswertung erfolgt auf der untersten Ebene (Buchungsebene) der BVE.</p> <p>Der ILV-Bericht zeigt sowohl die Leistungsaustausche/Umlagen, welche innerhalb der eigenen Verantwortungseinheit stattgefunden haben als auch die, welche von „fremden“ Einheiten bzw. für „fremde“ Einheiten erbracht worden sind.</p> <p>Es erfolgt kein differenzierter Ausweis je Kostenkategorie. Dargestellt werden die Kosten der Leistungen in Summe (z.B. 5 h produktbezogene Zeiten machen bei einem Verrechnungssatz von 50 Euro eine Be- bzw. Entlastung von 250 Euro aus).</p> <p>In den Berichtszeilen werden die Quell-Ziel-Informationen je Unterkonto/Bezugsgröße mengen- und wertmäßig dargestellt. Zur Schaffung von Analyse- und Vergleichsmöglichkeiten erfolgt ein Plan-Ist- bzw. Plan-Soll-Vergleich (Abweichungsanalyse).</p> <p>Zur Differenzierung der Be- und Entlastungen wurde ein Makro erstellt, welches die „eigenen“ Leistungsbeziehungen von den „fremden“ (Leistungen an und von fremden Einheiten) unterscheidet.</p> <p>Das Makro wertet sowohl die Auswertungs- als auch für die kumulierten Perioden aus.</p> <p><b>Berichtsspalten:</b></p> <p><b>ILV-Bericht</b></p> <p><b>Spalten 1-5:</b> enthalten die Quell-Kostenstellen und Quell-Bezugsgrößen - wer hat geleistet?</p> <p><b>Spalten 6-10</b></p> <p>enthalten die Ziel-Objekte (Kostenstelle/Bezugsgröße oder Kostenträger/Bezugsgröße) - für wen wurde geleistet?</p> <p><b>Spalte 11</b></p> <p>zeigt die Umlageart (Plan) an. Es können sowohl Mengen-Umlagen, als auch Prozentuale Umlagen definiert werden.</p>





**Berichtsaufbau und Be-  
richtsdaten**

**Hinweis:**

Die Umlageart im Ist sollte der Umlageart im Plan entsprechen.

**Spalte 12**

Planumlage (z.B. Anzahl zu leistender Stunden von der Quelle an das Ziel).

**Spalte 13**

Plan- Umlagekosten (Kosten der geleisteten Stunden von der Quelle an das Ziel - Plan-Leistungen x Plan-Verrechnungssatz = Umlagekosten).

**Spalte 14**

Ist-Umlage (tatsächliche für diese Periode erbrachte Leistung)

**Spalte 15**

Soll-Umlagekosten (Kosten der geleisteten Stunden an dieses Ziel für diese Periode - Ist-Leistung x Plan-Verrechnungssatz).

**Spalten 16-19**

Analog zu 12-15 für kumulierte Periodenwerte (Periode 1- bis zur Auswertungsperiode).

**Spalten 20-23**

Absolute Abweichungen zwischen Plan und Soll-Leistung und verrechnete Kosten

**Spalten 24-27**

Prozentuale Abweichungen zwischen Plan und Soll-Leistung und verrechnete Kosten

Die in der ILV dargestellten Be- und Entlastungen der BVE entsprechen den gebuchten/geplanten Be- und Entlastungen in der BVE-Ergebnisrechnung.

**Makro ILV-Bericht (Beispiel Fortbildung)**

**Spalten A und B**

Quell-Ziel-Objekt aus ILV-Bericht (z.B. Fortbildung)

**Spalte C**

Plan-Kosten, die aus Leistungen entstehen, die z.B. die Verwaltung für die Fortbildung erbringt.

**Spalte D**

Plan-Erlöse, die aus Leistungen entstehen, die die Fortbildung für Dritte bzw. für Produkte erbracht hat.


**Spalten E und F**

Analog zu C und D, für tatsächlich erbrachte Leistungen/getätigte Umlagen.



<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p><b>Spalten G und H</b></p> <p>Abweichung zwischen Plan- und Ist- ILV-Erlösen und ILV-Kosten.</p> <p>Bei Bedarf können die Spalten I und J eingeblendet werden:</p> <p><b>Spalte I</b></p> <p>Plan-Kosten/-Erlöse aus Verrechnungen innerhalb der Fortbildung (z.B. Urlaub an produktive Leistungen).</p> <p><b>Spalte J</b></p> <p>Soll-Kosten/-Erlöse aus Verrechnungen innerhalb der Fortbildung.</p>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	keine

### 3.3.2 Muster: ILV Bericht



Leistungsbewertung  
Hauswirtschaftswirtschaft  
Niedersachsen

Plan

XXX

Datum

13.07.2004

Jahr

2004

Bereich

Periode

6

Sp1	Sp2	Sp3	Sp4	Sp5	Sp6	Sp7	Sp8	Sp9	Sp10	Sp11	Sp12	Sp13	Sp14	Sp15	Sp16	Sp17	Sp18	Sp19	Sp20	Sp21	Sp22	Sp23	Sp24	Sp25	Sp26	Sp27	
Quelle				Ziel								Periodenwerte				kum. Werte				Abweichung Periode				Abweichung kumulierte Werte			
Konto	BG			Konto	BG			UA				Umlage Plan	Kosten Plan	Umlage Ist	Kosten Soll	Umlage Plan	Kosten Plan	Umlage Ist	Kosten Soll	Umlage Prozent	Kosten Prozent	Umlage absolut	Kosten absolut	Umlage Prozent	Kosten Prozent	Umlage absolut	Kosten absolut
												G 2004	G 2004	G 2004	G 2004	I- 2004	I- 2004	I- 2004	I- 2004								
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KS 91400	Verwaltung	903	Kostenstelle allgemein	Menge	0,00			0,00	69,75	8.960,10	0,00	0,00	69,75	8.960,10	-100,00	-100,00	-69,75	-8.960,10	-100,00	-100,00	-69,75	-8.960,10		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20001	Themenkreis 01	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	4,98			3.236,49	75,25	9.686,63	4,98	13.419,93	263,75	36.450,57	-93,38	-66,52	-70,27	-6.430,14	-98,24	-46,73	-278,77	-17.031,64		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20001	Themenkreis 01	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	9,17			5.959,56	37,25	4.785,15	9,17	35.757,34	449,75	57.774,93	-75,36	24,54	-28,08	1.174,41	-97,96	-38,11	-440,58	-22.017,59		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20002	Themenkreis 02	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	0,18			116,98	22,00	2.826,12	0,18	701,89	77,25	19.924,58	-99,18	-98,86	-21,82	-2.709,14	-99,77	-92,93	-77,07	-9.221,69		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20002	Themenkreis 02	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	8,60			5.589,12	21,00	2.697,66	8,60	33.534,69	133,50	74.149,49	-99,05	107,18	-12,40	98,81	-93,56	95,54	-124,90	16.385,25		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20003	Themenkreis 03	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	3,42			2.222,65	27,25	3.500,55	3,42	13.335,89	183,75	23.604,57	-87,45	-36,51	-23,83	-1.277,90	-98,14	-43,50	-180,33	-10.268,68		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20003	Themenkreis 03	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	3,80			2.469,61	31,50	4.046,49	3,80	14.817,65	126,75	16.282,32	-87,94	-38,97	-27,70	-1.576,88	-97,00	-9,00	-122,95	-1.464,87		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20004	Themenkreis 04	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	0,12			77,99	2,25	289,05	0,12	467,93	6,50	835,02	-94,67	-73,02	-2,13	-211,06	-98,15	-43,96	-367,09			
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20004	Themenkreis 04	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	2,31			1.501,26	27,50	2.665,58	2,31	9.007,57	74,00	9.506,07	-88,87	-43,68	-18,44	-1.164,30	-96,88	-5,24	-71,89	-498,50		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20005	Themenkreis 05	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	0,68			441,93	12,00	1.541,52	0,68	2.651,58	34,50	4.431,90	-94,33	-71,33	-11,32	-1.099,59	-98,03	-40,17	-33,82	-1.780,32		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20005	Themenkreis 05	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	2,89			1.878,20	27,00	648,42	2,89	11.298,22	135,00	17.432,13	-89,30	-45,85	-24,11	-1.590,22	-97,86	-36,02	-132,11	-6.072,91		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20006	Themenkreis 06	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	2,56			1.663,74	5,00	342,30	2,56	9.989,42	23,75	3.059,94	-84,08	-159,03	-24,41	-1.020,44	-89,22	-27,19	-21,19	6.931,49		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20006	Themenkreis 06	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	21,23			13.797,32	73,25	9.409,71	21,23	62.783,90	528,00	67.826,94	-71,02	46,63	-52,02	4.387,61	-95,98	22,05	-506,77	14.956,96		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20007	Themenkreis 07	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	3,48			2.261,84	5,25	674,43	3,48	13.989,85	45,75	5.877,06	-33,71	235,34	-1,77	1.587,21	-92,39	130,90	-42,27	7.692,79		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20007	Themenkreis 07	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	5,91			3.840,89	18,50	2.376,51	5,91	23.045,35	120,50	15.479,46	-68,05	61,62	-12,29	1.464,38	-95,10	46,88	-114,59	7.565,89		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20008	Themenkreis 08	TTI	Teilnehmertage extern	Prozent	0,67			435,43	36,75	4.720,92	0,67	2.612,59	67,25	8.839,98	-98,19	-90,78	-36,08	-4.285,49	-99,00	-69,76	-66,58	-6.026,39		
KS 9110cFortbildung	902	produktbezogene Zellen	KT Z20008	Themenkreis 08	TTI	Teilnehmertage intern	Prozent	4,54			2.950,53	18,50	2.376,51	4,54	17.703,20	36,75	4.720,95	-75,46	24,15	-13,96	574,02	-87,65	27,94	-27,94	12.982,22		

**Abbildung 5: Bericht: ILV**

### 3.3.3 Muster: ILV-Makro-Bericht

Belastung und Entlastung von Kostenstellen									
Jahr: 2004									
Periode: 6									
KS	Bezeichnung	Plan				Abweichung			Ist
		Belastung (€) -fremd	Entlastung (€) -fremd	Belastung (€) -fremd	Entlastung (€) -fremd	Belastung (€)	Entlastung (€)	Verrechnung (€) -eigen	Verrechnung (€) -eigen
91100	Fortbildung	27.064,01	64.989,71	29.860,44	81.379,56	-2.796,43	-16.389,85	60.018,10	47.156,33
91200	Ausbildung	26.847,71	57.413,91	29.644,14	59.433,10	-2.796,43	-2.019,19	48.328,37	40.847,30
91400	Verwaltung	1.170,21	55.237,69	10.130,30	61.681,25	-8.960,09	-6.443,56	11.202,24	6.465,57
91700	Cafeteria	4.751,96	0,00	5.151,44	0,00	-399,48	0,00	0,00	0,00
91800	Gastehaus	14.556,42	0,00	15.007,51	0,00	-451,09	0,00	0,00	0,00
91901	Grundstücke und Gebäude	0,00	20.018,52	0,00	20.018,38	0,00	0,14	0,00	0,00
91902	Wohnung Feilke	476,87	0,00	476,86	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
91903	Wohnung Bettels	389,04	0,00	389,04	0,00	-0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Summe</b>	<b>75.256,21</b>	<b>197.659,84</b>	<b>90.659,73</b>	<b>222.512,29</b>	<b>-15.403,52</b>	<b>-24.852,45</b>	<b>119.548,70</b>	<b>94.469,20</b>

**Abbildung 6:**            **Bericht: ILV-Makro**



## 3.4 Kostenstellenbericht

### 3.4.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Kostenstellenbericht
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Budgetverantwortliche; auch geeignet für VB-Leitung und Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Monat/Quartal/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Standardbericht: KLR-Ergebnisrechnung für die unterjährige Rechnung und Planaufstellungsbericht
<b>Berichtsart</b>	Kostenstellenergebnisrechnung für die Planaufstellung und unterjährige Rechnung
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Unterjährige Rechnung: Monatsabschluss muss durchgeführt sein Planaufstellungsbericht: Planung muss abgeschlossen sein
<b>Berichtszweck</b>	<p>Der Kostenstellenbericht stellt das Ergebnis als Gegenüberstellung der Kosten und Erlöse der Kostenstelle dar.</p> <p>Unter Budgetierungs- und Steuerungsaspekten ermöglicht die Kostenstelle den Blick auf die Organisationssicht einer Behörde.</p> <p>Der Kostenstellenbericht kann als Planungsbericht oder als unterjähriger Plan-Soll-Vergleichsbericht verwendet werden. Er dient vor allem zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit im Verwaltungsbereich. Eine Wirtschaftlichkeit für den gesamten Verwaltungsbereich ist relativ nutzlos, da erst die Entwicklung der Wirtschaftlichkeit in einzelnen Teilen des Verwaltungsbereichs, z.B. in Budgetverantwortungseinheiten (siehe BVE-Bericht) erforderliche Informationen bereitstellt und somit eine Ursachenanalyse ermöglicht, die wiederum der Ausgangspunkt für Planungs- und Steuerungsaktivitäten ist.</p>
<b>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</b>	<p>Auf Ebene der Kostenstellen werden Primärkosten und Be- und Entlastungen der Kostenstelle abgebildet. Grundsätzlich werden externe Erlöse (Eigenerlöse) nicht auf Kostenstellen gebucht.</p> <p>Damit kann auf der Kostenstelle als Ort der Kostenentstehung die Struktur der Primärkosten analysiert werden. Über den Plan-Soll-Ist-Abgleich lassen sich Abweichungen feststellen. In einem zweiten Schritt muss der Kostenstellenverantwortliche mögliche Gründe bei negativen Abweichungen benennen, Handlungsalternativen aufzeigen und daraus ableitend Gegenmaßnahmen ergreifen.</p>


**Berichtsaufbau und Berichtsdaten**
**Dimension: Kostenstellen**

Es besteht die Möglichkeit, einzelne Kostenstellen einer BVE oder die Kostenstellen einer BVE in kumulierter Form zu drucken. Die Auswahl erfolgt im Web-Berichtswesen von demjenigen, der den Bericht generiert (i.d.R. BVE- bzw. Kostenstellenverantwortlicher oder KLR-Administrator).

**Ergebniszeilen:**

Ergebniszeile (Zeile 1050) = Summe Erlöse

Ergebniszeile (Zeile 1200) = Summe Personalkosten

Ergebniszeile (Zeile 1550) = Summe Sach- und Materialkosten

Ergebniszeile (Zeile 1700) = Summe Belastungen aus ILV

Ergebniszeile (Zeile 1750) = Gesamtergebnis der Kostenstelle

**Anhang:**

Wahlweise können die Anhänge der einzelnen Spalten gedruckt 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.

**Berichtsspalten**
**Spalte 1:**

Hier werden die Werte der Periode (Monat) ausgewiesen, für die der Bericht angefordert wird.

**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 X Ist-Leistung in den Ent- und Belastungszeilen) der Periode, für die der Bericht angefordert wurde.

**Spalte 4:**

Kumulierte Plan-Werte (erste Periode bis zu der angeforderten Periode).

**Spalte 5:**

Analog zu Spalte 2 werden hier die kumulierten Werte ausgewiesen.

**Spalte 6:**

Analog zu Spalte 3 werden hier die kumulierten Werte ausgewiesen.

**Spalte 7:**

Hier werden die Jahresplanwerte der aktuellen Planung ausgewiesen.

**Spalte 8:**



<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Hier wird die Abweichung zwischen Spalte 1 und 2 ausgewiesen (Abweichung zwischen aktuellem Plan und Vergleichsplan oder aktuellem Plan und Ergebnisverrechnungsplan der ausgewählten Periode).</p> <p><b>Spalte 9:</b> Hier wird die Abweichung zwischen der Spalte 1 und 3 ausgewiesen (Abweichung zwischen Plan und Soll der ausgewählten Periode).</p> <p><b>Beschreibung der Berichtsdaten</b> Die Entlastungen ILV zeigen die abgegebenen Leistungen der Kostenstelle. Hier sind auch die Entlastungen von Gemeinkostengrößen (z.B. Urlaub, Fehlzeiten, etc.) an produktive Leistungen der Kostenstelle enthalten, da die Kostenstelle mit ihren produktiven Leistungen die Gemeinkosten „verdienen“ muss.</p> <p>Die Summe der Personalkosten zeigt die Personalkosten der Kostenstelle, ermittelt durch die PersKo, auf Basis der kapitelspezifischen Durchschnittssätze je BVLG. Auch die kalkulatorischen Personalkosten (Versorgungsrückstellungen, Beihilfe) sind hier enthalten.</p> <p>Die Summe der Sach- und Materialkosten beinhaltet alle primären Sach- und Materialkosten der Kostenstelle, wobei kalkulatorische Sachkosten (Abschreibungen) ebenso berücksichtigt sind. Bei den auf Kostenstelle primär eingewiesenen Sach- und Materialkosten der Kostenstellen handelt es sich um Gemeinkosten der Kostenträger (Kosten, die keinem Kostenträger zugewiesen werden können).</p> <p>Die Belastungen aus ILV enthalten Belastungen aus vorgelagerten Kostenstellen, die auf Grund von Umlagen (z.B. aus der Gebäudekostenstelle) oder für Kostenstellen erbrachte Leistungen (eine Kostenstelle leistet für eine andere Kostenstelle) anfallen. Außerdem sind Belastungen der eigenen Kostenstelle (z.B. Umlage Urlaub, Fehlzeiten, etc.) an die produktiven Leistungen der Kostenstelle (analog zu „eigenen Entlastungen“) enthalten.</p>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	<p>VB-individuell können bei Bedarf und Erfordernis die vordefinierten Berichtszeilen angepasst werden. Es können sowohl Zusammenfassungen als auch differenziertere Zeilenstrukturen definiert werden.</p> <p>Für den Fall, dass derartige Anpassungen vorgenommen werden sollen, muss die erforderliche, geänderte Zeilenstruktur der ZV LoHN gemeldet werden. Diese stellt das geänderte Layout entsprechend der Anforderungen ein und stellt dieses dem VB zur Verfügung.</p>



### 3.4.2 Muster: Kostenstellenbericht

Periode: 6 Jahr: 2004										
Kostenstelle(n): 91200										
Generierungsdatum: 2004.08.24										
		Sp.1	Sp.2	Sp.3	Sp.4	Sp.5	Sp.6	Sp.7	Sp.8	Sp.9
Zeile	Kostenstellenergebnis	Plan I (B03) Periode	Plan II Periode	Soll Periode	Plan I Kumuliert	Plan II Kumuliert	Soll Kumuliert	Plan I Jahr	Abweichung Sp1:Sp2	Abweichung Sp1:Sp3
	Bezugsdaten	6/2004	6/2004	6/2004	01 - 6/2004	01 - 6/2004	01 - 6/2004	B03 2004	EURO	EURO
1000	Entlastung ILV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1050	Erlöse	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1100	Personalkosten (normalisiert)	-23.958	0	-32.297	-143.746	0	-160.009	-287.493	-23.958	8.339
1150	Personalkosten (kalkulatorisch)	-5.468	0	-5.318	-32.791	0	-29.788	-65.583	-5.468	-148
1200	Personalkosten	-29.423	0	-37.615	-176.538	0	-189.797	-353.076	-29.423	8.192
1250	Büro und Verw. Aufw. Aus-, Weiterbildung	-4	0	0	-24	0	0	-48	-4	-4
1300	Kommunikation und Reisen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1350	Miete,Material, Verbrauchsmittel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1400	Dienstleistungen Dritter	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1450	Erstattungen und sonstige Aufwendungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1500	Abschreibungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1550	Sach- und Materialkosten	-4	0	0	-24	0	0	-48	-4	-4
1600	Belastungen ILV Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1650	Belastungen ILV Sachkosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1700	Belastungen ILV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1750	Ergebnis	-29.427	0	-37.615	-176.562	0	-189.797	-353.124	-29.427	8.188

Abbildung 7: Bericht: Kostenstellen



## 3.5 Kostenträgerbericht

### 3.5.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Kostenträgerbericht
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Budgetverantwortliche; auch geeignet für VB-Leitung und Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Monat/Quartal/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Standardbericht: KLR-Bericht
<b>Berichtsart</b>	Kostenträgerergebnisrechnung für die Planaufstellung und unterjährige Rechnung
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Unterjährige Rechnung: Monatsabschluss muss durchgeführt sein Planaufstellungsbericht: Planung muss abgeschlossen sein
<b>Berichtszweck</b>	<p>Der Kostenträgerbericht stellt das Ergebnis als Gegenüberstellung der Kosten und Erlöse des Kostenträgers dar.</p> <p>Ein Kostenträger (Produkt) ist ein messbares Objekt, welches den Verwaltungsbereich nach Erstellung verlässt (für Dritte erstellt wird). Dabei kann es sich um ein materielles Arbeitsergebnis oder eine Dienstleistung bzw. Projekte im Auftrag Dritter handeln. Die Kostenträger dienen als Basis zur Budgetermittlung hinsichtlich Menge und Preis. Die Erstellung erfolgt im Wesentlichen durch VB-intern erbrachte Leistungen. Deshalb muss eine eindeutige Abgrenzung zwischen internen Leistungen zu erstellten Produkten hergestellt werden.</p> <p>Im Rahmen der Produktsteuerung müssen Kostenträger eindeutig einem Verantwortlichen zugewiesen werden.</p> <p>Es existieren Ausnahmefälle, für die auf der Ebene Kostenträger „interne“ Kostenträger (Kostensammler) gebildet werden. Dies betrifft z.B. Abordnungen, politisch relevante Projekte, Amtshilfen. In diesen Fällen dienen die entsprechenden Kostenträger als reine Kostensammler. Die hier aufgelaufenen Kosten werden pauschal auf die Kostenträger des VB verrechnet.</p>
<b>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</b>	<p>In der Kostenträgerrechnung soll gezeigt werden, wofür – für welche Produkte und Leistungen- die Kosten entstanden sind. Man will erkennen können, wie hoch die Kosten sind, die ein Produkt als Produktkosten verursacht hat.</p> <p>Für Abweichungsanalysen und Trendanalysen sind dabei insbesondere die Abbildung von Eckdaten, Zeitreihen und Plan-Ist-Vergleichen relevant</p> <p>Die Kostenträgereinzelkosten (Sach- und Materialkosten) werden</p>





<b>Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten</b>	<p>dem Kostenträger direkt zugerechnet. Die Verrechnung von Gemeinkosten (Personalkosten und Sachkosten) erfolgt über die Interne Leistungsverrechnung.</p> <p>Ein negatives Kostenträger-Ergebnis kann zum Einen durch erhöhte Kosten, zum Anderen durch zu geringe Erlöse zustande kommen. In der Regel sollten die Kosten mit den Erlösen im Verhältnis stehen (sinkende Erlöse haben sinkende Kosten zur Folge), da durch weniger erbrachte Leistungen weniger Primärkosten anfallen.</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Dimension: Kostenträger</p> <p>Es besteht die Möglichkeit, einzelne Kostenträger einer BVE oder die Kostenträger einer BVE in kumulierter Form zu drucken. Die Auswahl erfolgt im Web-Berichtswesen von demjenigen, der den Bericht generiert (i.d.R. BVE- bzw. Kostenträgerverantwortlicher oder KLR-Administrator).</p> <p>Ergebniszeilen:</p> <p>Ergebniszeile (Zeile 1150) = Summe Erlöse</p> <p>Ergebniszeile (Zeile 1300) = Summe Primärkosten</p> <p>Ergebniszeile (Zeile 1450) = Summe Belastungen ILV (Sach- und Personalkosten)</p> <p>Ergebniszeile (Zeile 1500) = Gesamtergebnis der Kostenträger</p> <p>Wahlweise können die Anhänge der einzelnen Spalten gedruckt 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><b>Berichtspalten:</b></p> <p><b>Spalte 1:</b> Hier werden die Werte der Periode (Monat) ausgewiesen, für die der Bericht angefordert wird.</p> <p><b>Spalte 2:</b> 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.</p> <p><b>Spalte 3:</b> Sollwerte (Plan-Preis X Ist-Leistung in den Ent- und Belastungszeilen) der Periode, für die der Bericht angefordert wurde.</p> <p><b>Spalte 4:</b></p>





<p><b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b></p>	<p>Kumulierte Plan-Werte (erste Periode bis zu der angeforderten Periode).</p> <p><b>Spalte 5:</b> Analog zu Spalte 2 werden hier die kumulierten Werte ausgewiesen.</p> <p><b>Spalte 6:</b> Analog zu Spalte 3 werden hier die kumulierten Werte ausgewiesen.</p> <p><b>Spalte 7:</b> Hier werden die Jahresplanwerte der aktuellen Planung ausgewiesen.</p> <p><b>Spalte 8:</b> Hier wird die Abweichung zwischen Spalte 1 und 2 ausgewiesen (Abweichung zwischen aktuellem Plan und Vergleichsplan oder aktuellem Plan und Ergebnisverrechnungsplan der ausgewählten Periode).</p> <p><b>Spalte 9:</b> Hier wird die Abweichung zwischen der Spalte 1 und 3 ausgewiesen (Abweichung zwischen Plan und Soll der ausgewählten Periode).</p> <p><b>Beschreibung der Berichtsdaten</b></p> <p>Die Summe der Erlöse entspricht den primär auf den Kostenträger gebuchten Erlösen. Entlastungen werden im Bericht nicht ausgewiesen, da Produkte durch Vorleistungen von Kostenstellen erstellt werden und keine Leistungen an „Dritte“ abgeben. Nur in Ausnahmefällen wie der Nutzung von Kostensammlern (z.B. für pol. relevante Projekte, Abordnungen, etc.) erfolgen Entlastungen auf Kostenträgerebene.</p> <p>Die Summe der Sach- und Materialkosten beinhaltet alle primären Sach- und Materialkosten des Kostenträgers, kalkulatorische Kosten (Abschreibungen) finden hier keine Berücksichtigung, da diese i.d.R. auf Kostenstellen gebucht werden. Bei den auf Kostenträger primär eingewiesenen Sach- und Materialkosten handelt es sich um Kostenträgereinzelkosten.</p> <p>Die Belastungen aus ILV enthalten die Belastungen aus den für das Produkt/den Kostenträger leistenden Kostenstellen. Hierbei erfolgt der differenzierte Ausweis der anteiligen Personalkosten und Sach- und Materialkosten. Sofern die Anforderung besteht, eine Trennung von verrechneten Gemeinkosten (Kostenanteile, die die Endkostenstelle mit auf den Kostenträger verrechnet) vorzunehmen, kann eine weitere Differenzierung nach verrechneten und weiterverrechneten Kosten erfolgen.</p> <p>In der Ergebniszeile wird das Gesamt-Kostenträgerergebnis ausgewiesen.</p>
<p><b>Anpassungsmöglichkeiten</b></p>	<p>VB-individuell können bei Bedarf und Erfordernis die vordefinierten</p>



<b>des Berichts für den VB:</b>	<p>ten Berichtszeilen angepasst werden. Es können sowohl Zusammenfassungen als auch differenziertere Zeilenstrukturen definiert werden.</p> <p>Für den Fall, dass derartige Anpassungen vorgenommen werden sollen, muss die erforderliche, geänderte Zeilenstruktur der ZV LoHN gemeldet werden. Diese stellt das geänderte Layout entsprechend der Anforderungen ein und stellt dieses dem VB zur Verfügung.</p>
---------------------------------	---

### 3.5.2 Muster: Kostenträgerbericht (unterjährig)

Periode: 6 Jahr: 2004 Kostenträger: Z0000 Datum 2004.09.13										
Zeile	Kostenträgerergebnis	Sp1 PlanI (B03) Periode	Sp2 PlanII (B0C) Periode	Sp3 Soll Periode	Sp4 PlanI Kumuliert	Sp5 PlanII Kumuliert	Sp6 Soll Kumuliert	Sp7 PlanI Jahr	Sp8 Abweichung Sp1:Sp2	Sp9 Abweichung Sp1:Sp3
	Bezugsdaten	6/2004	6/2004	6/2004	01-6/2004	01-6/2004	01-6/2004	B03 2004	EURO	EURO
1000	Eigenerlöse	253.809	568.040	568.040	1.522.852	1.592.490	1.592.490	3.045.704	-314.231	-314.231
1100	Entlastungen ILV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1150	Erlöse	253.809	568.040	568.040	1.522.852	1.592.490	1.592.490	3.045.704	-314.231	-314.231
1250	Sach- und Materialkosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1300	Primärkosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1350	Belastungen ILV Personal	-102.731	-103.660	-110.617	-616.366	-621.956	-689.768	-1.232.770	995	7.886
1400	Belastungen ILV Sachkosten	-41.538	-11.790	-39.400	-249.226	-70.741	-224.306	-760.839	-29.746	-2.136
1450	Belastungen ILV	-144.269	-115.450	-150.017	-865.613	-692.700	-914.074	-1.993.609	-28.819	5.749
1500	Ergebnis	109.540	452.590	418.024	657.236	899.791	678.416	1.052.095	-343.051	-308.484

Abbildung 8: Bericht: Kostenträger (unterjährig)

### 3.5.3 Muster: Kostenträgerbericht (Planaufstellung)


 Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen								
Periode: 1-12 Jahr: 2004 Kostenträger: XXX Datum/Datenstand: 08.11.2004 \ 22.09.2004 09:59:52								
Zeile	Kostenträgerergebnis	Sp.1 aktueller Plan (B03)	Sp.2 letzter aktueller Plan (B0C)	Sp.3 Plan Vor- Periode	Sp.4 Ist Vor- Periode	Sp.5 Abweichung Sp1:Sp2	Sp.6 Abweichung Sp1:Sp3	Sp.7 Abweichung Sp1:Sp4
	Bezugsdaten	B03 2004	B0C 2004	B01 2003	2003	EURO	EURO	EURO
1000	Eigenerlöse	0	8.478	14	29.312	-8.478	-14	-29.312
1100	Entlastungen ILV	0	0	0	0	0	0	0
1150	Erlöse	0	8.478	14	29.312	-8.478	-14	-29.312
1250	Sach- und Materialkosten	-1.314.479	-496.315	-1.251.804	-1.318.333	-818.163	-62.675	3.855
1300	Primärkosten	-1.314.479	-496.315	-1.251.804	-1.318.333	-818.163	-62.675	3.855
1350	Belastungen ILV Personal	-213.832	-105.776	-120.922	-72.126	-108.057	-92.910	-141.706
1400	Belastungen ILV Sachkosten	-236.074	-60.436	-39.039	-26.449	-175.638	-197.035	-209.624
1450	Belastungen ILV	-449.906	-166.212	-159.961	-98.575	-283.694	-289.945	-351.331
1500	Ergebnis	-1.764.385	-654.049	-1.411.751	-1.387.597	-1.110.336	-352.634	-376.788

Abbildung 9: Bericht: Kostenträger (Planaufstellung)



## 3.6 Controllingberichte

### 3.6.1 Vergleich Planleistungen und Plan-Verrechnungssätze

#### 3.6.1.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Planleistungen und Plan-Verrechnungssätze
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	VB-Leitung, Budgetverantwortliche
<b>Berichtsfrequenz</b>	Plan-Jahr, unterjährig Quartal/Halbjahr/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Controlling-Excel-Makro
<b>Berichtsart</b>	Bericht für den Vergleich von Plan-Leistungen und Ist-Leistungen sowie den Planverrechnungssätzen je Kostenstelle/Kostenträger und Bezugsgröße
<b>Berichtersteller</b>	Budgetverantwortliche, VB-Leitung, Controller KLR-Administrator
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	<p><b>Im Rahmen der Planaufstellung:</b> Abschluss der Leistungsplanung (Input und Output).</p> <p><b>Im Rahmen der unterjährigen Rechnung:</b> Ist-Leistungen müssen aus der Zeitwirtschaft importiert sein.</p> <p><b>Basis-Voraussetzung:</b> Einheitliche Bezugsgrößenstrukturen mit einheitlichen Codierungen.</p>
<b>Berichtszweck</b>	<p>Der Bericht dient dem Vergleich der geplanten mit den unterjährig erbrachten Leistungen sowie dem Vergleich der hierfür zu verrechnenden Kostensätze.</p> <p>Sinnvoll ist dieser Vergleich vor allem bei Flächenverwaltungen mit gleichartigen Kostenstellen- und Leistungsstrukturen bzw. gleichartigen Produkten (z.B. Straßenbauverwaltung, die innerhalb ihrer Straßenbauämter über einheitliche Leistungs- und Produktstrukturen verfügt).</p>
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>Bereits im Rahmen der Planaufstellung kann auf VB-Ebene festgestellt werden, ob und inwiefern sich Preis- und Leistungsstrukturen in den verschiedenen Dienststellen voneinander unterscheiden. Gründe für Output-Abweichungen können zum Beispiel in unterschiedlichen Bevölkerungsdichten oder abweichender Infrastruktur in unterschiedlichen Bezirken liegen. Preisabweichungen können z.B. durch unterschiedliche Personalstrukturen der einzelnen Dienststellen begründet sein.</p> <p>Sollten Dienststellen gleicher Struktur unterschiedliche Preise für gleichartige Leistungen ermitteln, sind die Kostenstrukturen der jeweiligen Dienststellen zu analysieren (z.B. anhand der BVE-Berichte). Abweichungen hierin sind vom jeweiligen Budgetver-</p>



<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>antwortlichen zu begründen. Maßnahmen zur Preisangleichung bzw. Preissenkung sind einzuleiten.</p> <p>Maßnahmen können zum Beispiel die Optimierung von Organisationsstrukturen oder Abläufen zur Produkterstellung sein.</p> <p>Auch Kostenstrukturen können optimiert werden. Wenn beispielsweise eine Dienststelle externe Leistungen teurer einkauft als eine andere Dienststelle, kann die Optimierung darin liegen, dass Rahmenverträge mit Lieferanten geschlossen werden und der Einkauf im VB zentralisiert wird.</p> <p>Im Rahmen der unterjährigen Rechnung bleiben die Planverrechnungssätze gleich, da die Leistungsverrechnung im Ist mit Planverrechnungssätzen bewertet wird. Erst nach erfolgter Ergebnisverrechnung können hier die auf Basis der tatsächlichen Ist-Kosten ermittelten Werte hinzugezogen werden.</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Dimension: Kostenstelle/Bezugsgröße oder Kostenträger/Bezugsgröße</p> <p>Der Bericht wird kumuliert für die jeweils im Web bei Freigabe definierten Perioden (z.B. 1-3 oder 3-6) erzeugt.</p> <p>Die Auswertung erfolgt auf der untersten Ebene der Kostenstellen und Kostenträger (Ebene Bezugsgröße = Leistung bzw. Output)</p> <p>In den Berichtszeilen werden die einzelnen Unterkonten (Kostenstellen oder Kostenträger) dargestellt.</p> <p>In den Spalten werden für die jeweiligen Bezugsgrößen (Spaltenkopf) die Plan- und Ist-Mengen sowie Verrechnungssätze dargestellt.</p> <p>Bei den Kostenstellen handelt es sich hierbei um</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>produktive Leistungen</b>, die der Produkterstellung dienen und Gemeinkostenleistungen (z.B. Urlaub/Krankheit) und Vorleistungen (z.B. Verwaltungstätigkeiten oder Gebäudekosten) enthalten,</li> <li>• differenziert dargestellte Leistungen und Verrechnungssätze der <b>Gemeinkostenleistungen</b>.</li> </ul> <p>Bei den Kostenträgern handelt es sich um</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Ausbringungsmenge (Output) des jeweiligen Produkts/Kostenträgers je Bezugsgröße (z.B. Anzahl interne Teilnehmertage und externe Teilnehmertage in der Fortbildung).</li> </ul>



<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p><b>Berichtsspalten</b></p> <p><b>Spalte A</b> Code der Dimension (Kostenstelle oder Kostenträger)</p> <p><b>Spalte B</b> Bezeichnung der Dimension</p> <p><b>Spalte C</b> Planmenge, welche aus der Leistungsplanung/Mengenplanung in Baan resultiert.</p> <p><b>Spalte D</b> Ist-Mengen, welche aus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>erfassten Zeiten in der Zeitwirtschaft,</li> <li>vorhandenen/geplanten Größen (z.B. Quadratmeter der Gebäudedekostenstelle),</li> <li>erfassten Mengen in der Zeitwirtschaft oder Baan resultieren.</li> </ul> <p><b>Spalte E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abweichung der Ist-Menge von der geplanten Menge (C ./ D)</li> </ul> <p><b>Spalte F</b> Planverrechnungssatz (Plankosten / Planleistung)</p> <p><b>Spaltenkopf (A-F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bezugsgrößencode</li> </ul>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	Fertig gerechnete Auswertungen können gem. der MS Excel-Standardfunktionalitäten strukturiert/bearbeitet werden.

### 3.6.1.2 Muster: Planleistungen und Plan-Verrechnungssätze


 <p>Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen</p> <p><b>Vergleich Leistungen und Verrechnungssätze</b></p> <p>Bereich: XXX VB XXX HH-Jahr: 2004 Periode: 3 - 5</p>													
Kostenstelle	Bezeichnung	903				904				905			
		Plan-menge	Ist-menge	Ab- weichung	Plan-VS	Plan-menge	Ist-menge	Ab- weichung	Plan-VS	Plan-menge	Ist-menge	Ab- weichung	Plan-VS
91100	Kostenstelle A	973,77	774,25	-199,52	-140,12	400,05	278,50	-121,55	-23,16	617,61	431,00	-186,61	-23,17
91200	Kostenstelle B	373,44	309,00	-64,44	-312,97	160,05	97,75	-62,30	-26,94	386,46	239,50	-146,96	-29,76
91400	Kostenstelle C	3.821,10	3.819,75	-1,35	-33,47	578,34	177,25	-401,09	-19,21	970,08	309,00	-661,08	-18,91

Abbildung 10: Bericht: Leistungen und Verrechnungssätze



## 3.6.2 Leistung je Bezugsgröße

### 3.6.2.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Leistung je Bezugsgröße
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	VB-Leitung, Budgetverantwortliche, Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Quartal/Halbjahr/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Controlling-Excel-Makro – Auswertung in Form einer Pivotta- belle mit anhängender Balkengrafik
<b>Berichtsart</b>	Controllingbericht zur Steuerung der Input- und Outputleistun- gen innerhalb der Budgetverantwortungseinheit oder auf der Ebene Verwaltungsbereich.
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Controller, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstel- lung des Berichts</b>	Leistungsplanung muss erfolgt sein. Ist-Leistungen/Ist-Mengen müssen aus der Zeitwirtschaft impor- tiert sein.
<b>Berichtszweck</b>	Der Bericht dient der Auswertung/Kontrolle der geplanten Lei- stungen/Ausbringungsmengen im Verhältnis zu tatsächlich er- brachten Leistungen/Ausbringungsmengen.
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffs- möglichkeiten</b>	<p>Der Bericht dient der Leistungs- und Outputsteuerung innerhalb einer Budgetverantwortungseinheit bzw. auf der Ebene Verwal- tungsbereich.</p> <p>Es können Leistungsschwankungen innerhalb einer Kostenstelle auftreten, die jedoch die Gesamtleistung nicht oder nur gering- fügig beeinflussen (wenn die Produktivleistung sinkt, erfolgt ei- ne Steigerung der Gemeinkostenleistungen wie Krankheit oder Verteilzeiten und umgekehrt).</p> <p>Sofern eine gravierende Senkung der Produktivleistungen er- folgt, sind die Ursachen hierfür zu analysieren.</p> <p>Gründe für Leistungsschwankungen (Beispiele)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Nachfrage an Leistungen/Produkten,</li> <li>• saisonale Schwankungen (z.B. Jahreszeiten bedingte Lei- stungen oder Ferienzeiten).</li> </ul> <p>Je nach Ursache der Leistungsschwankung sind Maßnahmen zu ergreifen.</p> <p>Liegt z.B. die Ursache in der sinkenden Nachfrage, kann eine Qualitätssteigerung oder gezieltere Öffentlichkeitsarbeit für eine Steigerung sorgen.</p> <p>Sofern es sich um saisonale Schwankungen handelt, ist darauf</p>



<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>zu achten, dass in den Monaten, in denen z.B. eine geringere Anzahl an Urlaubstagen die Regel ist, eine Leistungssteigerung erzielt wird.</p> <p>Der Budgetverantwortliche hat darauf zu achten, dass insgesamt die Abweichungen keine gravierenden Ausmaße annehmen. Ansonsten hat „rechtzeitig“ ein Eingriff zu erfolgen (z.B. Personal- oder Organisationsstrukturänderungen).</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Dimension: Kostenstelle/Bezugsgröße oder Kostenträger/Bezugsgröße</p> <p>Der Bericht wird kumuliert für die jeweils im Web bei Freigabe definierten Perioden (z.B. 1-3 oder 3-6) erzeugt.</p> <p>Die Auswertung erfolgt auf der untersten Ebene der Kostenstellen und Kostenträger (Ebene Bezugsgröße = Leistung bzw. Output)</p> <p>In den Berichtszeilen werden die Bezugsgrößen der gesamten BVE oder einzelner Objekte (je nach Auswahl im Auswahlfeld) dargestellt. Die Balkengrafik wird gem. jeweiliger Auswahl automatisch angepasst.</p> <p>Auswahländerungen sind in gleicher Form in der Grafik möglich, wobei eine automatische Anpassung der Pivottabelle erfolgt.</p> <p>In den Spalten werden für die jeweiligen Bezugsgrößen die Plan- und Ist-Mengen sowie die absoluten und relativen Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Leistungen dargestellt.</p> <p>Bei den Kostenstellen handelt es sich hierbei um</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produktive Leistungen, die der Produkterstellung dienen und die Kosten von Gemeinkostenleistungen (z.B. Urlaub/Krankheit) und Vorleistungen (z.B. Verwaltungstätigkeiten oder Gebäudekosten) enthalten,</li> <li>• differenziert dargestellte Leistungen und Verrechnungssätze der Gemeinkostenleistungen.</li> </ul> <p>Bei den Kostenträgern handelt es sich um</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Ausbringungsmenge (Output) des jeweiligen Produkts/Kostenträgers je Bezugsgröße (z.B. Anzahl interne Teilnehmertage und externe Teilnehmertage in der Fortbildung).</li> </ul>





<p><b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b></p>	<p><b>Pivot-Tabelle</b></p> <p><b>Auswahlfeld Zeile 11</b></p> <p>Im Auswahlfeld können einzelne Unterkonten, Unterkontengruppen oder alle Unterkonten der jeweiligen Dimension (Kostenstelle oder Kostenträger) gewählt werden. Je nach erfolgter Auswahl, erfolgt eine automatische Anpassung der unten anhängenden Pivottable.</p> <p><b>Berichtszeilen</b></p> <p>In den Berichtszeilen sind die einzelnen Bezugsgrößen gem. oben vorgenommener Auswahl dargestellt.</p> <p><b>Berichtsspalten</b></p> <p>Im Spaltenkopf kann eine Auswahl über auszuwertende Bezugsgrößen getroffen werden.</p> <p><b>Spalte A</b></p> <p>Bezugsgrößencode und Bezugsgrößenbezeichnung</p> <p><b>Spalte B</b></p> <p>Planleistung/Planmenge kumuliert gem. Auswahl</p> <p><b>Spalte C</b></p> <p>Istleistung/Istmenge kumuliert gem. Auswahl</p> <p><b>Spalte D:</b></p> <p>Absolute Abweichung der Istleistung/Istmenge zur Planleistung/Planmenge</p> <p><b>Spalte E:</b></p> <p>Relative Abweichung der Istleistung/Istmenge zur Planleistung/Planmenge</p> <p><b>Grafik:</b></p> <p>In der Grafik kann die Auswahl im Auswahlfeld analog zur Pivot-Tabelle verwendet werden.</p> <p>Die jeweiligen Bezugsgrößen werden in Form von Balken je Bezugsgröße gem. vorgenommener Auswahl dargestellt. Weiterhin enthält die Grafik Abweichungsbalken je Bezugsgröße. Wird beispielsweise der Abweichungsbalken entfernt, werden die Abweichungsspalten in der Pivot-Tabelle automatisch mit entfernt.</p>
<p><b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b></p>	<p>Fertig gerechnete Auswertungen können gem. der MS Excel-Standardfunktionalitäten strukturiert/bearbeitet werden.</p> <p>Die Grafik kann gem. Grafikkatalog MS-Excel bearbeitet werden.</p>



### 3.6.2.2 Muster: Pivot-Tabelle- Leistung je Bezugsgröße


 <b>Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen</b>				
<b>Leistung je Bezugsgrösse</b>				
<b>Bereich: XXX</b> <b>HH-Jahr: 2004</b> <b>Periode: 1 - 6</b>				
<b>Unterkonto</b>		<b>(Alle)</b>		
Bezugsgrösse	Planleistung	Istleistung	Abweichung	Abw. [%]
103 - JAP	294,72	184,50	-110,22	-37,40
104 - Revision n.Dienstanweisung	2.502,42	998,50	-1.503,92	-60,10
105 - Sonstige Revisionen	1.574,58	1.382,25	-192,33	-12,21
401 - Lenken und Leiten	1.358,58	811,00	-547,58	-40,31
403 - Urlaub/Krankheit	5.512,02	4.127,25	-1.384,77	-25,12
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>11.242,32</b>	<b>7.503,50</b>	<b>-3.738,82</b>	<b>-33,26</b>

Abbildung 11: Bericht: Leistungen je Bezugsgröße

### 3.6.2.3 Grafik: Leistung je Bezugsgröße

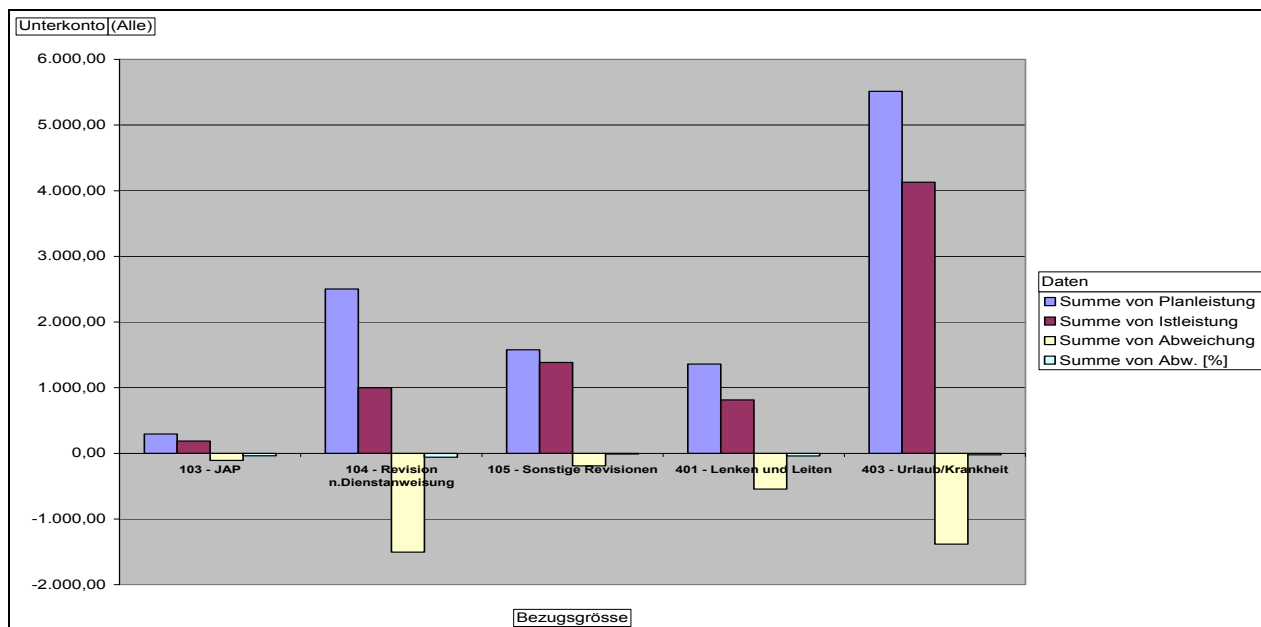


Abbildung 12: Bericht: Leistungen je Bezugsgröße



### 3.6.3 Verrechnungssatz pro Sachkonto

#### 3.6.3.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Verrechnungssatz pro Sachkonto
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Budgetverantwortliche, Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Planaufstellung, Quartal/Halbjahr/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Controlling-Excel-Makro über Verrechnungssätze pro Unterkonto/Bezugsgröße, auf Sachkontenebene
<b>Berichtsart</b>	Controllingbericht zur Planung und Steuerung der Verrechnungssätze pro Sachkonto.
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Controller, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Kosten- und Leistungsplanung muss erfolgt sein. Ergebnisverrechnung muss durchgeführt sein.
<b>Berichtszweck</b>	Der Bericht dient der Auswertung/Kontrolle der Verrechnungssätze je Unterkonto (Kostenstelle/Kostenträger) und Leistung (Bezugsgröße), differenziert nach Sachkontengruppen, bzw. der Ermittlung der Verrechnungssätze dieser zur Planaufstellung.
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>Die Verrechnungssätze je Sachkonto ergeben sich automatisch anhand der Bottom-Up-Planung (Planung auf der Ebene Kostenstelle- und Kostenträgerbezugsgröße) im Verwaltungsbereich. Bei der internen Leistungsverrechnung erfolgt eine nach Kontengruppen differenzierte Verrechnung, die unterjährig nach den zur Planaufstellung ermittelten Verrechnungssätzen bewertet wird (die Verrechnung erfolgt differenziert nach den Kategorien Sach- und Materialkosten, Personalkosten und kalkulatorischen Abschreibungen sowie kalkulatorischen Personalkosten).</p> <p>Nach erfolgter Ergebnisverrechnung kann der jeweilige Verantwortliche ermitteln, inwieweit die Kalkulation der Kosten der Realität entspricht (Ist-Verrechnungssätze).</p> <p>Die hierfür erforderliche Ergebnisverrechnung sollte grundsätzlich max. halbjährlich durchgeführt werden. Ergeben sich jedoch (z.B. auf Grund von äußeren Einflüssen) erhebliche Schwankungen in der Ist-Kosten-Entwicklung insgesamt, kann die Ergebnisverrechnung auch bedarfsweise in kürzeren Zeitabständen durchgeführt werden. Das kann dazu führen, dass unterjährig Plananpassungen und somit Preiskorrekturen durchgeführt werden.</p> <p>Der nach Kostenartengruppen differenzierte Ausweis der Plan- und Ist-Verrechnungssätze unterstützt den Verantwortlichen bei der Definition von Eingriffsmaßnahmen.</p>


**Berichtsaufbau und Berichtsdaten**

Dimension: Kostenstelle/Bezugsgröße oder Kostenträger/Bezugsgröße

Der Berichtsaufbau entspricht den im Web Berichtswesen definierten Berichtszeilen. In der Regel reicht es aus, eine Berichtszeile je Kostenartengruppe bzw. Kostenartenobergruppe zu definieren (Kontengruppe 6 für Sach- und Materialkosten sowie Dienstleistungen und Kommunikationskosten, Kontengruppe 4 für Erlösarten usw.).

**Hinweis/Empfehlung**

- Die in den Berichtszeilen definierten Kontengruppen müssen in den Baan-Sachkontenhierarchien vorhanden sein.
- Bei Definition der Berichtszeilen ist (zur Erreichung der bestmöglichen Performance und Steigerung der Transparenz) eine möglichst geringe Differenzierung (z.B. gem. Kostenkategorien) vorzunehmen. Differenzierte Berichtsausprägungen sind im KLR-Berichtswesen (Kostenstellen-, Kostenträger- und BVE-Berichte) möglich.

Es wird ein Bericht je Unterkonto/Bezugsgröße für die ausgewählten Perioden in kumulierter Form generiert.

Die Auswertung erfolgt auf der untersten Ebene der Kostenstellen und Kostenträger (Ebene Bezugsgröße = Leistung bzw. Output)

In den Berichtszeilen werden die Verrechnungssätze gem. Planung den Verrechnungssätzen gem. Ist-Kosten/Ist-Erlösen je Bezugsgröße und Sachkonto gegenübergestellt.

**Berichtskopf**

Es wird ein Bericht je Unterkonto und Bezugsgröße über die ausgewählten Perioden und ausgewählten Unterkonten der BVE generiert. Die entsprechenden Informationen (Unterkonto, Bezugsgröße, Periodeneinschränkung) werden im Berichtskopf dargestellt.

**Berichtszeilen**

Hier werden die Sachkonten gem. der Definition bzw. Auswahl im Web-Berichtswesen dargestellt.

**Berichtsspalten**
**Spalte A**

Nummer des Sachkontos gem. Berichtszeile

**Spalte B**

Bezeichnung des Sachkontos

**Spalte C**

Gesamt-Plankosten für die im Berichtskopf dargestellte Bezugsgröße des Sachkontos zur Planaufstellung. Hierbei handelt es sich um jahresbezogene Plankosten dieser Bezugsgröße.



<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p><b>Spalte D</b> Planverrechnungssatz der Kostenart der jeweiligen Bezugsgröße. Kosten dieser Kostenart fließen in den Plan-Verrechnungssatz ein, mit dem die unterjährige Leistungsverrechnung bewertet wird.</p> <p><b>Spalte E</b> Ist-Kosten, die nach Ergebnisverrechnung gem. tatsächlich gebuchten Kosten auf das jeweilige Sachkonto der Bezugsgröße gerechnet werden.</p> <p><b>Spalte F</b> Ist-Verrechnungssatz, der sich aus Ist-Kosten/Ist-Leistung ergibt.</p> <p><b>Spalte G</b> Prozentuale Abweichung zwischen Plan- und Ist-Verrechnungssatz.</p>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	Fertig gerechnete Auswertungen können gem. der MS Excel-Standardfunktionalitäten strukturiert/bearbeitet werden.

### 3.6.3.2 Muster Verrechnungssatz pro Sachkonto


 <b>Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen</b>						
<b>Verrechnungssatz pro Sachkonto</b>						
Bereich: 136	VB XXX					
Plan 1: B03						
Plan 2: B0C						
KS/BG: 91901/920						
HH-Jahr: 2004						
Periode: 3 - 5						
Konto	Bezeichnung	Plankosten	Plan-VS	Istkosten	Ist-VS	Abw. [%]
K611	Kommunikationskosten	-682,95	-0,70	-391,50	-0,40	42,67
K62	Material u Verbrauchsm., Inst	-1.180,11	-1,22	-401,80	-0,41	65,95
K63	Bewirtschaft. unbew. Vermögen	-12.777,54	-13,16	-9.575,92	-9,86	25,05
K64	Kosten Dienstleistungen Dritte	-3.186,33	-3,28	-3.875,44	-3,99	-21,63
K66	Mieten, Pachten u. Leasing	-42.000,00	-43,25	-41.850,00	-43,10	0,35
	Summe Kosten	-59.826,93	-61,61	-56.094,66	-57,77	6,24
<b>Summe</b>		<b>-59.826,93</b>	<b>-61,61</b>	<b>-56.094,66</b>	<b>-57,77</b>	<b>6,24</b>

Abbildung 13: Bericht: Verrechnungssatz pro Sachkonto



### 3.6.4 Verrechnungssatz kumuliert (Bezugsgröße)

#### 3.6.4.1 Steckbrief

Berichtsteckbrief	Verrechnungssatz kumuliert (Bezugsgröße)
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	Budgetverantwortliche, Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Planaufstellung, Quartal/Halbjahr/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Controlling-Excel-Makro über Verrechnungssätze je Unterkonto (Kostenstelle/Kostenträger) und Bezugsgröße
<b>Berichtsart</b>	Controllingbericht zur Planung und Steuerung der Verrechnungssätze Bezugsgröße (Leistung).
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Controller Budgetverantwortliche,
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Kosten- und Leistungsplanung muss erfolgt sein. Ergebnisverrechnung muss durchgeführt sein.
<b>Berichtszweck</b>	Der Bericht dient der Auswertung/Kontrolle der Verrechnungssätze je Leistung (Bezugsgröße) bzw. der Ermittlung der Verrechnungssätze dieser zur Planaufstellung.
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>In Spalte G werden die Differenzen zwischen dem Plan-Verrechnungssatz (Plan-VS) sowie dem Ist-Verrechnungssatz (Ist-VS) prozentual abgebildet. Negative Werte sagen aus, dass der Ist-Verrechnungssatz niedriger als der ursprünglich geplante Verrechnungssatz liegt. Hier ist eine <b>Kostenanalyse</b> durchzuführen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Im Musterbericht sind z.B. die Kosten für Verteilzeiten um 213,19% und die Kosten für Urlaub und Krankheit um 201,33 % höher als die ursprünglich geplanten Kosten.</p> <p>Maßnahmen könnten in einer Analyse und Optimierung der Arbeitsabläufe liegen um die Verteilzeiten zu reduzieren. Zu berücksichtigen wäre weiterhin, ob Mitarbeiter längerfristig erkrankt sind und so die Ist-VS erhöhen.</p> <p>Bei sämtlichen Analysen sind Saisonschwankungen zu berücksichtigen.</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Dimension: Kostenstelle/Bezugsgröße oder Kostenträger/Bezugsgröße</p> <p>Es wird ein Bericht je Unterkonto der BVE für die ausgewählten Perioden in kumulierter Form generiert.</p> <p>Die Auswertung erfolgt auf der untersten Ebene der Kostenstellen und Kostenträger (Ebene Bezugsgröße = Leistung bzw. Output).</p> <p>In den Berichtszeilen werden die Verrechnungssätze gem. Planung denen der Verrechnungssätze gem. Ist-Kosten/Ist-Erlöse je Bezugs-</p>



<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>größe der Kostenstelle/des Kostenträgers in den Vergleich gestellt.</p> <p><b>Hinweis</b></p> <p>Bereits bei der Definition der Berichtszeilen im Web ist darauf zu achten, dass zur Ermittlung der Verrechnungssätze je Bezugsgröße die Erlösarten (Entlastungen und Erlöse) deaktiviert sein sollten, da ansonsten der Saldo der Kosten ./ Erlöse einen Verrechnungssatz von ca. 0,00 ergibt.</p> <p><b>Berichtskopf</b></p> <p>Es wird ein Bericht je Unterkonto über die ausgewählten Perioden und ausgewählten Unterkonten der BVE generiert. Die entsprechenden Informationen (Unterkonto, Periodeneinschränkung) werden im Berichtskopf dargestellt.</p> <p><b>Berichtszeilen</b></p> <p>Hier werden die Bezugsgrößen (Leistungen) des Unterkontos (Kostenstelle/Kostenträger) dargestellt. Die Auswertung der Verrechnungssätze erfolgt somit für die einzelnen Bezugsgrößen.</p> <p><b>Berichtsspalten</b></p> <p><b>Spalte A</b></p> <p>Code der Bezugsgröße</p> <p><b>Spalte B</b></p> <p>Bezeichnung der Bezugsgröße</p> <p><b>Spalte C</b></p> <p>Plankosten der Bezugsgröße für das im Berichtskopf dargestellte Unterkonto gem. der Periodenauswahl.</p> <p><b>Spalte D</b></p> <p>Planverrechnungssatz je Bezugsgröße (Plankosten der Periode / Planleistungen der Periode).</p> <p><b>Spalte E</b></p> <p>Ist-Kosten, die nach Ergebnisverrechnung gem. tatsächlich gebuchten Kosten auf die Bezugsgröße gerechnet werden.</p> <p><b>Spalte F</b></p> <p>Ist-Verrechnungssatz, der sich aus Ist-Kosten/Ist-Leistung ergibt.</p> <p><b>Spalte G</b></p> <p>Prozentuale Abweichung zwischen Plan- und Ist-Verrechnungssatz.</p>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	<p>Fertig gerechnete Auswertungen können gem. der MS Excel-Standardfunktionalitäten strukturiert/bearbeitet werden.</p>





### 3.6.4.2 Muster: Verrechnungssatz je Bezugsgröße


 <p>Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen</p>						
<b>Verrechnungssatz je Bezugsgröße</b>						
Bereich: XXX			VB XXX			
Kostenstelle: 91400						
HH-Jahr: 2004						
Periode: 3 - 5						
BG	Bezeichnung	Plankosten	Plan-VS	Istkosten	Ist-VS	Abw. [%]
903	Kostenstelle allgemein (h)	-127.886,58	-33,47	-127.907,06	-33,49	-0,05
904	Verteilzeiten (h)	-11.109,93	-19,21	-10.664,18	-60,16	-213,19
905	Urlaub/Krankheit (h)	-18.348,42	-18,91	-17.611,59	-57,00	-201,33
908	Reinigung	-18.030,87	-21,27	-16.052,56	-18,94	10,97
<b>Summe</b>		<b>-175.375,80</b>	<b>-92,86</b>	<b>-172.235,39</b>	<b>-169,58</b>	<b>-82,62</b>

Abbildung 14: Bericht: Verrechnungssatz je Bezugsgröße



### 3.6.5 Anteil Leistungen

#### 3.6.5.1 Steckbrief

<b>Berichtssteckbrief</b>	<b>Anteil Leistungen</b>
<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	VB-Leitung, Budgetverantwortliche, Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	Quartal/Halbjahr/Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Controlling-Excel-Makro über tatsächlich erbrachte Leistungen über den Gesamt-VB oder Teile (BVEen) davon (in tabellarischer und grafischer Form).
<b>Berichtsart</b>	Bericht zur Steuerung der Leistungen im Verwaltungsbereich
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator, Controller, Budgetverantwortliche
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Ist-Leistungen müssen erfasst und verarbeitet sein.
<b>Berichtszweck</b>	Der Bericht/Die Grafik dient der Auswertung/Kontrolle der Leistungen im Verwaltungsbereich, wobei eine Gruppierung von Leistungsarten (z.B. Produktive Leistungen und Gemeinkostenleistungen) vorgenommen wird.
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>Auf der Ebene der VB-Leitung und auch der BVE im Verwaltungsbereich spielt die Steuerung der Leistungen eine maßgebliche Rolle.</p> <p>Im Gegensatz zu der Auswertung der Leistungen in differenzierter Form, bietet die grafische Darstellung dem Anwender einen schnellen und transparenten Überblick darüber, in welchem Verhältnis die einzelnen Leistungsgruppen im Verwaltungsbereich zueinander stehen.</p> <p>Steuerungs- und Eingriffsmöglichkeiten sind analog zu den Ausführungen in 3.6.1.1 zu verstehen.</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Dimension: Kostenstelle/Bezugsgrößengruppe oder Kostenträger/Bezugsgrößengruppe</p> <p>Je ausgewähltem Unterkonto und der Periodeneingrenzung werden ein Bericht und eine Grafik erzeugt, welche die Leistungsanteile derer darstellen. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Leistungsanteile in kumulierter Form (über alle Unterkonten gem. Auswahl im Web Berichtswesen).</p> <p>Um das hierfür vorgesehene Makro ausführen zu können, müssen Bezugsgrößenkategorisierungen im Web vorgenommen werden.</p> <p>Der Bericht bietet (in Ergänzung zu der grafischen Auswertung) den Vergleich zwischen Plan- und Ist-Leistungen je Be-</p>




<p><b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b></p>	<p>zugsgrößengruppe.</p> <p>In der Grafik erfolgt die Auswertung der Ist-Leistungen.</p> <p>Sofern auf der Ebene Kostenträger Differenzierungen nach Outputgrößen vorgenommen werden, können auch hierfür Bezugsgrößenkategorien gebildet und ausgewertet werden.</p> <p>Hinweis:</p> <p>Bei der Bildung der Bezugsgrößenkategorien ist darauf zu achten, dass Bezugsgrößen mit gleichen Einheiten in einer Kategorie zusammengefasst werden (z.B. h oder Stck.) und ausgewertet werden (ein Vergleich der Einheit h mit der Einheit Stck. macht keinen Sinn).</p>
<p><b>Berichtsspalten/Berichtszeilen/ Grafik</b></p>	<p><b>Berichtskopf</b></p> <p>Es wird ein Bericht je Unterkonto über die ausgewählten Perioden und ausgewählten Unterkonten der BVE generiert. Die entsprechenden Informationen (Unterkonto, Bezugsgröße, Periodeneinschränkung) werden im Berichtskopf dargestellt. Im Anschluss erfolgt die Auswertung über die ausgewählten Unterkonten in kumulierter Form.</p> <p><b>Bericht</b></p> <p><b>Berichtszeilen</b></p> <p>In den Berichtszeilen werden die einzelnen Bezugsgrößengruppen des Unterkontos dargestellt.</p> <p><b>Berichtsspalten</b></p> <p><b>Spalte A</b></p> <p>Bezeichnung der Bezugsgrößenkategorie</p> <p><b>Spalte B</b></p> <p>Summe der Planleistungen gem. Bezugsgrößenkategorie.</p> <p><b>Spalte C</b></p> <p>Anteil der Planleistung je Bezugsgrößenkategorie im Verhältnis zur Gesamt-Planleistung.</p> <p><b>Spalte D</b></p> <p>Summe der Ist-Leistungen je Bezugsgrößenkategorie.</p> <p><b>Spalte E</b></p> <p>Anteil der Ist-Leistung je Bezugsgrößenkategorie im Verhältnis zur Gesamt-Istleistung.</p> <p><b>Grafik</b></p> <p>Die Grafik visualisiert als Kreisdiagramm die prozentuale Verteilung der Leistungsarten.</p>



**Anpassungsmöglichkeiten des  
Berichts für den VB:**

Fertig gerechnete Auswertungen können gem. der MS Excel-Standardfunktionalitäten strukturiert/bearbeitet werden.

### 3.6.5.2 Muster: Bericht- Anteil Leistungen



**Leistungsorientierte  
Haushaltswirtschaft  
Niedersachsen**

## Struktur der Leistung pro Unterkonto

Bereich: XXX

Kostenstelle kumuliert

HH-Jahr: 2004

Periode: 3 - 5

VB XXX

Produktiv/ unprod.	Summe Lstg. Plan	%-Anteil an Ges.-Lstg. Plan	Summe Lstg. Ist	%-Anteil an Ges.-Lstg. Ist
Gemeinkosten	1.146,99	10,11	462,50	4,76
Produktiv	1.917,81	16,90	2.810,00	28,94
Sonstiges	5.168,31	45,55	4.903,00	50,50
Unproduktiv	3.112,59	27,43	1.533,00	15,79
<b>Summe</b>	<b>11.345,70</b>	<b>100,00</b>	<b>9.708,50</b>	<b>100,00</b>

Abbildung 15: Bericht: Anteil der Leistungen pro Unterkonto

### 3.6.5.3 Grafik- Anteil der Leistungen

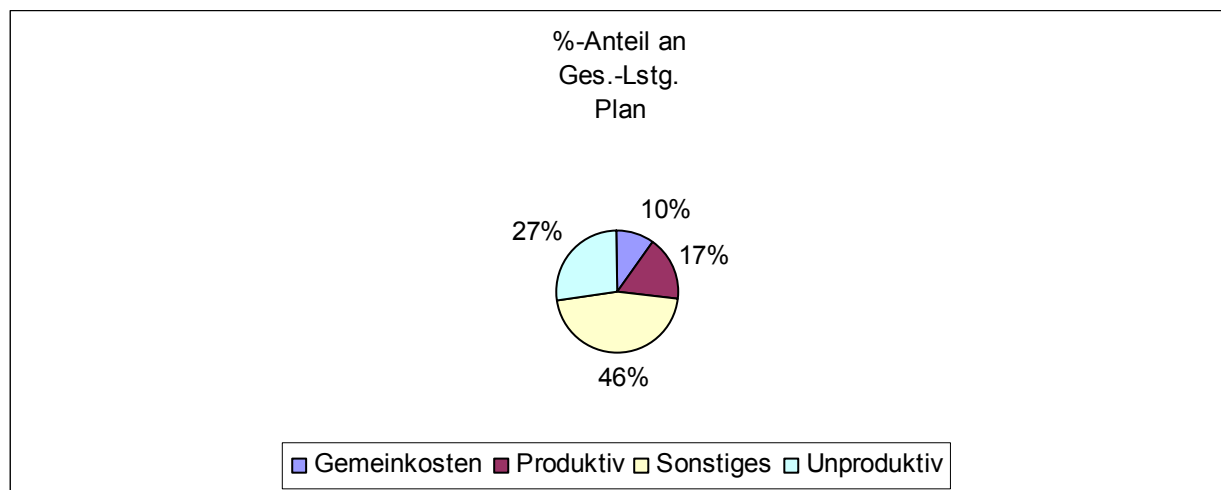


Abbildung 16: Grafik: Anteil der Leistungen



## 3.7 Haushaltsüberleitung

### 3.7.1 Steckbrief

<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	VB-Leitung
<b>Berichtsfrequenz</b>	Quartal, Halbjahr, Jahr
<b>Berichtstyp</b>	Bericht zur Haushaltsaufstellung
<b>Berichtsart</b>	HH-KLR-Bericht
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator/Controller
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Abschluss der KLR-Planung
<b>Berichtszweck</b>	<p>Sinn der Haushaltsüberleitung ist es, für das Bereichsbudget wesentliche betriebswirtschaftliche Daten darzustellen und in übersichtlicher Form die Verbindung zwischen der kameralen Darstellung im Dispositiv und der KLR zu präsentieren.</p> <p>Während der kameraler Haushalt mit Einnahmen und Ausgaben im kameralen Sinn vor allem Zahlungsgrößen verbucht (Einzahlungen und Auszahlungen), weist die Kosten- und Leistungsrechnung Kosten und Erlöse aus. Kosten und Erlöse in der Überleitungsrechnung unterscheiden sich von den Einzahlungen und Auszahlungen im Dispositiv vor allem bei den sogenannten zahlungsungleichen Kostenarten, die in aller Regel nicht im Haushaltsjahr zu Zahlungen führen (z.B. Abschreibungen und Pensionsrückstellungen).</p> <p>Die Primärkosten und -erlöse im betriebswirtschaftlichen Sinn entsprechen nach dem niedersächsischen KLR-Methodenkonzept weitgehend den Aufwendungen und Erträgen des Verwaltungsbereichs, da Aufwendungen und Erträge, die für die Kosten- und Leistungsrechnung nicht relevant wären (z.B. Zinszahlungen) in den Verwaltungsbereichen praktisch nicht anfallen. Die Unterscheidung in Landesbetrieben zwischen Kosten und Erlösen einerseits sowie Aufwendungen und Erträgen andererseits kann daher für die Verwaltungsbereiche weitestgehend vernachlässigt werden.</p> <p>Das KLR-Methodenkonzept hat zudem nach dem Primat der Kameralistik die Kosten und Erlöse (Aufwendungen und Erträge) der Verwaltungsbereiche der Zahlungssicht des Haushalts weiter angeglichen, indem die Periodenabgrenzung in der Kosten- und Leistungsrechnung nicht nach dem handelsrechtlichen Realisations-, sondern nach dem Zahlungsprinzip der Kameralistik vorgenommen wird. Damit wird unter Vernachlässigung betriebswirtschaftlicher Exaktheit erreicht, dass der Rechnungsstoff in Kosten- und Haushaltsrechnung von weitgehend identischen Grundprinzipien geprägt wird.</p>



<b>Berichtszweck</b>	Trotzdem ergibt sich vor allem hinsichtlich der betragsmäßig besonders wesentlichen nicht zahlungswirksamen Kosten (z.B. Abschreibungen und Rückstellungen) und Erlöse (z.B. teilefertige Leistungen) sowie der betragsmäßig wesentlichen Veränderungen bei Lagerbeständen ein Überleitungsbedarf zum Haushalt.
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	<p>Die unterjährige Haushaltsrechnung unterstützt den Abgleich zu den Haushaltsdaten als nachrichtliche Kontrollrechnung mit Plan-Ist-Vergleich.</p> <p>Die HH-Überleitung weist kumulierte Werte von Januar bis März aus. Bedingt durch die Art des Geschäfts (z.B. Saisongeschäft) könnten die Jahresplanwerte monatlich auch nicht-linear verlaufen, also einen anderen Wert als 1/12 (bzw. 3/12 für März) des Jahresplans ausweisen. Im Falle von Zeile 1050 zeigt Spalte 5, dass noch 49% der geplanten Erträge aus Erstattungen im Haushalt realisiert werden sollen und in Zeile 1250 noch 78% des Haushalts zur Verfügung stehen.</p>
<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>Die Zeilen der Überleitungsrechnung werden in den Spalten mit denen des Haushalts verknüpft. In den Feldern aus Zeilen und Spalten werden die Daten aus der betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung des Verwaltungsbereichs in Einnahme- und Ausgabeansätze des kameralen Dispositivs „übersetzt“; d.h. es erfolgt eine Aufteilung der entsprechenden Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung in die jeweiligen Auszahlungen im Haushalt.</p> <p>Schraffierte Flächen können keine Werte enthalten.</p> <p>Ergebniszeile 1200: Summe Erträge</p> <p>Ergebniszeile 1300: Summe Personalaufwendungen</p> <p>Ergebniszeile 1600: Summe Sachaufwendungen</p> <p>Ergebniszeile 1601: Summe Aufwendungen im Verwaltungsbereich (Sach- und Personalaufwendungen)</p> <p>Ergebniszeile 1602: Ergebnis nach eigenen Erträgen</p> <p>Ergebniszeile 1700: Ergebnis nach Landeszuschuss</p> <p>Ergebniszeile 1800: Finanzergebnis</p> <p>Ergebniszeile 2000: Außerordentliches Ergebnis</p> <p>Ergebniszeile 2001: Neutrales Ergebnis</p> <p>Ergebniszeile 2002: Gesamtergebnis</p> <p>Die Überleitungsrechnung entspricht in ihrer Zeilenstruktur einer</p>



<b>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</b>	<p>betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung). Verwaltungsbereiche weisen daher zunächst ihre Aufwendungen und Erträge im Sinne der Primärkosten und -erlöse der Kosten- und Leistungsrechnung aus.</p> <p>Durch die Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen in der Überleitungsrechnung ergibt sich die Kostendeckung des Verwaltungsbereichs über alle seine Leistungen (Produkte) hinweg.</p> <p><b>Berichtsspalten</b></p> <p><b>Spalte 1</b></p> <p>Es werden die kumulierte Plan-Werte (erste Periode bis angeforderte Periode) der Kosten- und Leistungsrechnung ausgewiesen.</p> <p><b>Spalte 2</b></p> <p>Es werden kumulierte Ist-KLR Werte (erste Periode bis zur angeforderten Periode) der Kosten- und Leistungsrechnung ausgewiesen.</p> <p><b>Spalte 3</b></p> <p>Es werden kumulierte Haushaltseinnahmen bzw. Haushaltsausgaben ausgewiesen.</p> <p><b>Spalte 4</b></p> <p>Es wird der gesamte Haushaltsplan ausgewiesen</p> <p><b>Spalte 5</b></p> <p>Die Spalte 5 zeigt den Rest in relativen Zahlen nach der Formel: <math>(\text{Spalte 3} - \text{Spalte 4}) / \text{Spalte 4} \times 100</math>.</p> <p><b>Spalte 6</b></p> <p>Der HH-Abgleich bezieht sich auf das Ist in den Spalten 2 und 3.</p>
<b>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</b>	keine





### 3.7.2 Muster: HH-Überleitung (Unterjährig)

Haushaltsüberleitung							
VB: XXX							
Akt.Periode: 05/2004							
Datum: 11.05.2004							
				Unterjährig			
				Sp.1	Sp.2	Sp.3	Sp.4
				LoHN		Haushalt	
Zeile	Haushaltsüberleitung VB			Plan kum.	Ist kum.	Ist kum.	Plan Gesamt
	Bezugsdaten			01-03 2004 Plan: B03	01-03 2004	01-03 2004	2004 Plan: FR0
							Plan Rest %
							HH-Abgl
1050		Verwaltungserträge		-9.076	-12.414	-12.414	0
1100		Erträge aus Erstattungen		-761.426	-1.386.183	-1.386.183	-2.713.000
1150		Bestandsveränderungen		0	0		
1199		Sonstige betriebliche Erträge		0	0	0	0
1200		Erträge (Summe 1050-1199)		-770.502	-1.398.596		
1250		Aufw. Dienstbezüge		276.606	244.839	244.839	1.094.000
1260		Versorg., Beihilfen, ATZ-Kosten		55.146	52.145		
1299		Sonstige Personalaufwendungen		0	0	0	0
1300		Personalaufwendungen (1250-1299)		331.752	296.984		
1350		Büro- u. Verw.-Aufw., Aus-Weiterb.		5.861	5.267	2.105	1.358.000
1400		Aufw. f. Kommun. u. Reisen		7.828	5.836	8.998	0
1450		Mieten, Material, Verbrauchsmittel		70.892	64.264	45.450	168.000
1500		Aufw. für Dienstleistungen Dritter		335.353	285.701	290.113	0
1550		Erstattungen u. sonst. Aufwendungen		4.052	-1.555	-8.262	0
1599		Abschreibungen		14.765	0		
1600		Sachaufwendungen (1350-1599)		438.751	359.513		
1601		Aufw. Verwaltungsber. (1300+1600)		770.503	656.497		
1602		Ergebnis nach eigenen Erträgen		1	-742.100		
1650		Finanzierungsbeitrag z. Produkt-HH		0	0		
1699		Übertrag aus Vorjahr (Produkthaushalt)		0	0		
1700		Ergebnis nach Landeszuschuss		1	-742.100		
1750		Ertr. a. Bet., Zinsen u. ähnliche Ertr.		0	0	0	0
1799		Aufwendungen aus Zinsen und ähnliche Aufwendungen		0	0	0	0
1800		Finanzergebnis		0	0		
1850		Außerordentliche Erträge		0	0	-1.600	0
1900		Außerordentliche Aufwendungen		0	0	0	0
1949		Haushaltsausgleich		0	0	0	0
2000		Ausserordentliches Ergebnis		0	0		
2001		Neutrales Ergebnis		0	0		
2002		Gesamtergebnis		1	-742.100		
2048		Investitionen Hauptgruppe 5		0	924	0	0
2049		Investitionen Hauptgruppe 8		0	0	0	0
2050		Einnahmen und Ausgaben des Budgets		1	-741.176	-816.866	-93.000
Sonstige Einnahmen und Ausgaben							
3000		Einnahmen und Ausgaben außerhalb Budget		0	0	0	0
4000		Kapitelsumme		1	-741.176	-816.866	-93.000

Abbildung 17: Bericht: HH-Überleitung (unterjährig)



## 3.8 HH-Anbindung

### 3.8.1 Steckbrief


<b>Originärer Berichtsempfänger:</b>	BfdH/Controller
<b>Berichtsfrequenz</b>	jährlich
<b>Berichtstyp</b>	Bericht zur HH-Aufstellung
<b>Berichtsart</b>	HH-KLR-Bericht
<b>Berichtersteller</b>	KLR-Administrator/Controller
<b>Voraussetzung für die Erstellung des Berichts</b>	Abschluss der KLR-Planung
<b>Berichtszweck</b>	<p>Der Bericht dient der Verknüpfung der KLR-Planwerte zu den Planwerten für den Haushalt.</p> <p>Nach Abschluss der Planung wird der Bericht gedruckt. Dabei werden die KLR-Planergebnisse, welche aus der Planung auf Bezugsgrößenebene resultieren, in aggregierter Form auf den KLR-Konten ausgewiesen.</p> <p>Über eine Verknüpfungstabelle werden die KLR-Konten gem. aktuellem Buchungsplan den entsprechenden HH-Titeln zugeordnet. Dabei ist zu beachten, dass ein KLR-Konto eine eindeutige Zuordnung zum Haushalt aufweisen sollte.</p> <p>In der Regel werden mehrere KLR-Konten einem Titel zugeordnet, da in der KLR eine weitaus differenziertere Darstellung der Kostenarten als im Haushalt erfolgt (z.B. Geschäftsbedarf ist in der KLR in Bürobedarf, Literatur, etc. untergliedert).</p> <p>Im Bericht werden die differenzierten KLR-Planwerte zu den HH-Planwerten je Titel aggregiert.</p> <p>Die daraus resultierenden Werte sind vor HH-Anmeldung zwischen HH und KLR abzustimmen. Ggf. kann eine KLR-Umplanung die Folge sein, sofern gewisse Änderungen an der Gesamtplanung erforderlich sind.</p> <p>Nach Einigung über die Werte, die für die Voranmeldung in Frage kommen, werden die HH-Planwerte manuell in das Baan-System übernommen. In der HH-Überleitung erfolgt eine automatische Zusammenführung der Planwerte der KLR und der HH-Planwerte je Hauptgruppe.</p>
<b>Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten</b>	Der Bericht dient nicht der unterjährigen Steuerung, sondern lediglich als „Hilfsbericht“ im Rahmen der HH-Planung.



<p><b><i>Berichtsaufbau und Berichtsdaten</i></b></p>	<p><b>Spalte 1</b> HH-Titel gemäß Buchungsplan</p> <p><b>Spalte 2</b> Aus der KLR resultierende, je Titel aggregierte Werte</p> <p><b>Spalte 3</b> KLR-Konto-Nummer der GSC-Ebene 1</p> <p><b>Spalte 4</b> Bezeichnung des KLR-Kontos</p> <p><b>Spalte 5</b> Plancode, unter dem die KLR-Planung erfolgt.</p> <p><b>Spalte 6</b> Differenzierte Planwerte, die aus der Planung auf Bezugsgrößenebene resultieren.</p>
<p><b><i>Anpassungsmöglichkeiten des Berichts für den VB:</i></b></p>	<p>VB-spezifisch können die KLR-HH-Zuordnungen vorgenommen werden.</p>



### 3.8.2 Muster: HH-Anbindung

 <b>Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen</b>					
<b>HH-Anbindung Bereichsmittel</b>					
<b>Kapitel</b>	XXXX				
<b>Bereichsnummer</b>	XXX				
<b>Planjahr</b>	2004	<b>Erstellungsdatum</b>	30.06.2004		
Titel	Planwert	KLR-Konto	Bezeichnung	Plan	Wert
42210	136.117.553	K511200	Dienstbezüge planmäßiger Beamt	B30	0
		K622100	Bekleidungskostenzuschuss	B30	4.979
		K511200	Dienstbezüge planmäßiger Beamt	B31	136.112.574
42510	19.475.625	K512000	Angestelltenvergütung allgem.	B30	9.088
		K512000	Angestelltenvergütung allgem.	B31	19.466.538
42610	5.730.898	K513000	Löhne für Arbeiter insges.	B30	1.123
		K513000	Löhne für Arbeiter insges.	B31	5.729.775
42710	30.360	K514000	Sonstige Beschäftigungsentgelt	B30	3.520
		K515000	Entsch. f Aus-, Fortb., Prüf.	B30	26.840
45910	67.168	K532002	Trennungsg. Aus- Fortbildung	B30	67.168
51110	3.361.749	K612004	Reisekosten Auto	B30	62.143
		K621100	Inst., Betriebsk. GWG	B30	1.194.569
		K612006	Beförderungskost. Umzug	B30	4.563
		K621200	Inst. Kleiner Investitionen	B30	236.040
		K601001	Büromaterial	B30	801
		K611001	Portokosten	B30	289.507
		K621002	Instandhaltung	B30	4.188
		K099102	Verr. Anlagenzugang kl. Inv.	B30	250.317
		K621000	Beschaffung Güter bis 60 €	B30	10.474
		K099101	Verr. Anlagenzugang GWG	B30	232.038
		K621001	XBeschaffung GWG	B30	1
		K601003	sonstiger Geschäftsbedarf	B30	1.809
		K612001	Reisekostentagegeld	B30	22.868
		K612005	Reisekosten sonstiges	B30	18.292
		K611002	Telekommunikationskosten	B30	470.798
		K601002	Papierbedarf	B30	1
		K612000	Reisekosten (allg.)	B30	211.245
		K602000	Literatur (allg.)	B30	102.753
		K622101	Berufsbekleidung	B30	10.197
		K641101	Dienstkleidung f. Fachpersonal	B30	27
		K611003	Fernseh- u. Rundfunkgeb.	B30	44.236
		K601000	Geschäftsbedarf (allg.)	B30	186.578
		K612002	Reisekosten Bahn	B30	8.304
51410	2.841.085	K622001	Lebensmittel	B30	6.329
		K622000	Verbrauchsmittel allgemein	B30	711
		K623005	sonst. Betr.kosten Fuhrpark	B30	27.407
		K622003	Chemikalien, Laborverbrauchsm.	B30	143.816
		K623004	Unterhaltsaufw. Fuhrpark	B30	342.715
		K622009	sonst. Verbrauchsmittel	B30	375.281
		K623002	Schmierstoff	B30	983
		K622014	Munition	B30	1.501
		K623003	Material f. Reperatur	B30	243.851
		K623000	Betriebskosten Fuhrpark allg.	B30	19
		K623001	Kraftstoff	B30	1.698.473