



**Leistungsorientierte
Haushaltswirtschaft
Niedersachsen**

Konzept Baukasten zur Einführung der internen Steuerung

Version 1.0, Stand: 15.08.2005

Bearbeiter: Bernd Grohmann
Peter Dietsch
Kathrin Bormann

LoHN-Dokument Nr. 05



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



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

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

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

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

Herausgeber:

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

unter Mithilfe von:

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

Kontakt:

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



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
1 Einführung	9
1.1 Zielsetzung	9
1.2 Zielgruppe	11
2 Baukastenprinzip der Steuerungsinstrumente	12
3 Grundgedanke der Steuerung mit zwei Budgettypen: Ergebnis- und Finanzbudget	14
4 Abgrenzungen und Voraussetzungen der internen Steuerung	17
4.1 Begriffe und Abgrenzungen	17
4.1.1 Budgeteinheit, Budgetverantwortungseinheit, Budgetverantwortlicher	17
4.1.2 Finanzierungsbeitrag, Produktbeitrag	18
4.1.3 Plankostenansatz im Ergebnisbudget	18
4.2 Voraussetzungen für die interne Steuerung	19
4.2.1 Konzeptionelle Voraussetzungen	19
4.2.2 Technische Voraussetzungen	20
5 Grundstruktur der internen Steuerung	22
5.1 Schaffung der organisatorischen und methodischen Voraussetzungen	22
5.1.1 Hierarchischer Aufbau im VB	22
5.1.2 Zielvereinbarungen als wesentliches Instrument der internen Steuerung	22
5.2 Dimensionen der internen Steuerung	23
5.2.1 Sachziele	23
5.2.2 Finanzziele	24
5.2.3 Messgrößen zur Zieleinhaltung	24
5.3 Budgetierungsstrukturen	25
5.3.1 Darstellung der Grundstruktur	25
5.3.2 Budgetflüsse und Budgetzuweisung	28
5.3.3 Aggregationsebenen	30
5.3.4 Verrechnungen	31
6 Umsetzung der internen Steuerung	32
6.1 Controllinggespräche - Ausgangspunkt und Abrechnung der Budgets	32
6.2 Budgetfluss und Planungsprozess	36
6.2.1 Haushaltsplanung	38
6.2.2 Planung, Budgetverhandlung und Budgetvereinbarung	38
6.2.3 Planungs-Prozessschritte	40
6.3 Budgetvollzug	40
6.4 Budgetrechnung	40



6.5	Budgetbuchungen	42
6.5.1	Budgetbuchungen für eine Interne Budgetierung durch Ausgabenbudgets ohne eine Dezentralisierung von Personalkosten.....	42
6.5.2	Budgetbuchungen für eine Interne Budgetierung auf Basis von Ausgaben inklusive von zahlungswirksamen Personalkosten.....	43
6.6	Voraussetzungen für eine Interne Budgetierung mit Kostensteuerung.....	44
6.6.1	Zentrale Budgetwirtschaft	44
6.6.2	Zentrale Personalwirtschaft	47
6.6.3	Hierarchische BVE-Bericht.....	48
6.6.4	Operativer BVE-Bericht.....	50
6.6.5	Zentrale Ansätze	52
6.6.6	Hierarchischer Finanzbericht	54
6.6.7	Operativer Finanzbericht.....	54
6.7	Unterjährige Budgetsteuerung im Verwaltungsbereich:.....	56
6.7.1	Budgetsteuerung der Zentralen Budgetwirtschaft im Rahmen einer unterjährigen „Umverteilung von KLR- und Finanzbudgets“	56
6.7.2	Kürzung des Finanzbudgets der BVE ohne eine Kürzung der KLR-Ermächtigung.....	57
6.7.3	Kürzung der Finanzbudgets mit einer gleichzeitigen Kürzung des KLR-Ermächtigungsrahmen.....	58
6.7.4	Budgetübertrag.....	59
6.7.5	Budgetsteuerung im Rahmen von Änderungen der Haushaltsermächtigung ...	59
6.8	Steuerung der Investitionen	61
6.9	Budgeteingriffe	62
6.9.1	Globale Minderausgaben	62
6.9.2	Bewirtschaftungsvermerke.....	63
6.9.3	Haushaltssperren	63
6.9.4	Haushaltsnachtrag	63
6.9.5	Unvorhergesehene und unabweisbare Kosten im VB	63
6.9.6	VB-interner Budgetausgleichsmechanismus.....	64
6.9.7	Vorläufige Haushaltsführung.....	64
7	Werkzeuge der stufenweisen Einführung der internen Steuerung	66
8	Anhang	69
8.1	Muster-Vorgehen für die Umsetzung im Verwaltungsbereich.....	69
8.2	Aufstellung Budgetkonten	70
	Weiterführende Leitfäden und Konzepte	71
	Anlagespiegel	72



VORWORT

Im Rahmen der „Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft Niedersachsen - LoHN“ werden die Arbeitsergebnisse auf der zentralen Projektebene in zwei Dokumenttypen festgehalten: in Konzepten und Leitfäden.

Konzepte richten sich an Fachleute in den zentralen Projektgruppen und in den Projektgruppen der Verwaltungsbereiche. Den Beratern der Verwaltungsbereiche dienen sie 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.

Die zeitnahe Dokumentation der Projektarbeit bei LoHN hat zur Folge, dass Konzepte und Leitfäden in vielen Fällen „Zwischenstände“ der Arbeitsergebnisse widerspiegeln. Diese müssen dokumentiert werden, da sie eine wesentliche Grundlage für die weitere Arbeit in den Projekten sind. Das ist der Grund dafür, warum Konzepte und Leitfäden oft in aktualisierten Versionen erscheinen. Siehe dazu die „Historie“ auf Seite 2 des jeweiligen Dokuments.



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

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



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Das Baukastenprinzip der internen Steuerung.....	13
Abbildung 2:	Interne Steuerung durch zwei Budgettypen.....	15
Abbildung 3:	Grundschemata der Budgetplanung.....	17
Abbildung 4:	Grundsstruktur der internen Steuerung.....	25
Abbildung 5:	Datenobjekt operative Budgetverantwortungseinheit.....	27
Abbildung 6:	Darstellung der Budgetflüsse.....	28
Abbildung 7:	Verantwortlichkeiten im Finanzbudget.....	29
Abbildung 8:	Darstellung der Aggregationsebenen.....	30
Abbildung 9:	Verrechnungsstrukturen.....	31
Abbildung 10:	Bestandteile der Controllinggespräche.....	32
Abbildung 11:	Der Controllingkreislauf.....	33
Abbildung 12:	Controllinggespräche.....	36
Abbildung 13:	Der Planungsprozess.....	38
Abbildung 14:	Phasen und Beteiligte der Budgetaufstellung (I).....	38
Abbildung 15:	Phasen und Beteiligte der Budgetaufstellung (II).....	39
Abbildung 16:	Zentrale Budgetwirtschaft.....	45
Abbildung 17:	Zentrale Personalwirtschaft.....	47
Abbildung 18:	Hierarchische BVE.....	50
Abbildung 19:	Operative BVE.....	51
Abbildung 20:	Zentrale Ansätze.....	53
Abbildung 21:	Hierarchisches Finanzbudget.....	54
Abbildung 22:	Operativer Finanzbericht.....	55
Abbildung 23:	Hierarchischer Finanzbericht.....	55
Abbildung 24:	Baukasten der sukzessiven Erweiterung des Finanzbudgets.....	66
Abbildung 25:	Mögliches Vorgehen bei der Einführung der internen Steuerung.....	67



1 EINFÜHRUNG

1.1 Zielsetzung

Die **Integration und Delegation der Fach- und Ressourcenverantwortung** ist ein wesentliches Ziel moderner Haushaltswirtschaft nach § 17a LHO: Wer für die Fachziele (bzw. Produkte und Verwaltungsleistungen) verantwortlich ist, soll im Sinne umfassender Erfolgsverantwortung auch über die notwendigen Ressourcen (Raum- und Sachausstattung, Personal, Finanzmittel) verfügen und weitestgehend selbst entscheiden, um die Zielerreichung sicherstellen zu können¹.

Diese Zielsetzung erfordert zunächst die Definition

- umfassender **Globalbudgets im Landeshaushalt** (siehe das LoHN-Dokument „Leitfaden Haushaltsaufstellung“) und vor allem
- **die Delegation und Steuerung der Budgets** bis an den Ort der Leistungserstellung, welche den Schwerpunkt des *vorliegenden* Dokumentes darstellt.

Das Thema **interne Steuerung** teilt sich in dem vorliegenden Papier in zwei Themenblöcke auf. Einerseits ist bei der produktorientierten Steuerung die Fragestellung zu beantworten, wie man von den Zielen der einzelnen Produkte des Verwaltungsbereichs zu den damit verbundenen Ausgaben und Einnahmen, Kosten und Erlösen kommt. Andererseits erhält die Steuerung in der Bewirtschaftung der Budgets eine **organisatorische Dimension**. Über die sogenannte **dezentrale Ressourcenverantwortung** wird definiert, wie mit den Budgetwerten verfahren werden kann und welche Möglichkeiten im Rahmen der Bewirtschaftungsbefugnis von den verantwortlichen Personen zur **Zielerreichung** bestehen.

Die Delegation von Ressourcenverantwortung auf Budgeteinheiten wird über die erweiterten Befugnisse zu **Veränderungen im Zusammenspiel** in der Organisationsstruktur des Verwaltungsbereiches führen. Es stellt sich daher die Frage, welche Tätigkeiten zentral geleistet werden sollen oder dezentral in die Ressourcenverantwortung verlagert werden können.

Im Rahmen der internen Steuerung müssen demnach vor allem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche **konzeptionellen** und **technischen Voraussetzungen** werden für eine interne Steuerung benötigt?
- Welche **Ziele** verfolgt der Verwaltungsbereich (Fach- und Finanzziele) mit der Einführung der internen Steuerung?
- Wie kann die **Zielerreichung** der „Vorgaben“ gemessen werden?

¹ Zu diesen konzeptionellen Grundvorstellungen von Integration und Delegation von Führungsverantwortung im LoHN-Konzept siehe *Rollenkonzept Führung und Controlling*.



- Wie wird der **Budgetbedarf** ermittelt?
- Wie wird das Budget **verhandelt**?
- Welche **Budgetabgrenzungen** und Verantwortlichkeiten existieren?
- Wie kann unterjährig die **Budgeteinhaltung** kontrolliert werden?
- Wie kann mit **Budgeteingriffen** umgegangen werden?
- Bis zu welchen **organisatorischen Ebenen** des Verwaltungsbereichs sollte budgetiert werden?
- Welche „**Steuerungsprozesse**“ (z.B. Quartalsgespräche) sind im Rahmen der internen Steuerung zu empfehlen?

Welchen Nutzen bringt die interne Steuerung im Verwaltungsbereich?

Durch die interne Steuerung und den damit einhergehenden Wandel von der Detailsteuerung zur zielorientierten Steuerung werden **Führungskräfte von vielen operativen Aufgaben entlastet**. Sie können sich hierdurch verstärkt **auf die strategische Steuerung konzentrieren**, was insbesondere die Arbeit in Ministerien effektiver machen soll.

Durch die interne Steuerung entsteht eine **klare Zuordnung der Verantwortung**, welche im Verwaltungsalltag insbesondere auch die **Motivation der unteren Führungsebenen und der Beschäftigten** fördert. Sie erhalten mehr Entscheidungskompetenz und Verantwortung, sind im Gegenzug aber durch **klare Zielvorgaben** und **Berichtspflichten** rechenschaftspflichtig. Damit werden Mitzeichnungsketten und Entscheidungswege verkürzt, was die Verwaltung flexibler, schneller und wirtschaftlicher machen soll.

Die interne Steuerung führt darüber hinaus zu mehr **Transparenz hinsichtlich Zielen, Ergebnissen und Verantwortung**, was zu einer Stärkung des Ausgaben- und Kostenbewusstseins beiträgt. Dadurch sollen **Einsparpotentiale** durch die Eigenmotivation der Führungskräfte und Beschäftigten erschlossen werden.

Die interne Steuerung ist wie ein „**Bauskasten**“ aufgebaut, aus dem Werkzeuge zu entnehmen sind, mit der die interne Steuerung sukzessive eingeführt werden kann. Darüber hinaus stellt sie zusammenfassend den **Nutzen des Projektes LoHN für die Steuerung des neuen Haushaltsprozesses** mit Haushaltsaufstellung, Haushaltsvollzug und Haushaltskontrolle dar.

Die interne Steuerung im Produkthaushalt ist somit ein Instrument, um die traditionelle **anweisungsorientierte Steuerungslogik** durch eine **Steuerung über Zielvorgaben** und durch die Kontrolle der Zielerreichung sowohl unterjährig als auch am Ende des Haushaltsjahres abzulösen.



1.2 Zielgruppe

Das vorliegende Konzept richtet sich

- **an KLR-** Beauftragte und Controller², die die Informationen der internen Steuerung in Form des Berichtswesens für die Führungskräfte aufbereiten,
- **an die KLR-Administratoren**, die die Grundstruktur der internen Steuerung im Verwaltungsbereich einreichen.

Als Handreichung gibt das Konzept kein bis in die Einzelheiten verbindliches Verfahren für die Steuerung vor, sondern zeigt **idealtypische Vorgänge** sowie die Grundstruktur des hier dargestellten Budgetierungssystems auf.

² Bei allen weiblichen und männlichen Personenbezeichnungen werden die Angehörigen des jeweils anderen Geschlechts einbezogen.



2 BAUKASTENPRINZIP DER STEUERUNGSMITTEL

Die Instrumente der internen Steuerung sind nach einem besonderen Prinzip konzipiert: Der Verwaltungsbereich kann wie bei einem **Baukasten** wählen zwischen

- verschiedenen **Budgettypen**, dem Finanz- und Ergebnisbudget,
- unterschiedlichen **Budgetpositionen**, zum Beispiel Sach- und Personalmittel, sowie
- Alternativen der Dezentralisierung (**Budgetierungstiefe**), etwa einer Verteilung der Budgets auf Ämter (Behörden) oder in den Behörden weiter auf die dortigen Abteilungen.

Kerngedanke des Budgetierungs-Baukastens ist somit, dem Verwaltungsbereich in einer definierten Grundstruktur ein möglichst flexibles Instrumentarium und ein darauf abgestimmtes Berichtswesen zur Verfügung zu stellen, wobei die Grundstruktur Ausbaustufen zulässt, die vom Verwaltungsbereich flexibel gestaltet werden können.

Bei der Einführung der internen Steuerung können somit alle relevanten Einflussfaktoren flexibel berücksichtigt werden. Der Verwaltungsbereich kann aus den unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten einmal eine individuelle Struktur bestimmen oder Budgetierungstiefe, Budgetpositionen und Budgettypen über mehrere Jahre nach einem **Ausbaukonzept** variieren.

Die Erweiterung einer Budgetierung über Budgetpositionen hinweg führt in diesem Zusammenhang automatisch zu einem Wechsel des Budgettyps, weil jede Organisationseinheit auch Ressourcen verbraucht, die sie nicht selbst bezahlt (z.B. Raumnutzung, interne Dienstleistungen und Vorarbeiten).

Die **Grundvariante des Baukastens** Interne Steuerung mit Budgets sieht eine Dezentralisierung des Verwaltungsbereichs-Budgets auf die Vor-Ort-Behörden durch **Delegation von Ausgabenverantwortung** vor (vgl. Ausbaustufen 1 - 3 in Abbildung 1). Diese Grundvariante ist in den meisten Fällen notwendig, um überhaupt eine Budgetdelegation auf eine Steuerungsebene unterhalb der Ministerien zu erreichen. Der Verwaltungsbereich entscheidet dabei autonom, ob er neben Sachausgaben auch die Investitionen der Hauptgruppe 5 und Personalausgaben delegiert. Im Sinne der dezentralen Steuerungsverantwortung sollte mittelfristig eine Delegation der Personalverantwortung angestrebt werden (Ausbaustufe 3 der Abbildung 1).

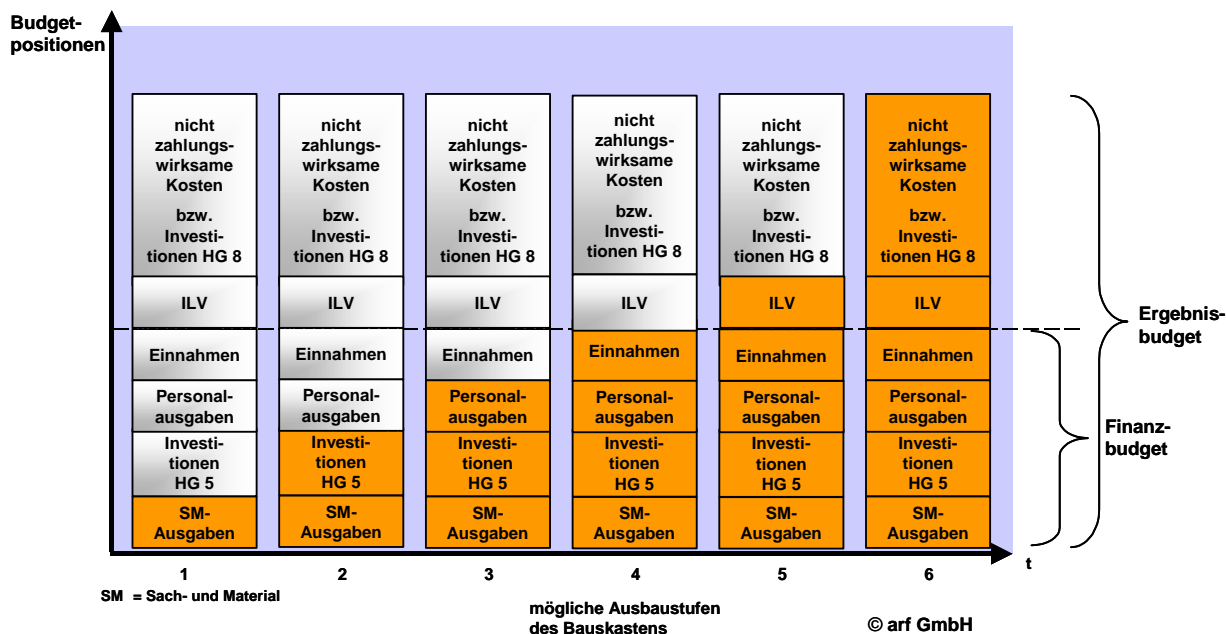


Abbildung 1: Das Baukastenprinzip der internen Steuerung

Darüber hinaus erlaubt das flexible Instrumentarium auch eine Delegation der **Einnahmenverantwortung** im Sinne der haushaltsrechtlichen Korrespondenzvermerke (Ausbaustufe 4): Höhere Einnahmen erlauben dann auch höhere Ausgaben, allerdings müssen die Ausgaben auch an niedrigere Einnahmen angepasst werden. Dies kann immer dann sinnvoll sein, wenn die Höhe der Einnahmen maßgeblich durch die Vor-Ort-Behörden bestimmt werden kann.

Schließlich können auch Teile der **internen Leistungsbeziehungen** budgetiert werden (Ausbaustufe 5), indem zum Beispiel die Raumnutzung in einem Raumhandelsmodell mit internen Mieten belegt wird oder auch bestimmte interne Dienstleister (z.B. Werkstätten) in interne Marktmodelle eingebunden werden. Solche Überlegungen erfordern grundsätzlich sorgfältig durchdachte und individuell konzipierte Budgetregeln. Sie stellen gleichzeitig den Übergang vom Budgettypus des Ausgabenbudgets zum Ergebnisbudget dar. Daher ist in besonderer Weise darauf zu achten, dass nicht an einer Stelle interne Leistungen 'eingespart' werden und die Kosten an anderer Stelle trotzdem anfallen. Diese Gefahr besteht zum Beispiel, wenn Budgetinhaber auf 'günstigere' externe Dienstleister zurückgreifen.

Oberste Priorität hat immer das Haushaltsbudget des Verwaltungsbereichs, so dass alle internen Budgetregeln jederzeit garantieren müssen, dass Haushaltsmittel nur einmal verausgabt werden!

In letzter Konsequenz können Budgetverantwortungseinheiten dann auch für nicht zahlungswirksame Kosten verantwortlich gemacht werden (Ausbaustufe 6), etwa indem sie vom Verkauf ungenutzter Investitionsgegenstände profitieren. Mit solchen Budgetregeln können dann auch **Investitionen der Hauptgruppen 7/8** budgetrelevant werden, um so zu einem wirtschaftlichen Umgang mit Vermögenswerten beizutragen.



3 GRUNDGEDANKE DER STEUERUNG MIT ZWEI BUDGETTYPEN: ERGEBNIS- UND FINANZBUDGET

§ 17 a LHO verlangt, dass bei der Übertragung der Finanzverantwortung an dezentrale Organisationseinheiten, die auch die Fach- und Sachverantwortung innehaben, durch „geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente“ eine Überschreitung **der verfügbaren Ausgabenvolumina** verhindert wird. Dieses Instrumentarium stellt der "Baukasten interne Steuerung" zur Verfügung.

Dabei ist es nach dem **Wirtschaftlichkeitsprinzip des § 7 1. LHO** nicht hinreichend, das Ausgabenbudget einzuhalten. Ziel von LoHN ist darüber hinaus der wirtschaftliche Mitteleinsatz, also die möglichst effiziente Verwendung der Budgetmittel im Verwaltungsbereich. Mit dieser Zielsetzung muss auch die Ressourcenverwendung optimiert werden, die sich für einzelne Budgetinhaber nicht unmittelbar in Ausgabengrößen ausdrücken lässt. Als Beispiel seien Raumkosten genannt, die im Rahmen der Kostenverrechnung als interne Mieten belastet werden. Die Einhaltung der Ausgabenbudgets ist daher eine haushaltsrechtlich notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die interne Ressourcensteuerung.

Der **Grundgedanke von § 17a LHO** für die Budgetierung ist, dass die wirtschaftliche Ressourcenverwendung optimiert werden kann, wenn

- der Fachverantwortliche auch die Ressourcenverantwortung trägt und somit die Ressourcenverwendung im Sinne der fachlichen Ziele optimiert und zugleich
- die Ressourcenverantwortlichen durch Deckungsfähigkeiten und Übertragbarkeiten Möglichkeiten und Anreize erhalten, den wirtschaftlichen Mitteleinsatz zu optimieren.

Dieser Grundgedanke greift sowohl für unmittelbar durch den Fachverantwortlichen veranlasste (Sach- und Personal-) Ausgaben wie auch für Ressourcen, die der Fachverantwortliche nutzt, für deren Nutzung ihm aber haushaltsmäßig keine Ausgaben belastet werden. Können durch eine optimierte Raumnutzung frei werdende Ressourcen zum Beispiel für dringend notwendige Investitionen eingesetzt werden, ist der Anreiz, überzählige Räume zur Verfügung zu stellen ungleich größer. Mit § 17a LHO wird daher in Niedersachsen flächendeckend eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt, um auch den nicht unmittelbar zahlungswirksamen Ressourcenverbrauch messbar und damit die **Gesamtkosten** für die Budgetinhaber steuerbar zu machen.

Existieren dagegen die zwei Steuerungsmechanismen – **Haushalt und Kostenrechnung** – nebeneinander und dient dabei der Haushalt als einziges Entscheidungsinstrument, ist die Gefahr groß, dass steuerungsrelevante Informationen aus der Kostenrechnung nicht beachtet werden. Dies erhöht das Risiko von Fehlentscheidungen bei Handlungsalternativen wie z.B. „make or buy“ von gleichartigen Leistungen (Vergleich von Selbsterstellung, Kauf, Miete oder Leasing). Gleichzeitig werden Ressourcen (z.B. Räume, aber auch Vorleistungen) übermäßig genutzt, weil sie ja 'nichts kosten' ("Eh-da-Kosten").

Zur Steuerung des Verwaltungsbereichs bzw. der Budgetverantwortungseinheiten sollten daher beide Sichtweisen zusammen beurteilt werden. Der "Baukasten Interne Steuerung" stellt daher ein flexibles Instrumentarium zur Verfügung, durch das auf allen Ebenen des Verwaltungsbereichs jeweils **ein Ausgaben- und ein Ergebnisbericht** verfügbar werden kann. Damit kann der



Budgetinhaber zahlungswirksame und nicht zahlungswirksame Kosten gleichzeitig steuern: Sowohl die budgetfähigen Ausgaben (Finanzbudget), als auch das KLR-Ergebnis (Ergebnisbudget) dürfen nicht negativ werden.

Dabei setzt die Arbeit mit beiden Sichtweisen das Wissen voraus, an welchen Stellen sie sich unterscheiden. Nur wenn der Berichtersteller durch Addition bzw. Subtraktion entsprechender Bestandteile die Höhe des Finanzbudgets aus der Höhe des Ergebnisbudgets und umgekehrt erklären kann, besteht die notwendige Transparenz und Sicherheit im Umgang mit beiden Budgettypen. Durch die Konzeption des Berichtswesens ist entsprechend sichergestellt, dass für Controller und Führungskräfte jederzeit die Zusammensetzung von Finanz- und KLR-Ergebnis transparent ist, „die Zahlen nebeneinander gelegt werden können“ und sich daraus Informationen für die Steuerung der Organisation ablesen lassen.

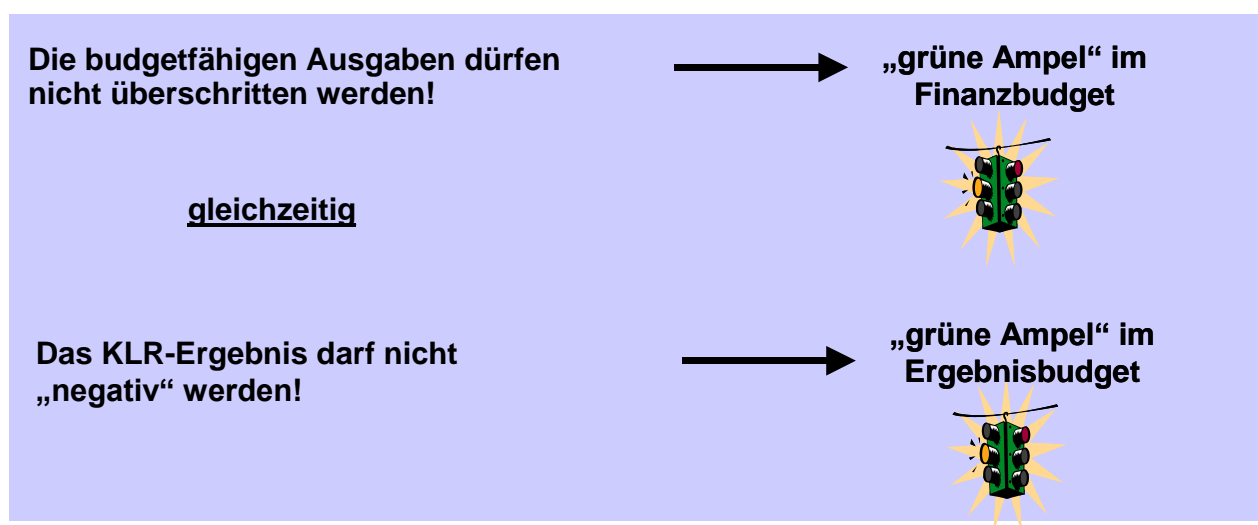


Abbildung 2: Interne Steuerung durch zwei Budgettypen

Die Nutzung dieses Steuerungsinstrumentariums für die **Budgetierung** erfolgt flexibel. Im Falle der (internen) Budgetierung kann der Budgetinhaber nach festgelegten Budgetregeln 'Reste' in seinem Budget für andere Zwecke verwenden oder ins nächste Jahr übertragen. Ausgangspunkt der Budgetierung und damit aller Budgetregeln ist immer das Haushaltsbudget und damit die haushaltsrechtlichen Regeln. Nach § 17a LHO darf kein Verwaltungsbereich sein Budget überschreiten, weshalb interne Budgetregeln immer die Einhaltung des Haushaltsbudgets garantieren müssen. Für den *gesamten* Verwaltungsbereich wird die Haushaltssicherheit durch die automatische Mittelkontrolle gewährleistet; dieser Mechanismus wirkt aber nicht bei der Überschreitung verfügbarer Ausgabenvolumina auf tieferen Ebenen.

Die 'einfachste' Variante der (internen) Budgetierung ist die Delegation der **Verantwortung für die Sachmittelausgaben** im Haushalt (ggf. inklusive der Investitionsmittel der Hauptgruppe 5). Dabei werden die Sachmittelansätze auf die einzelnen Budgetverantwortungseinheiten so verteilt, wie der Sachmittelbedarf in der Plan-Kostenrechnung ermittelt wurde.

Diese einfache Variante hat die Schwäche, dass bei den heutigen stark gekürzten Haushalten Spielräume bei den Sachausgaben kaum bestehen bzw. sehr schlecht steuerbar sind. Der eigentliche Anreiz einer Budgetierung liegt daher darin, Personalausgaben - zum Beispiel aus temporär unbesetzten Stellen - für dringend notwendige Investitionen oder Sachausgaben verwenden zu können. Dies gelingt, wenn neben den Sachmitteln auch die **Personalmittel budgetiert** werden.



Die größten Wirtschaftlichkeitsreserven werden jedoch im Bereich der internen Leistungsbeziehungen vermutet, also bei der Nutzung von Ressourcen und Vorleistungen, die den Budgetinhaber scheinbar nichts kosten ("Eh-da-Kosten"), weil er haushaltsmäßig nicht für die entsprechenden Ausgaben verantwortlich ist (z.B. Raumkosten). Ein Anreiz, mit derartigen Vorleistungen und Ressourcen sparsam umzugehen, wird - über die bloße Kosteninformation in den Ergebnisberichten der KLR hinaus - vor allem durch die **Budgetierung auf Ergebnisbasis** gesetzt. In diesem Fall kommen Einsparungen bei den "**Eh-da-Kosten**" denjenigen zugute, die für die Einsparung verantwortlich sind, also auf Ressourcen oder Leistungen verzichten können.



4 ABGRENZUNGEN UND VORAUSSETZUNGEN DER INTERNEN STEUERUNG

4.1 Begriffe und Abgrenzungen

4.1.1 Budgeteinheit, Budgetverantwortungseinheit, Budgetverantwortlicher

Ein **Budget** ist die Zusammenfassung von zur Erreichung eines Zieles veranschlagten Einnahme- und Ausgabeansätzen sowie Verpflichtungsermächtigungen zu einem geschlossenen Ermächtigungsrahmen.³ Das Budget wird **ergebnisorientiert** - auf Grundlage von KLR Daten - ermittelt und einem Verwaltungsbereich zugeordnet. Es stellt also einen **sachziel- und formalzielorientierten**, bewerteten (mit finanziellen Größen formulierten) Plan dar, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode zugeordnet wird. Innerhalb des vom Budget begrenzten **Finanzrahmens** können die Verwaltungsbereiche für einen bestimmten Planungszeitraum weitgehend selbstständig Einzelansätze unter Berücksichtigung der vereinbarten **Sachziele** bewirtschaften.

Während in der **Sachzielplanung** die Ergebnisse des Planungsprozesses vor allem in physischer Ausprägung (Anzahl, Mengen, Qualitäten etc.) definiert werden, umfasst die **Formalzielplanung** die Bewertung der Sachziele und die Überführung in monetäre Größen (Kosten, Erlöse).

Budgets stellen somit das Ergebnis der Sach- und Formalzielplanung dar, mit denen die Planung, Kontrolle und das Setzen von Meilensteinen zeitlicher und monetärer Art erfolgen. Das Budgetierungssystem ist als ein **Planungs- und Kontrollsystem** Teil des durch das Controlling aufgebauten **Führungssystems** und kann in das Grundschemata der Planung eingefügt werden. Abbildung 3 zeigt die Struktur des Planungsprozesses auf.

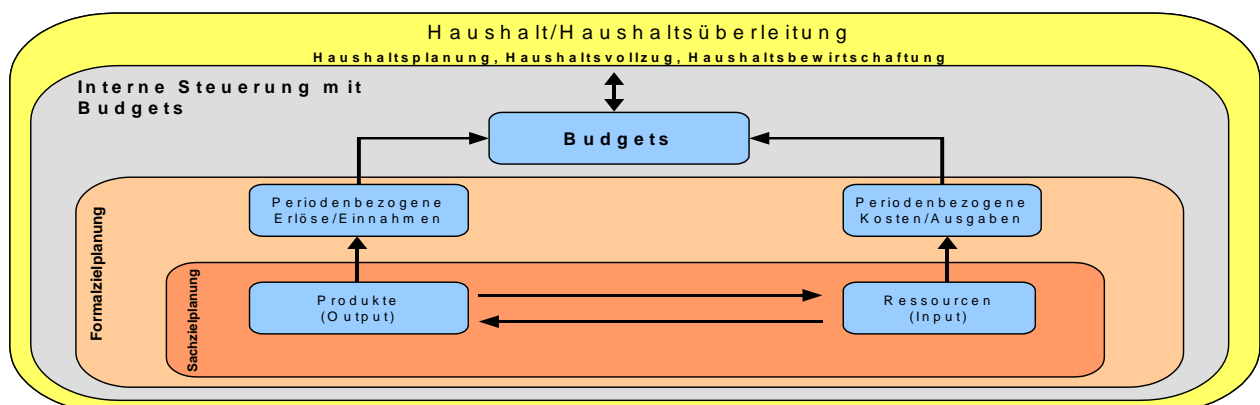


Abbildung 3: Grundschemata der Budgetplanung

Der Begriff „**Budgeteinheit**“ bezeichnet den Empfänger des Budgets im Hinblick auf eine Institution (z.B. Straßenmeisterei Rinteln), Organisationseinheit (z.B. Abteilung „Zentrale Aufga-

³ Vgl. Anwendungserlass zu § 17a LHO



ben“) oder Sache (z.B. Produkt „Landkarten“). Die Budgeteinheit gibt Aufschluss über die Frage, wofür ein Budget gewährt wird. Mögliche Antworten können Kostenträger (z.B. Produkt „Lehrgang Angestellte“ oder „Projekt Emslandautobahn“), Kostenstellen (z.B. Gemeinkostenbereich „Verwaltung“), aber auch Budgetbereiche (als Aggregation von Kostenstellen und Kostenträgern) sein.

Innerhalb der Budgetorganisation lassen sich **hierarchische Budgetverantwortungseinheiten** und **operative Budgetverantwortungseinheiten** unterscheiden (vgl. 5.3.1.). Die operativen Budgetverantwortungseinheiten sind die Empfänger der Budgets, das Ihnen zugewiesen wird. Der **Budgetverantwortliche** ist dabei Empfänger des Budgets und bezieht sich auf eine konkrete Person. Die hierarchischen Budgetverantwortungseinheiten haben eine Verantwortung für die Leistungen und Ressourcen der ihnen zugeordneten Teilbereiche. Diese stellen eine Aggregation der dezentralen und operativen BVE dar. Im Rahmen der Ergebnisverantwortung für Leistungs- und Budgetziele hat der hierarchische Budgetverantwortliche für einen Budgetausgleich zwischen den ihm zugeordneten Budgeteinheiten zu sorgen, so dass am Jahresende kein Budgetdefizit entsteht.

4.1.2 Finanzierungsbeitrag, Produktbeitrag

Finanzierungsbeitrag:

Der Finanzierungsbeitrag sind zugewiesene Landesmittel, der **zahlungswirksame** (z.B. Personalaufwendungen) und nicht **zahlungswirksame** (z.B. Abschreibungen) Bestandteile beinhaltet. Das Land stellt aus dem allgemeinen Haushalt hier ausreichend Finanzmittel bereit, um die Gesamtzielkosten der Produkte zu decken.

Produktbeitrag:

Unter Produktbeitrag werden die im Verwaltungsbereich **verteilten Finanzierungsbeiträge** verstanden. Diese Produktbeiträge steuern das Ergebnis der einzelnen Budgetverantwortungseinheit. Sie stellen für die dezentralen Stellen ein intern zugewiesenes "**Kostenbudget**" dar. In der KLR fallen Produktbeiträge in die Kategorie der Erlöse, die keine Erträge darstellen.

4.1.3 Plankostenansatz im Ergebnisbudget

Im Rahmen der internen Steuerung werden Ermächtigungsrahmen (Budgets) auf allen Ebenen als „genehmigte Planversion“ dargestellt – sie gelten damit als den dezentralen Budgeteinheiten zugewiesen.

Die **KLR** ermittelt den **gesamten Ressourcenverbrauch** in der Verwaltung periodengerecht und ordnet ihn den jeweiligen Produkten verursachungsgerecht zu. Dabei verwendet die **Istkostenrechnung** ausschließlich vergangenheitsbezogene Kosteninformationen und dient damit vor allem der Nachkalkulation der Produktkosten bzw. der laufenden Budgetüberwachung.

Die **Plankostenrechnung** arbeitet dagegen mit Planmengen und Planpreisen für die jeweilige Planungsperiode. Ein Steuerungsziel der Plankostenrechnung besteht darin, Abweichungen zwischen Plan- und Istgrößen nach Mengen (Verbrauchsabweichungen, z.B. höherer Personalein-



satz) und Preisen bzw. Kosten (Kostenabweichungen, z.B. höhere Bezugskosten für Energie) sichtbar und interpretierbar zu machen⁴. Mit ihrer Hilfe kann im Sinne einer **Budgeteinhaltung** gegengesteuert werden oder – wenn eine Kostenbeeinflussung in der aktuellen Planperiode nicht möglich ist - zumindest für die nächste Planperiode entsprechend qualifizierte Abweichungsinformationen zur Verfügung gestellt werden. Sie kann also zum Einen im Budgetvollzug der laufenden Überwachung dienen (**Plan-Soll-Ist-Vergleich**)⁵. Zum Anderen stellen die Plandaten Vorgabewerte für die Budgetverhandlungen dar. Hierbei ermitteln die Budgetverantwortlichen aus den Daten der Plankostenrechnung ihr Budget, um diesen Planansatz dann im Rahmen des **Budgetvereinbarungsprozesses im Rahmen der Controllinggespräche** zu verhandeln. Die letzte „genehmigte“ Planversion ergibt dann den Budgetansatz für das Vollzugsjahr.

4.2 Voraussetzungen für die interne Steuerung

4.2.1 Konzeptionelle Voraussetzungen

Folgende konzeptionellen Voraussetzungen müssen für die Einführung der internen Steuerung erfüllt werden.

- **Plan-KLR im Echtbetrieb** (vgl. 4.1.3)

- **Einführen eines Budgetvereinbarungsprozesses** (vgl. 6)
 - Budgetplanung
 - Budgetbewilligung
 - Budgetzuweisung
 - Budgetvollzug
 - Budgetrechnung
 - Budgetanpassung/Budgeteingriffe

- **Verankerung von verbindlichen Budgetregeln** (vgl.3 und 6.9)
 - Einhaltung von Finanzvorgaben (Zahlungsbudget)
 - Regelungen zu Budgetüberträgen definieren
 - Regelungen zum Budgetausgleich und der Zuweisung von Produktbeiträgen definieren.

⁴ Zur Plankostenrechnung siehe auch das KLR-Methodenkonzept.

⁵ Mit Ist-Größen sind tatsächlich entstandene, aber nur partiell durch den Budgetverantwortlichen steuerbare Ist-Kosten gemeint (Ist-Preise x Ist-Menge). „Wichtiger“ für die Steuerung sind in diesem Zusammenhang die Soll-Größen Soll-Kosten (Plan-Preise x Ist-Menge), die in aller Regel direkt und vollständig dem Budgetverantwortlichen zur unterjährige Steuerung dienen. Plangrößen werden definiert als Planmenge x Planpreis.



- In der Endausbaustufe Einhaltung von Ergebnisvorgaben (Ergebnis-Budget)

➤ **Definition von hierarchischen Verantwortlichkeiten**

Welcher Verantwortungsebene wird welche Finanzbudgetverantwortung zugewiesen. Z.B. werden Sachkosten auf die unterste BVE-Ebene delegiert, zahlungswirksame Personalkosten werden auf der hierarchischen Ebene verantwortet. Investitionen der HG 8 werden auf zentraler Ebene im Finanzbudget dargestellt.

➤ **Berichtsobjekt versus Budgetverantwortungseinheit**

Ohne eine Verantwortung und Budgetzuweisung stellen Kostenstellen bzw. Kostenträger **keine eigene Budgetbereiche** dar. Jede Kostenstelle bzw. Kostenträger muss einer Budgetverantwortungseinheit eindeutig zugeordnet werden.

4.2.2 Technische Voraussetzungen

Grundsätzlich müssen die KLR Strukturen (Kostenstellen und Kostenträger, sowie Leistungsverrechnungsstrukturen) der Organisations- und Verrechnungsstruktur bis hin zur operativen Verantwortungseinheit entsprechen. **Verantwortlichkeiten** und **Hierarchien** sind eindeutig zu definieren.

Besonders hervorzuheben ist dabei, dass es sich bei dem Einrichten der technischen Voraussetzungen der internen Steuerung **nicht um eine „neue KLR-Systemarchitektur“** handelt. Es kann auf die vorhandene KLR-Struktur aufgesetzt werden (vgl. 4.2.1), die dann um entsprechende Verrechnungsstrukturen erweitert bzw. optimiert wird (vgl. 5.3).

Die folgenden Voraussetzungen im Bereich der Stammdaten und Buchungsrichtlinien sind für das hier beschriebene Budgetierungskonzept einzurichten:

- Einrichtung einer Kostenstelle für die zentrale Budgetwirtschaft für die zentrale Budgetsteuerung.
- Einrichtung einer Kostenstelle für zentrale Gemeinkosten und zentrale Ansätze für Investitionen.
- Einrichtung einer Kostenstelle ‚Zentrale Personalwirtschaft‘ für die zentrale Personalkostensteuerung.
- Je operativer Budgetverantwortungseinheit sollte ein Kostenträger für Budgetbuchungen eingerichtet werden.
- Die für die Budgetbuchungen erforderlichen Konten müssen eingerichtet werden.
- Für die unterjährige Buchung von Produktbeiträgen sollten wiederkehrende Buchungen eingerichtet werden, durch die (z.B. quartalsweise) die Produktbeiträge von der zentralen Budgetwirtschaft auf die dezentralen Einheiten umgebucht werden.
- Für die Steuerung der Personalkosten ist die monatliche Umbuchung der Personalkosten von der Kontenobergruppe 9 auf die Kontenobergruppe 5 über ein Buchungsschema einzurichten, damit kalkulatorische Größen wie Beihilfe und Versorgung zentral ausgewiesen werden können.



-
- Die vom NLBV im Ist gebuchten Personalkosten müssen über ein Buchungsschema bei jeder Zahlung auf die Kostenstelle ‚zentrale Personalwirtschaft‘ umgebucht werden.
 - Anlagen sind einer Kostenstelle zuzuordnen. Sowohl die Auszahlungen von Anlagenzuzugängen (Investitionen), als auch die Einzahlungen für Anlagenabgänge (Desinvestitionen) müssen auf einer Kostenstelle geplant und gebucht werden. Werden bestimmte Investitionen (HG 8 ab 5.000 €) zentral budgetiert erfolgt die Planung der Anlagenzu- und -abgänge auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze.



5 GRUNDSTRUKTUR DER INTERNEN STEUERUNG

5.1 Schaffung der organisatorischen und methodischen Voraussetzungen

5.1.1 Hierarchischer Aufbau im VB

Zum Zweck der internen Steuerung mit Budgets ist es notwendig, Verwaltungsbereiche organisatorisch und verantwortlich nach hierarchischen Strukturen zu differenzieren. Die **bisherige Organisations- und Verantwortlichkeitsstruktur –soweit erforderlich bereits produktorientiert restrukturiert-** sollte auch **bei der internen Steuerung überwiegend beibehalten** werden. Zum Zweck der internen Steuerung werden neben den Ergebnisbudgets den einzelnen hierarchischen Ebenen Verantwortlichkeiten im Bereich der Finanzbudgetüberwachung zugewiesen (vgl. 7). Auch mit Einführung der internen Steuerung verliert die VB-Leitung nicht die Gesamtverantwortung für die Einhaltung der Haushalts- und KLR-Budgets aus der HHÜ.

5.1.2 Zielvereinbarungen als wesentliches Instrument der internen Steuerung

Zielvereinbarungen sind keine formellen, rechtlich verbindlichen Verträge. Sie begründen daher auch keine „einklagbaren Rechte“, sondern **dokumentieren den gemeinsamen Willen der Vereinbarungspartner**, die zu erfüllenden Aufgaben in einer bestimmten Arbeits- und Verantwortungsteilung zu erledigen.

Zielvereinbarungen sind für die Beschäftigten der sichtbarste **Ausdruck der Haushaltsmodernisierung**. Sie manifestieren die Delegation und Integration von Fach- und Ressourcenverantwortung und machen die veränderten Verantwortlichkeiten für alle Beschäftigten 'erlebbar'. Der Aufbau eines Zielvereinbarungssystems ist daher nicht nur eine Notwendigkeit der Haushaltsmodernisierung, sondern auch eine Chance zu erheblicher **Motivationssteigerung** durch eine nachhaltige **Veränderungen der Führungskultur**.

In Bezug auf die interne Steuerung unterstützt das Instrument Zielvereinbarungen **wesentlich** die Verteilung der im Leistungsplan der Verwaltungsbereiche beschlossenen Budgets über die Verwaltungsbereichsleitung und die hierarchischen Budgetverantwortungseinheiten zu den dezentralen operativen BVE'n. Sie spiegeln die Ergebnisse hinsichtlich der fachlichen und budgetären Vereinbarungen zwischen den hierarchischen und dezentralen hierarchischen Budgeteinheiten wider.

Die Budgetverantwortlichen auf allen Verwaltungsebenen sind dabei **Partner im Zielvereinbarungsprozess**,

- die zunächst im **Planungsprozess** die Fach- und Ressourcenziele entwickeln,
- die Budgetziele dann als **Zielvereinbarungen** festlegen und



- im Haushaltsvollzug gegenüber der jeweils nächsthöheren Verantwortungsebene durch entsprechende Berichte. (vgl. Anlage A Berichtsteckbriefe) **Rechenschaft über die Budgetverantwortung** legen.

Zielvereinbarungen werden daher mit allen **Budgetverantwortlichen** abgeschlossen und konkretisieren deren individuelle **Ergebnisziele und Budgetverantwortung**. Unter **Budgetzielen** werden dabei nach dem Prinzip der Integration von Fach- und Ressourcenverantwortung sämtliche Fach- und Ressourcenziele eines Budgetverantwortlichen verstanden.

Dadurch entsteht eine geschlossene **Kette von Zielvereinbarungen** zwischen allen Führungsebenen (**Kontraktmanagement**), wodurch die Fach- und Ressourcenziele aus dem Produkthaushalt und die strategischen Ziele aus Regierungsprogrammen und Regierungserklärungen in individuelle und explizite Ziele der einzelnen Budgetverantwortlichen transformiert werden.⁶ Für jede Führungskraft wird somit deutlich, welchen Beitrag sie zur Erreichung der politischen Ziele leisten kann und muss.⁷

Die Zielvereinbarungen werden im Rahmen der Controllinggespräche (vgl. 6.1) durchgeführt.

5.2 Dimensionen der internen Steuerung

Die **Ziele** der internen Steuerung werden in den folgenden **Dimensionen** gemessen:

1. Sachziele (Aufgaben) eines Verwaltungsbereichs,
2. Finanzziele (Finanz- und Ergebnisziele) des VB's,

5.2.1 Sachziele

Bei den Zielvereinbarungen sind die Rahmenvorgaben, wie z.B. quantitative Anforderungen der Ressorts, als Mindestanforderung zu beachten. Diese Rahmenvorgaben sind den Anlagen zur Haushaltsanmeldung (z.B. Leistungsblatt) zu entnehmen.

Sachziele umfassen z.B. die folgenden Inhalte:

- Gesetzliche Aufgaben (z.B. Verfolgung von Straftaten bei der Polizei),
- Freiwillige Aufgaben (z.B. präventive Maßnahmen der Polizei an Schulen),
- Qualitativ messbare Ziele (z.B. Verbesserung des Image: z.B. durch Umfragen),
- Quantitativ messbare Ziele (z.B. Erhöhung der Anzahl der Geschwindigkeitskontrollen),
- Prozessziele (z.B. Senkung der Durchlaufzeiten bei Antragsbearbeitung).

⁶ Insbesondere **Sachziele** wurden dagegen früher meist erst durch **Einzelanweisungen der Führungskräfte** im Haushaltsvollzug konkretisiert, oft wurden dabei explizite (und quantifizierte) Sachziele gar nicht formuliert, die Ziele 'verbergen' sich implizit 'hinter' den Einzelfallregelungen.

⁷ Detaillierte Ausführungen zu Zielvereinbarungen sind dem **LF Zielvereinbarungen** zu entnehmen.



5.2.2 Finanzziele

Finanzziele werden durch die **Zuweisung** von **Budgets** definiert. Jede Budgetverantwortungseinheit wird an der Einhaltung der **Budgetvorgaben** gemessen. Das zugewiesene Budget kann dabei

- nach einem Ermächtigungsrahmen im Sinn der KLR und
- nach einem Ermächtigungsrahmen für zahlungswirksame Vorgänge (analog zum Haushalt)

differenziert werden.

5.2.3 Messgrößen zur Zieleinhaltung

Die **Ziele** in Budgetvereinbarungen sind nur dann hinreichend **explizit und eindeutig** definiert, wenn sie nicht nur **attraktiv und realistisch**, sondern vor allem auch **messbar** sind. Dies setzt in aller Regel eine **Quantifizierung durch geeignete Messgrößen (Kennzahlen)** voraus. Ein Leitsatz des Controllings lautet: "Was man nicht messen kann, kann man in aller Regel auch nicht steuern."

Die **Datenbasis für die Zielvereinbarungen** wird daher durch die **Plan- und Ist-Kostenrechnung** (vgl. 4.1.3) sowie durch die Erhebung von **Leistungs- und Wirkungsdaten** nachhaltig verbessert, vor allem durch regelmäßige und systematische Datenerhebung vervollständigt und vereinheitlicht.

Die Definition von **Kennzahlen zur Zielkontrolle** und die **Vereinbarung von Zielwerten** sollte niemals ohne Blick auf deren **Steuerungsrelevanz** erfolgen:

- **Steuerungsrelevant** sind Messgrößen dann, wenn sie sich tatsächlich durch die Budgeteinheit bzw. den einzelnen Budgetverantwortlichen steuern lassen und dies auch beabsichtigt ist. Nach diesem Kriterium sollten daher keine Zielwerte vereinbart und im Produkthaushalt ausgewiesen werden, die kaum steuerbar sind, etwa weil sie in keinem unmittelbaren Zusammenhang zur Leistungserstellung stehen.
- **Messbar** sind Ziele, wenn sie sich durch Zahlen ausdrücken lassen. Das Kriterium verlangt daher für jede Zielsetzung die Definition von messbaren Größen; eine rein verbale Zielbeschreibung reicht nicht aus.⁸
- **Attraktiv** sind Zielwerte dann, wenn sie im Zusammenhang mit den politisch-strategischen Zielen stehen und ihre Erreichung nicht von vornherein feststeht, also einer Anstrengung der Verwaltung bedarf.
- **Realistisch** sind Zielwerte, wenn ihre Erreichung im vorgesehenen Zeitraum (beim Produkthaushalt im Haushaltsjahr) sowohl tatsächlich angestrebt als auch wirklich machbar ist. Politik und Verwaltung neigen in manchen Fällen dazu, (Wunsch-) Ziele zu kommunizieren, deren Erreichbarkeit von den Fachleuten von vornherein als unrealistisch eingeschätzt wird. Derartige Zielwerte sollten nicht in einem Haushaltsplan abgebildet

⁸ Die „Optimierung“ z.B. von Sach- und Materialkosten ist als Ziel weniger eindeutig und damit weniger handlungsleitend als die eindeutig berechenbare Senkung der Sach- und Materialkosten um jährlich 2 Prozent.



werden. Alle Zielwerte sollten das Ergebnis eines ernsthaften Zielvereinbarungsprozesses sein, der die nachgeordneten Führungsebenen adäquat einbindet.

- **Terminiert** müssen Ziele werden, weil sie sonst „bloße Absichtserklärungen“ bleiben. Ziele entfalten vor dem Hintergrund der Hektik des Tagesgeschäfts nur dann eine Wirkung in der Verhaltenssteuerung, wenn sie mit eindeutigen Terminen ausgestattet sind, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

5.3 Budgetierungsstrukturen

5.3.1 Darstellung der Grundstruktur

Die Grundstruktur der internen Steuerung wird durch folgenden „Datenobjekte“ festgelegt (Abb. 4).

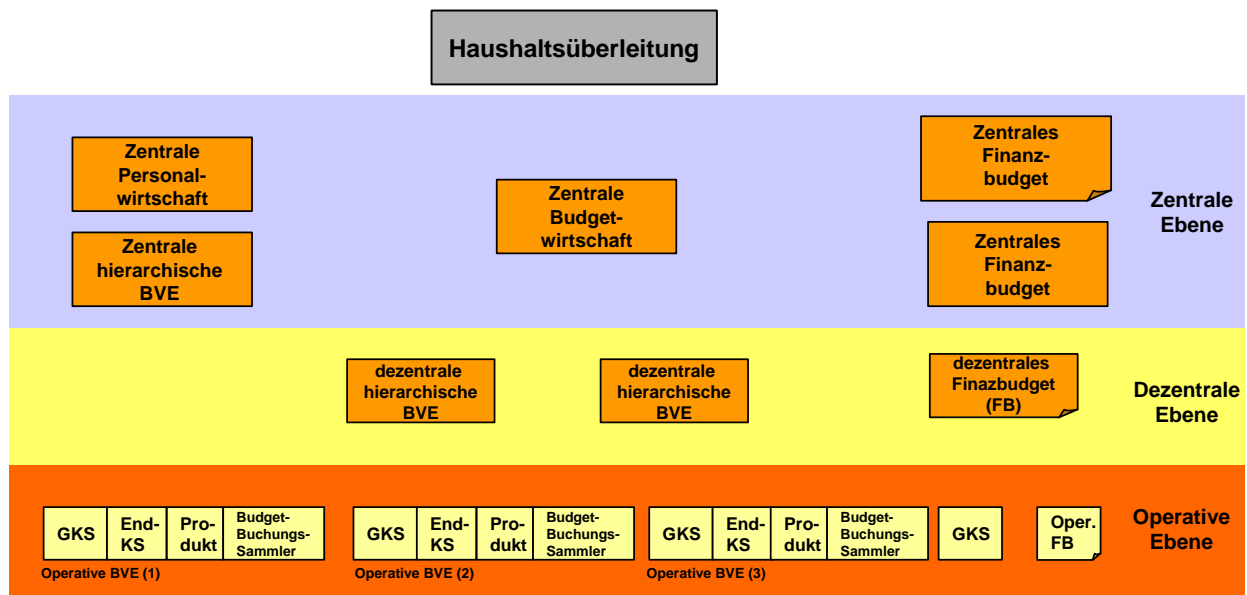


Abbildung 4: Grundstruktur der internen Steuerung

Zentrale Budgetwirtschaft:

Es ist eine Kostenstelle „Zentrale Budgetwirtschaft (ZBW)“ einzurichten. Diese dient der **Verteilung** des **Budgetmittelzugangs aus der Haushaltsüberleitung (HHÜ)** auf die operativen Budgetverantwortungseinheiten. Die ZBW stellt einen **Ergebnisbericht** auf zentraler Ebene dar und hat somit **nicht** den Charakter eines Finanzberichts

Zentrale Personalwirtschaft:

Für die zentrale Steuerung ist im Verwaltungsbereich die Kostenstelle „Zentrale Personalwirtschaft“ (ZPW) einzurichten. Die ZPW ermittelt bereits in der Planung die **Differenzen zwischen**



PKB und KLR-Personalkosten und dient unterjährig der Kontrolle des zugewiesenen PKB sowie den Ist-Personalzahlungen aus dem NLBV.

Finanzbudget:

Das Finanzbudget enthält **zahlungswirksame Aufwendungen** bzw. **Erträge** und kann auf jeder hierarchischen Ebene eingesetzt werden. Das Finanzbudget ist **keine** zentral einzurichtende Kostenstelle sondern lediglich ein „Berichtsobjekt“, das die zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge abbildet.

Hierarchische Budgetverantwortungseinheiten:

Während operative Einheiten keine nachgeordneten Budgeteinheiten aufweisen, ist dies bei den hierarchischen Budgeteinheiten der Fall.

Budgetvereinbarungen mit übergeordneten Budgetgebern (also der hierarchische Budgetverantwortliche mit einem übergeordneten Budgetverantwortlichen) werden auf der Grundlage der aggregierten Leistungs- und Produktkalkulationen getroffen. Die Budgethöhe muss ausreichen, um den Ressourcenverbrauch bei dem hierarchischen Budgetverantwortlichen selbst und bei den ihm zugeordneten operativen Einheiten zu erfüllen, wenn die geplante Produkt- und Leistungsmenge erbracht werden soll.

Die Steuerung der Budgeteinheit erfolgt mit Hilfe des **BVE-Berichts** (vgl. Anlage A-Berichtsteckbriefe). Der BVE-Bericht des Hierarchen hat die gleiche Zeilenstruktur, wie der Bericht der operativen Budgeteinheit.

Der BVE-Bericht einer hierarchischen Budgeteinheit enthält sowohl kumulierte Werte der nachgeordneten Budgeteinheiten als auch eigene (in diesem Fall operative) Budgetwerte der Budgetverantwortlichen.

Als eigene operative **Budgetverantwortungseinheiten** sind **bei der hierarchischen BVE eine eigene Gemein- Kostenstelle** (wird als Gemeinkosten der Steuerung schon in der Planung auf die operativen BVE's verteilt) bzw. ein **eigene Budgetbuchungsstelle** einzurichten. Falls die hierarchische BVE neben ihren Steuerungsaufgaben eigene Leistungen erstellt, wird ihr zusätzlich eine „eigene BVE“ zugeordnet.

Operative Budgetverantwortungseinheiten:

Die operativen Budgetverantwortungseinheiten besitzen **keine nachgeordneten Budgeteinheiten**. Sie sind damit **Endempfänger** der entsprechenden **Budgetmittel**. Im Rahmen ihrer integrierten Verantwortung für ihre Leistungen und Ressourcen schließen sie Budgetvereinbarungen auf der Grundlage ihrer Planung zur Deckung ihres Ressourcenverbrauchs mit der budgetgebenden hierarchischen Organisationseinheit ab. Es werden Mittel zur Deckung der Personal⁹- und Sachausgaben sowie für Investitionen benötigt. Die operativen Budgetverantwortlichen tragen die Ergebnisverantwortung ebenso für die Leistungsziele, wie auch für die Budgetziele im Sinn des ihr zugewiesenen Ergebnis- und Finanzbudgets (z.B. Budgeteinhaltung für Sach- und Materialkosten).

Die operativen Budgetverantwortungseinheiten beinhalten folgende „Datenobjekte“ (Abb. 5).

⁹ Wenn auf der Organisationsebene vereinbart



Operative Budgetverantwortungseinheit			
Gemein- kostenstelle	Endkosten- stelle	Produkt	Budget- Buchungs- Sammler

Abbildung 5: Datenobjekt operative Budgetverantwortungseinheit

- **Gemeinkostenstelle:**
Die Gemeinkostenstelle dient der Verrechnung von internen Leistungsbeziehungen unter den einzelnen BVE'n.
- **Endkostenstelle:**
Auf der Endkostenstelle werden die gesamten Kosten der BVE ausgewiesen und auf die Produkte/Kostenträger verrechnet.
- **Produkte/Kostenträger:**
Die auf den Endkostenstellen ausgewiesenen Kosten werden auf die Produkte/Kostenträger verrechnet. Des weiteren werden Kosten von der zentralen Kostenstelle auf die Produkte der BVE belastet.
- **Budgetbuchungssammler**
Auf dem Budgetbuchungssammler werden die Produktbeiträge von der Zentralen Budgetwirtschaft eingewiesen. Für die Budgetverantwortungseinheiten stellen diese Produktbeiträge (interne) Erlöse dar (vgl. 4.1.2).

Diese Datenobjekte werden zu **einer Verantwortungseinheit** zusammengefasst und bilden dann eine BVE. Jedes einzelne Buchungsobjekt (z.B. Produkt/Kostenträger) kann ein Berichtsobjekt für Plan- und Istzahlen im Sinn der KLR darstellen. Ohne jedoch eine explizite Zuweisung zu einer Verantwortungseinheit und der damit verbundenen Zuweisung von KLR- und Finanzbudgets fehlt ihm der Charakter einer Budgetverantwortungseinheit.



5.3.2 Budgetflüsse und Budgetzuweisung

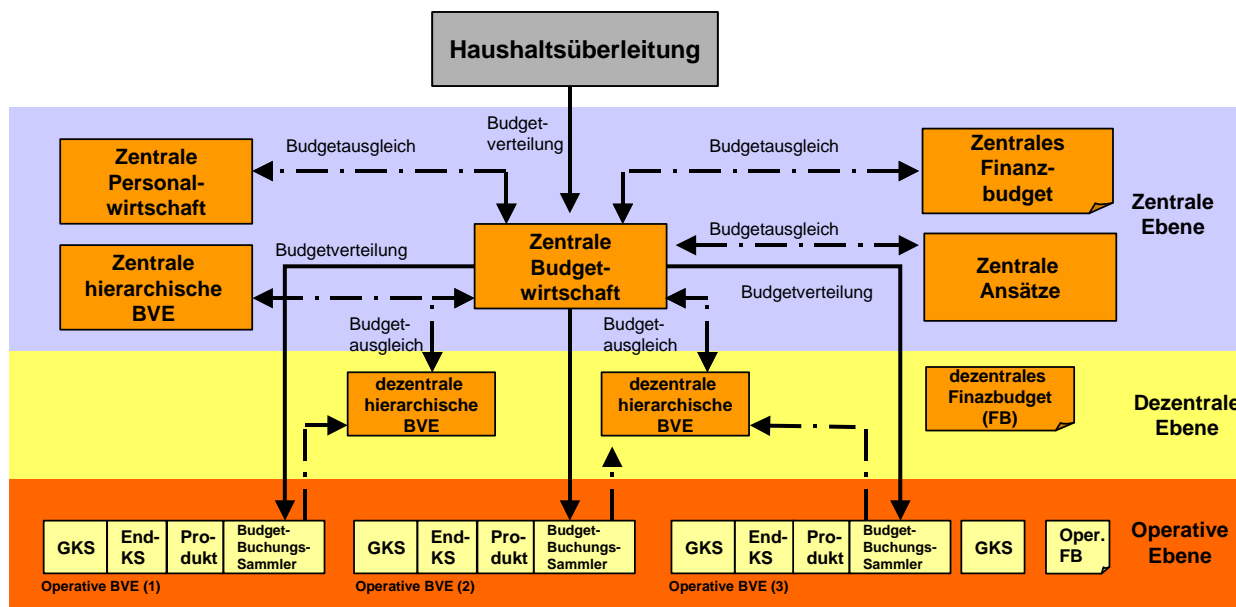


Abbildung 6: Darstellung der Budgetflüsse

Die Abbildung 6 zeigt die **Budgetflüsse** der Datenobjekten auf. Aus der Haushaltsüberleitung wird der Finanzierungsbeitrag zum Produkthaushalt auf die Zentrale Budgetwirtschaft eingestellt. Dieser Finanzierungsbeitrag wird anschließend in Form von **Produktbeiträgen und unterjährigen Budgetausgleichen** auf die operativen Budgetverantwortungseinheiten, hier auf die **Budgetsammler** verteilt. Dabei dient der **Budgetausgleiche (+/-)** für zahlungswirksame Budgetverstärkungen bzw. –minderungen als Instrument der Steuerung von dezentralen Finanzbudgets. Gleichzeitig wird mit Budgetausgleichen jedoch der KLR-Ermächtigungsrahmen verändert.

Der **Budgetausgleich** in dieser Systemarchitektur wird letztlich über Erlösbuchungen in der Kostenrechnung sichergestellt. Die dezentralen Budgets setzen sich somit aus den Einnahmen im Rahmen der Bewirtschaftungsbefugnis, den Erlösen der internen Leistungsverrechnung und den im Rahmen der Budgetwirtschaft verteilten Erlösen der Zentralen Budgetwirtschaft zusammen. Im Ergebnisbericht wird nachgewiesen, dass die Kosten die verfügbaren Erlöse nicht übersteigen. Gleichzeitig ist garantiert, dass die **geplanten Ausgabeansätze** das verfügbare Haushaltsbudget nicht überschreiten, **weil die Ausgaben in den Kosten enthalten sind**¹⁰. Die Planansätze in den entsprechenden Kostenpositionen können somit als Ausgabenbudget übernommen werden.

¹⁰ Nach dem LoHN-Konzept wird in der Kostenrechnung die Periodenabgrenzung des Haushalts weitestgehend übernommen, so dass Personal- und Sachausgaben mit den entsprechenden Kostenpositionen übereinstimmen, wenn man die Kostenpositionen um Abschreibungen und Personalkostenzuschläge bereinigt.



Zuweisung eines Ergebnisbudget

Die Zuweisung des Ergebnisbudgets auf die operativen Budgetverantwortungseinheiten erfolgt auf **Grundlage der letzten KLR-Planung** unter Berücksichtigung **der jeweiligen Zielvereinbarungen auf dieser Ebene**. Der vom Landtag zugewiesene Finanzierungsbeitrag für den Verwaltungsbereich wird von zentraler Stelle im Verwaltungsbereich (zentrale Budgetwirtschaft) an die operativen Budgetverantwortungseinheiten im Rahmen der Controllinggespräche (vgl. 6.1) in Form von Produktbeiträgen zugewiesen. Zu empfehlen ist dabei die Vereinbarung eines Jahresplanbudgets, wobei die Einweisung der Produktbeiträge vierteljährlich erfolgt. Niedrige Zuweisungen von Produktbeiträgen im Ist von der zentralen Budgetwirtschaft führen somit zwangsläufig zu neuen KLR-Ergebnisbudgets.

Die Budgetrelevanz des Ergebnisbudgets kann von Verwaltungsbereich flexibel gestaltet werden. Z.B. können Teile der **internen Leistungsbeziehungen** budgetiert werden, indem die Raumnutzung in einem Raumhandelsmodell mit internen Mieten belegt wird oder auch bestimmte interne Dienstleister (z.B. Werkstätten) in interne Marktmodelle eingebunden werden. Solche Überlegungen erfordern grundsätzlich sorgfältig durchdachte und individuell konzipierte Budgetregeln. Sie stellen gleichzeitig den **Übergang vom Budgettypus des Ausgabenbudgets zum Ergebnisbudget** in der jeweiligen Ausbaustufe des Bauskastensystems dar.

Zuweisung des Finanzbudgets

Der Steuerungsansatz basiert auf zwei Budgettypen. Während das Ergebnisbudget auf jeder organisatorischen Ebene den Vollkostenansatz des Budgets widerspiegelt, kann das Finanzbudget auf den unterschiedlichen Ebenen **unterschiedliche zahlungswirksame Positionen** enthalten und damit verantworten.

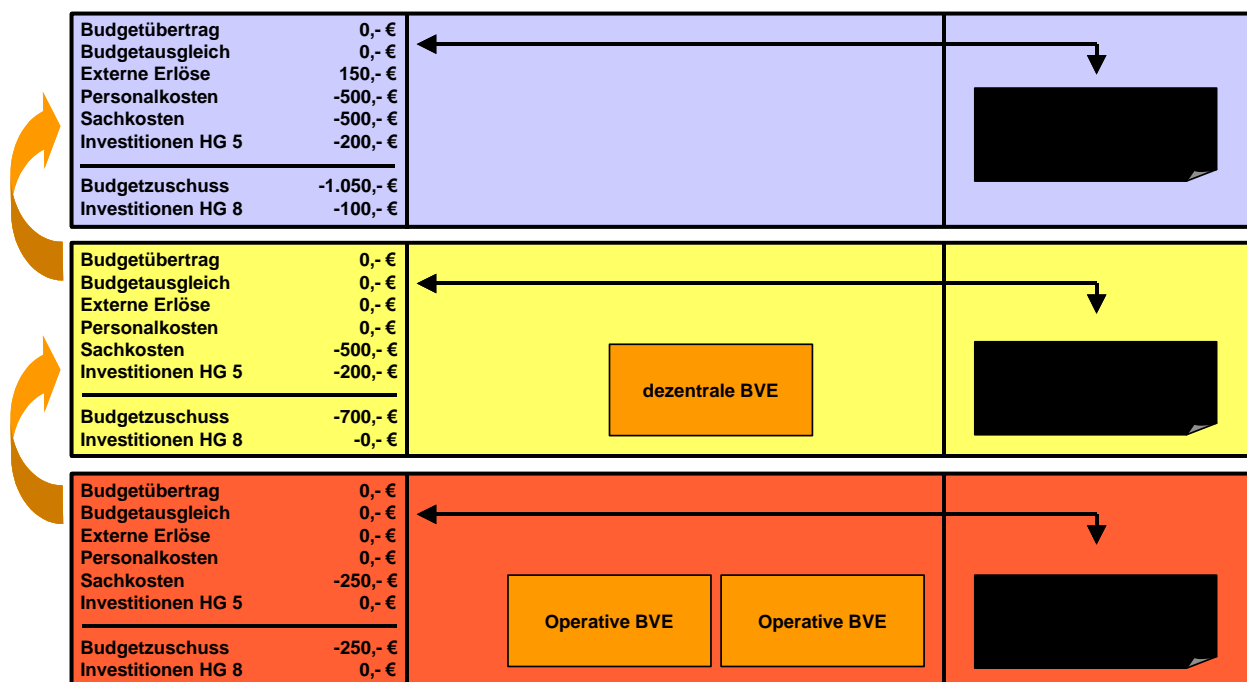


Abbildung 7: Verantwortlichkeiten im Finanzbudget



In der Abbildung 7 wird den beiden operativen BVE jeweils ein Finanzbudget für die Sach- und Materialkosten von insgesamt 250,- € (jeweils 125,- €) zugewiesen, dass sie selbst verantwortet müssen.

Die operativen Finanzbudgets werden in die dezentralen Finanzbudgets analog einer hierarchischen BVE aggregiert. Dort wird die Verantwortlichkeit des Finanzbudgets auf die Investitionen der HG 5 erweitert. Dieser dezentralen Ebene wird ein Finanzbudget von 700,- € zugewiesen.

In diesem Beispiel wird angenommen, dass Personalkosten und große Investitionen nicht auf dezentrale Einheiten delegiert werden. Deshalb verbleibt die Gesamtverantwortung für das gesamte Finanzbudget auf der Ebene des Verwaltungsbereichs und wird dort auch mit Hilfe des zentralen Finanzbudgetberichts überwacht. Das zentrale Finanzbudget umfasst alle zahlungswirksamen Positionen. Neben den externen Erträgen werden auf dieser Ebene die zahlungswirksamen Personalkosten sowie die Investitionen der HG 8 verantwortet. Die Personalkosten werden in diesem Beispiel also zentral verantwortet und nicht auf dezentrale Ebenen verteilt.

Die **Verankerung der Zuweisung der unterschiedlicher Finanzbudget** wird in Kapitel 7 näher beschrieben.

5.3.3 Aggregationsebenen

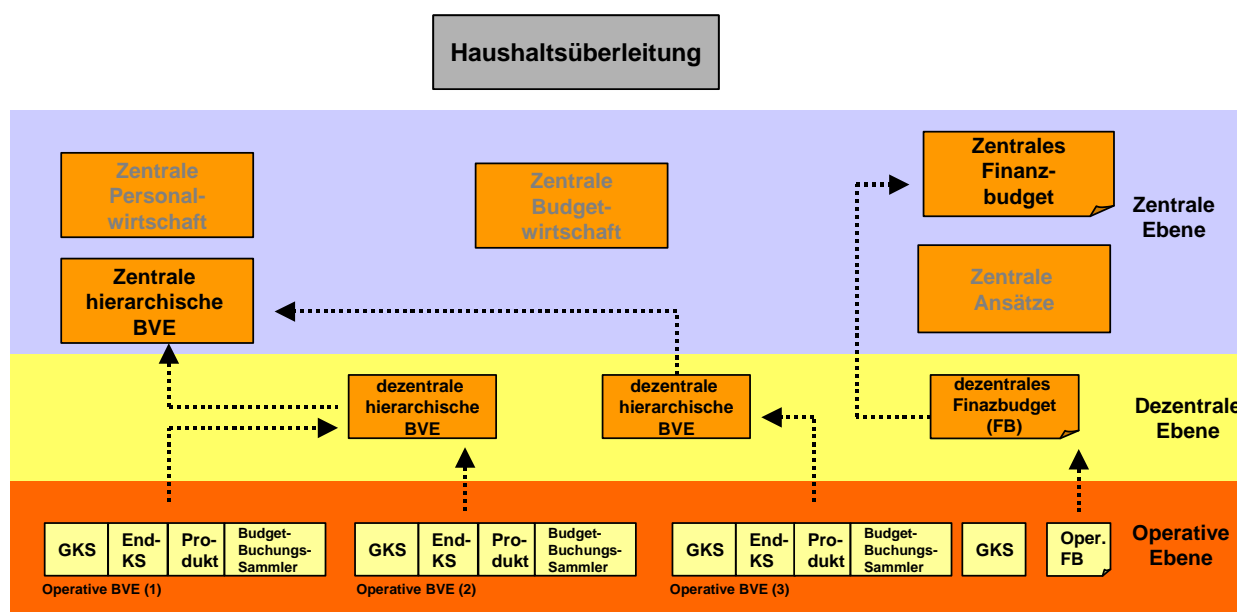


Abbildung 8: Darstellung der Aggregationsebenen

Die Abbildung 8 zeigt die **Verknüpfung** der Datenobjekte in den hierarchischen Ebenen auf. Die zentrale Hierarchische BVE ist somit die **höchste Aggregationsstufe** aller operativen und dezentralen BVE'n. Das zentrale Finanzbudget weist alle zahlungswirksamen Kosten und Erlöse der hierarchischen BVE'n aus, die auf dieser hierarchischen Ebene den Finanzermächtigungsrahmen ergeben. Auf der operativen Ebene weist das Finanzbudget die (zahlungswirksamen) Kostenkategorien aus, die ihr im Rahmen der vereinbarten Budgetregeln (Verantwortungsbefugnis) zugewiesen wurden (vgl. 6.6.3. und 6.6.7).



5.3.4 Verrechnungen

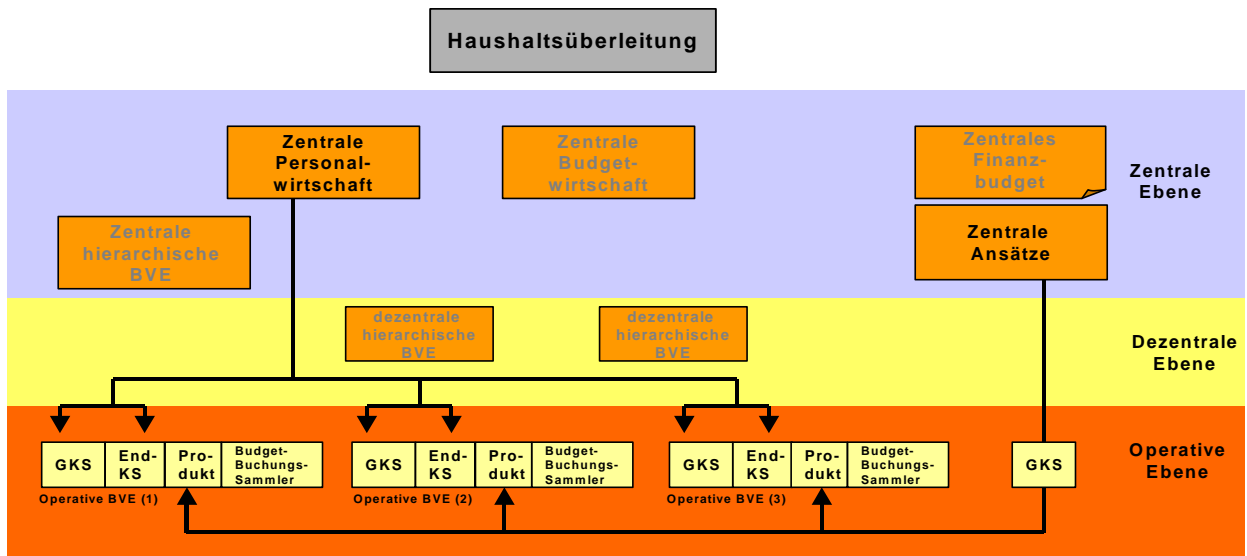


Abbildung 9: Verrechnungsstrukturen

Die zentrale Personalwirtschaft weist die Personalkosten auf die Kostenstellen (Gemeinkostenstellen, Endkostenstellen) der operativen BVE³, von denen sie dann mittels Verrechnung auf die Produkte umgelegt werden. Die Kostenstelle Zentrale Ansätze weist im Rahmen der ILV zentrale Gemeinkosten auf die Produkte der operativen BVE'n ein. Daneben können auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze große Investitionsausgaben geplant (veranschlagt) und gebucht werden – Investitionsausgaben bzw. Investitionseinnahmen werden natürlich nicht auf die Produkte weiterverrechnet (nur anteilig die anfallenden Abschreibungen).

6 UMSETZUNG DER INTERNEN STEUERUNG

6.1 Controllinggespräche - Ausgangspunkt und Abrechnung der Budgets

Bevor der Budgetfluss und der Planungsprozess der internen Steuerung näher beschrieben werden, wird ein wichtiges Instrument der internen Steuerung für VB's vorgestellt:

„Die Controllinggespräche“

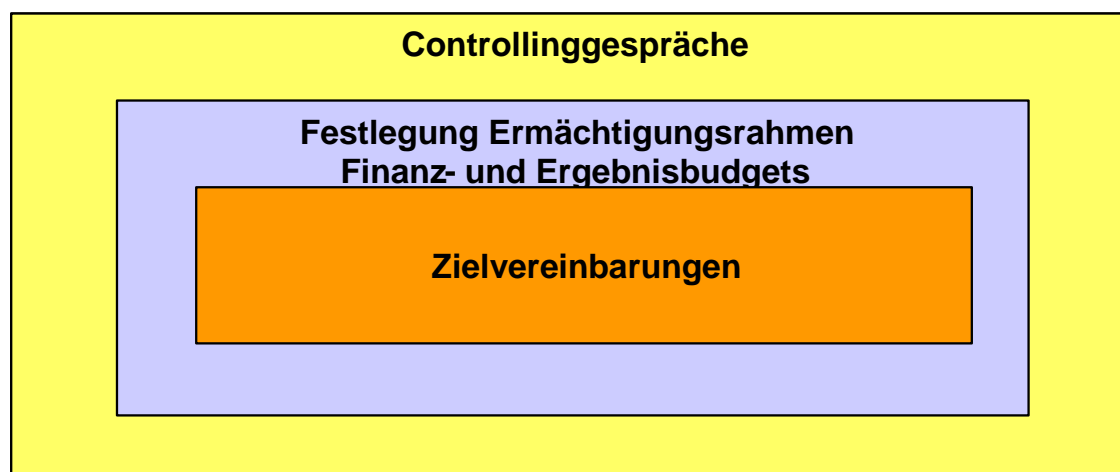


Abbildung 10: Bestandteile der Controllinggespräche

Die Abbildung 10 zeigt den Zusammenhang zwischen Controllinggesprächen und Zielvereinbarungen auf. Zielvereinbarungen (vgl. 5.1.2) werden im Rahmen der Controllinggespräche verhandelt und beschlossen.

Im folgenden werden Form und Inhalte von Controllinggesprächen näher beschrieben.

Was sind die Controllinggespräche im Verwaltungsbereich?

Sie sind einerseits der Ausgangspunkt von **Budgetplanungen**. Hier werden Eckdaten für den Planungsprozess hinsichtlich fachlicher-, organisatorischer und finanzieller Rahmenbedingungen für den Verwaltungsbereich als Ganzes, aber auch für seine Teilbereiche (Einheiten) im Speziellen festgelegt.

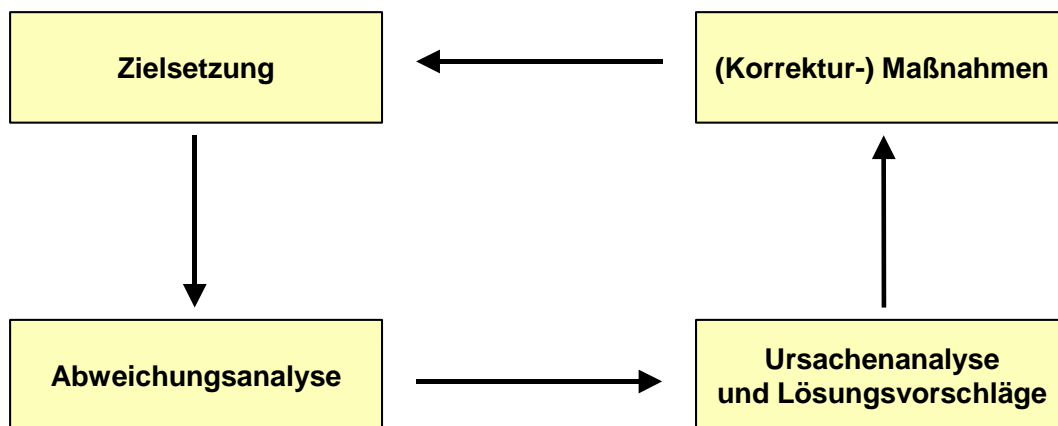
Gleichzeitig dienen Controllinggespräche als „**Ecktermin**“ für die Darstellung des bisherigen Budgetverbrauchs. In diesem Zusammenhang dient das Controllinggespräch der **Analyse** von **Ergebnissen**, der Begründung von Abweichungen im Bereich von fachlichen und finanziellen



Zielen. Als Ergebnis kann eine Budgetrechnung positive oder negative Ergebnisse in kommende Planperioden übertragen, bzw. eine Deckung von Defiziten einzelner Teilbudgets durch Überschüsse anderer Teilbudgets vereinbaren.

Warum sind Controllinggespräche so wichtig für die interne Steuerung?

Controllinggespräche sind das **Regulativ** im Steuerungskreislauf aus Planung, Vollzug und „Budgetrechnung“. In den Controllinggesprächen sollen „Ergebnisse“ nicht absolut für alle Zeit festgeschrieben, sondern negative Planabweichungen zunächst hinreichend analysiert werden. Möglicherweise ist unterjährig eine Plananpassung der ursprünglichen Planwerte notwendig, im letzten Schritt führen negative Jahresergebnisse zu Defizitüberträgen. Durch Controllinggespräche kann die Verwaltung viel flexibler auf kurzfristige „Anforderungen“ der Bürger, Umwelt und/oder der eigenen Verwaltung reagieren. Controllinggespräche befördern eine „**rollierende**“ Planung der Fachaufgaben sowie Personaleinsätze und der damit zusammenhängenden KLR- und Finanzbudgets. Die Abbildung 11 zeigt die Elemente des Controllingkreislaufs auf, auf die im Rahmen der Controllinggespräche eingegangen wird. Diskussion und Maßnahmenplanung orientieren sich an Fach- und Budgetzahlen. Als Ergebnis von Controllinggesprächen sollte die Anpassung bzw. die Bestätigung von Zielvereinbarungen (vgl. 5.1.2), d. h. die Bestätigung, Veränderung oder Neuplanung auch der darin enthaltenen Messgrößen in Form von vereinbarten Fach- und Budgetzahlen stehen.



© arf GmbH

Abbildung 11: Der Controllingkreislauf

Erläuterungen zum Controllingkreislauf:

1. Die KLR- und Haushaltsplanung orientiert sich an den vereinbarten Zielen der jeweiligen Verwaltungseinheit. Als Planungshilfe werden „Vergangenheitswerte“ (alte Istzahlen) zurückliegender Jahre verwendet und an veränderte Rahmenbedingungen wie z.B. veränderte Zielsetzungen, Umsetzung von Einzelmaßnahmen etc. angepasst. Als Ergebnis der Zielsetzung wird ein KLR- und Finanzbudget für die jeweilige Verwaltungseinheit festgelegt.



2. Im Tagesgeschäft des Haushaltsvollzugs bzw. der Bewirtschaftung von Budgets werden Ist-Buchungen ausgeführt. Mit Hilfe operativer Analyseinstrumente (Berichte) lassen sich „Auffälligkeiten“, wie z.B. Fehlbuchungen oder große Preisschwankungen bei Vorleistungen, aufklären. In dieser Phase können und sollen auch bei „normalen“ Budgetverläufen Kostenvergleiche zwischen gleichartigen Kostenstellen oder Orts-Kostenträgern durchgeführt werden. Mit Hilfe des Berichtswesens werden die Zahlen des Haushaltsvollzugs (Istbuchungen; KLR- und Finanzbudget) den Planzahlen der Budgetermächtigung (Plan-KLR- und Plan-Finanzbudget) gegenübergestellt.
3. Die Feststellung von Abweichungen dient im Controlling vorrangig als Informationsquelle für Steuerungsansätze und die Optimierung zukünftiger Planungen. Jede Abweichung zwischen den Ist-Buchungen (Budgetvollzug) und den Planzahlen (Budgetvorgaben) ist daher auf ihre Ursache hin zu analysieren. Voranzustellen ist hier allerdings die Einschätzung, ob die Abweichung für die Verwaltungseinheit relevant ist - abhängig von der Höhe der Abweichung im Verhältnis zum Budgetvolumen. Abweichungsursachen sind mögliche **Planungsfehler**, d.h. Fehleinschätzungen der Planungsparameter. Diese können jedoch auch in veränderten Rahmenbedingungen der Leistungserbringung liegen, die im Vorfeld nicht erkennbar waren. Bei der Analyse von Budgetabweichungen sollte der Budgetverantwortliche und weitere Führungskräfte und operative Mitarbeiter darüber sprechen, inwieweit die Abweichung „**managementbedingt**“, d.h. von der Führungskraft beeinflussbar ist (z. B. Optimierung der Prozessstruktur). Eine Abweichungsanalyse bedingt auch immer eine Ursachenanalyse der Gründe für die Abweichung!
4. Sind die Gründe für eine Budgetabweichung analysiert, müssen – sind diese erheblich bzw. können erheblich werden - zur Vermeidung von zukünftigen Budgetüberschreitungen Handlungs- bzw. Korrekturmaßnahmen zwischen den „Verhandlungspartnern“ (Führungskräfte einer höheren Aggregationsstufe mit Verantwortlichen der untergeordneten Organisationsebene) vereinbart werden. Bei wesentlichen Veränderungen im organisatorischen, personellen oder budgetären Rahmen der jeweiligen Budgetverantwortlichkeit sollten die konkret vereinbarten Maßnahmen zu einer Anpassung der zukünftigen Planung und einer Fortschreibung der Zielvereinbarungen führen.

Was sind die Inhalte von Controllinggesprächen?

1. Wurden die Fach- und Finanzziele im letzten Quartal erreicht? Hierbei werden wichtige Faktoren wie z.B. Mengenabweichungen analysiert, neue und geänderte Aufgabengebiete besprochen, notwendige oder schon vollzogene Anpassungen in der Organisationsstruktur des VB's beschlossen und Änderungen in den Rahmenbedingungen diskutiert.
2. Welche „Verschiebungen“ gibt es zwischen den einzelnen Budgeteinheiten? Welche Budgetverantwortungseinheit erstellt ihre Leistung effizienter? (Benchmarking gleichartiger Leistungen)
3. Müssen aufgrund von Ist-Werten Anpassungen in der Planung vorgenommen werden? In den Quartalsgesprächen werden unterjährig Umverteilungen zwischen den dezentralen Budgeteinheiten vorgenommen?



4. Feststellung von „positiven“ und „negativen“ Ergebnissen dezentraler Einheiten – Übertrag dieser Ergebnisse. Rechtfertigung von Ergebnissen auf der jeweiligen Budgeteinheit; d.h. positive Ergebnisse führen zu anreizen.
5. In der Quartalsrechnung werden schon frühzeitig mögliche negative Tendenzen im Zusammenhang mit KLR- und Finanzbudgets bzw. bei Auslastungsengpässen entdeckt. Ergebnis daraus können Vereinbarungen sein, die „Gegenmaßnahmen“ enthalten, um „negative Entwicklungen“ vorzubeugen.
6. Aufgrund der Analyse der Istzahlen der KLR-, Fachkennzahlen und der Finanzbudgets können Veränderungen im personellen und organisatorischen Zuschnitt von Verantwortungsbereichen vorgenommen werden.
7. Im Rahmen von Prozessanalysen werden Abläufe innerhalb des Verwaltungsbereichs untersucht. Dies gilt sowohl im Vergleich der dezentralen Budgeteinheiten (Benchmarking) bzw. in den ILV-Beziehungen zwischen den Budgetverantwortungseinheiten.
8. Als Ergebnis von Controllinggesprächen ergeben sich Anpassungsbedarfe für die Planung zukünftiger Quartale (rollierende Planung). Dies vollzieht sich nicht auf Detailebene sondern spiegelt sich wider in der Anpassung von Eckdaten für die kommende Haushaltsplanungen im Verwaltungsbereich.
9. Bestätigung bzw. Anpassung von Zielvereinbarungen und den damit zusammenhängenden Budgetzielen (KLR- und Finanzbudgets).
10. Vereinbarung von Gegenmaßnahmen, wenn durch die Prognosewerte in den Ergebnis- und Finanzberichten erkennbar wird, dass die Jahresplanwerte „negativ“ verfehlt werden.

Wer ist Teilnehmer an Controllinggesprächen und wie werden diese organisiert?

Controllinggespräche sind inhaltlich flexibel zu gestalten.

Am Ende des/der Controllinggespräche sollte jedoch eine inhaltliche Übereinkunft zwischen der VB-Leitung und der hierarchischen Führungsebene (Verantwortliche der hierarchischen BVE'n) über fachliche Ziele und Budget getroffen werden. Abhängig von der Größe des VB's sollten alle Führungsverantwortliche zu einem Controllinggespräch zusammen kommen bzw. mittels Quartalsgesprächen zwischen der VB-Leitung und Führungskräften eine Übereinstimmung über die „Ergebnisse des abgelaufenen Quartals/HH-Jahres“ bzw. über die zukünftige Aufgaben- und Budgetplanung erzielen. Wichtig dabei ist, dass am Ende des „Controllinggesprächprozesses“ der nicht länger als 14 Tage dauern sollte eine Vereinbarung über die zukünftigen Fach- und Finanzbudgets steht.

Es bietet sich an die Controllinggespräche **pro Quartal durchzuführen**, wobei dies sicherlich von der Organisationsstruktur des Verwaltungsbereichs abhängig sein wird. Es sollte jedoch **mindestens halbjährliche Gespräche** durchgeführt werden. Die Abbildung 12 zeigt einen idealtypischen Rhythmus der Controllinggespräche auf.

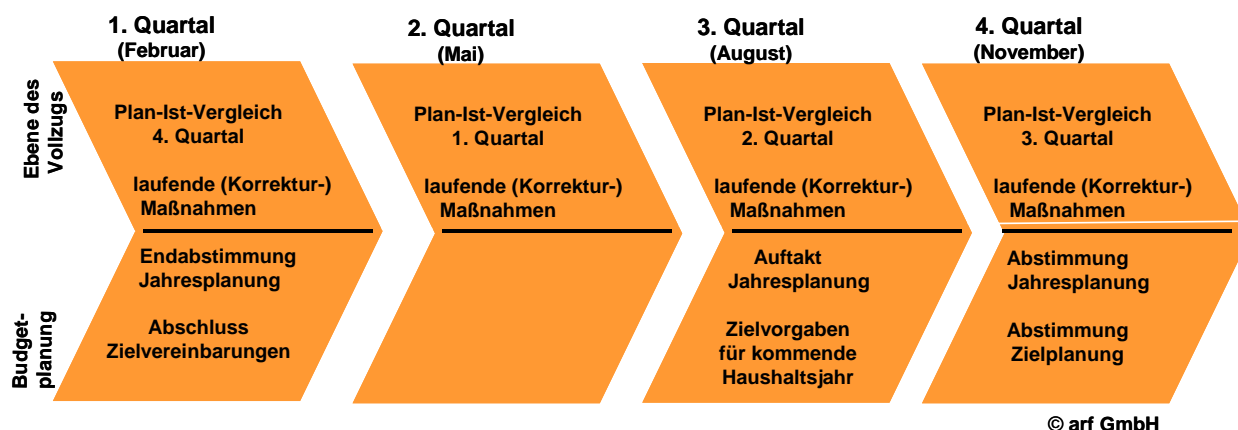


Abbildung 12: Controllinggespräche

Wie lassen sich die Ergebnisse der Controllinggespräche umsetzen?

Nach jeder Vereinbarung zwischen den dezentralen bzw. hierarchischen Budgetverantwortlichen mit ihrer VB-Leitung werden die Produktbeiträge (in Höhe der Planung oder mehr/weniger) von der Zentralen Budgetwirtschaft an die dezentralen BVE gebucht. In diesem Zusammenhang werden auch die Finanzbudgets in Form von Budgetausgleichsbuchungen und die Buchungen von der Zentralen Budgetwirtschaft ausgeführt (vgl. 6.5). In diesem Zusammenhang ist dann zu prüfen, ob z.B. eine Minderung des Inputs herbeigeführt durch eine Verminderung des Budgets, eine Anpassung des Leistungsprogramms nach sich zieht.

6.2 Budgetfluss und Planungsprozess

Die Budgetverantwortlichen auf allen Verwaltungsebenen sind die **Partner im Budgetvereinbarungsprozess**,

- die zunächst im Vorfeld des Haushaltsvollzugs im **Planungsprozess** die Fach- und Ressourcenziele entwickeln,
- die Budgetziele dann als **Zielvereinbarungen** festlegen und
- im Haushaltsvollzug gegenüber der jeweils nächsthöheren Verantwortungsebene durch entsprechende Berichte (vgl. Anlage A-Berichtssteckbriefe) **Rechenschaft über die Budgetverantwortung** legen.

Budgetvereinbarungen werden daher mit *allen* **Budgetverantwortlichen** abgeschlossen und konkretisieren deren individuelle **Ergebnisziele und Budgetverantwortung**. Unter **Budgetzielen** werden dabei nach dem Prinzip der Integration von Fach- und Ressourcenverantwortung sämtliche Fach- und Ressourcenziele eines Budgetverantwortlichen verstanden.

Voraussetzung von Budgetvereinbarungen mit allen Budgetverantwortlichen ist ein interaktiver und dezentral angelegter **Planungs- und Budgetvereinbarungsprozess**, der alle Führungsebenen in die Zielbildung und Budgetplanung einbindet. Damit wird vermieden, dass nachgeordnete Führungskräfte die Ziele und Budgets nicht für klar und realistisch halten. Wer an Zielbildung und Budgetplanung mitgewirkt hat, versteht nicht nur die Hintergründe von



Entscheidungen, sondern akzeptiert die Fach- und Ressourcenziele auch als seine eigene Zielsetzung. Dies verbessert die **Motivation im Haushaltsvollzug** erheblich, Ziele auch in schwierigen Situationen anzustreben.

Aus diesem Grund sollen durch den Budgetvereinbarungsprozess offene Fragen und Interessenkonflikte schon im Planungsprozess offengelegt und gelöst werden, nicht erst durch Einzelfallentscheidungen im Haushaltsvollzug.

Der Budgetvereinbarungsprozess kann daher auch die **Planungsqualität** erheblich verbessern, was insbesondere im Zusammenhang mit den Leistungszielen im Produkthaushalt eine Rolle spielt. Eine Landesregierung, die sich im Haushaltsverfahren auf transparente Leistungsziele verpflichtet, muss nach innen dafür Sorge tragen, dass die **Leistungsziele des Produkthaushalts** attraktiv und realistisch sind und von der gesamten Verwaltung mit höchster Priorität umgesetzt werden.

Der **Budgetprozess** lässt sich mit der Planung und Bewirtschaftung sowie der Abrechnung und Kontrolle eines Budgets in mehrere voneinander abhängige Teilprozesse gliedern:

- Im Rahmen des **Planungsprozesses** wird das Budget ermittelt und mit den Budgetverantwortlichen im **Zielvereinbarungsprozess (Budgetvereinbarungsprozess)** verhandelt. Der Planungs- und Verhandlungsprozess ist nach dem Gegenstromprinzip organisiert, so dass alle Führungsebenen in unterschiedlichen Phasen des Planungs- und Verhandlungsprozesses an der Budgeterstellung beteiligt sind. Der Planungsprozess endet mit der Vereinbarung der Budgetziele zwischen den Führungskräften der einzelnen Ebenen.
- Der **Vollzugs- oder Bewirtschaftungsprozess** beschreibt die unterjährige Verwendung der Budgets zur Leistungserstellung in der Behörde. Dabei werden aus den monetären Budgets Ressourcen und Vorleistungen finanziert. Die Budgets werden durch den 'Absatz' von Leistungen verstärkt. Erfolge im Bewirtschaftungsprozess verbleiben teilweise bei den Budgetverantwortlichen. Im Bewirtschaftungsprozess spielt das regelmäßige Budgetberichtswesen eine besondere Rolle, das die Budgetverantwortlichen im Rahmen der Selbstkontrolle mit allen relevanten Budgetinformationen versorgt.
- Der **Abrechnungs- und Kontrollprozess** beschreibt zunächst die (technische und betriebswirtschaftliche) Abrechnung eines Budgets im Sinne der dafür nötigen Abschlussprozesse in der Kosten- und Leistungsrechnung. Der eigentliche Kontrollprozess beschreibt die Fremdkontrolle der Budgets durch Instanzen der Hierarchie im Verwaltungsbereich mit Unterstützung des Controllings. Auf der Grundlage der Abrechnungsdaten der Kosten- und Leistungsrechnung werden die in der Planung vereinbarten (Plan-) Größen mit den tatsächlich erreichten (Ist- oder Soll-) Größen verglichen. Ziel ist die Identifikation von **Budgetabweichungen**, die Analyse deren Ursachen und die rechtzeitige Einleitung von Steuerungsmaßnahmen. Die Abrechnungsdaten sind in gleicher Weise auch Grundlage des Regelberichtswesens zur Selbstkontrolle der Budgetverantwortlichen.

Der **Planungsprozess** (Abbildung 13) gliedert sich in

- den Prozess der Haushaltsplanung (Phase 1 bis 3) sowie
- den Prozess der 2. Planung, Budgetverhandlung und Budgetvereinbarung (Phase 4 und 5).

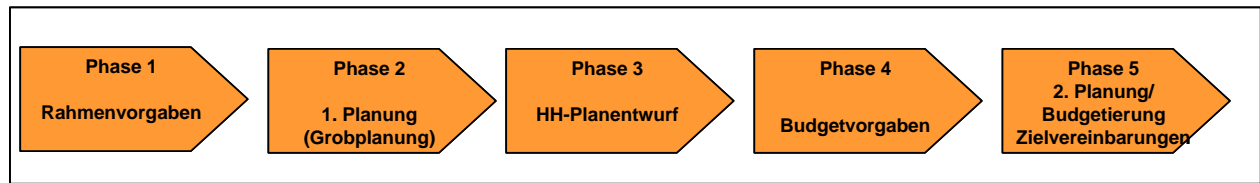
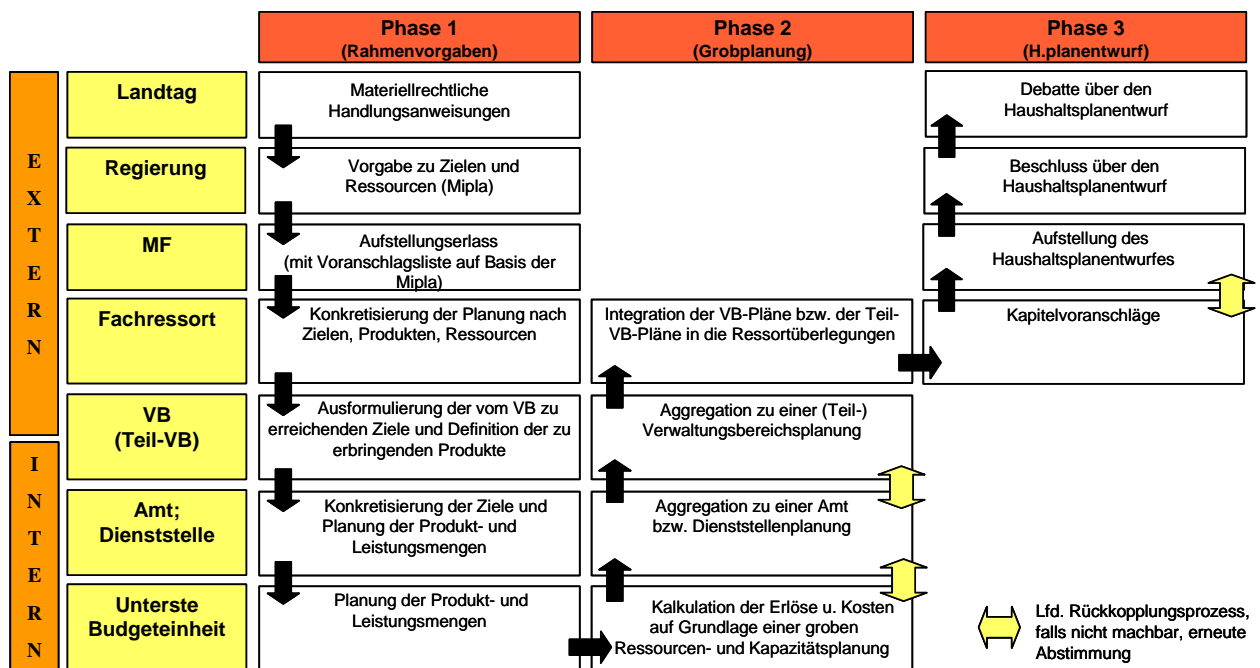


Abbildung 13: Der Planungsprozess

6.2.1 Haushaltsplanung

Der Prozess erstreckt sich über mehr als ein Jahr (Planungsjahr) und endet mit der Umsetzung des parlamentarischen Haushaltsbeschlusses durch Finanzministerium und Fachressorts. Aus Sicht der Verwaltungsbereiche sind in diesem Prozess vor allem die ersten Phasen zur Haushaltsplanung relevant.¹¹ Die Abbildung 14 zeigt die Phasen und Beteiligten der Planung im Detail auf.



© arf GmbH

Abbildung 14: Phasen und Beteiligte der Budgetaufstellung (I)

6.2.2 Planung, Budgetverhandlung und Budgetvereinbarung

Der Kabinettsentwurf im Sommer des Vorjahres ist Grundlage der zweiten Planung in den Verwaltungsbereichen im Herbst vor dem Haushaltsjahr. Dieser eigentliche Budgetplanungsprozess

¹¹ Die übrigen Phasen, die vorwiegend von den Fachressorts, dem Finanzministerium und dem Landtag getragen werden, werden im Leitfaden Haushaltsaufstellung beschrieben.

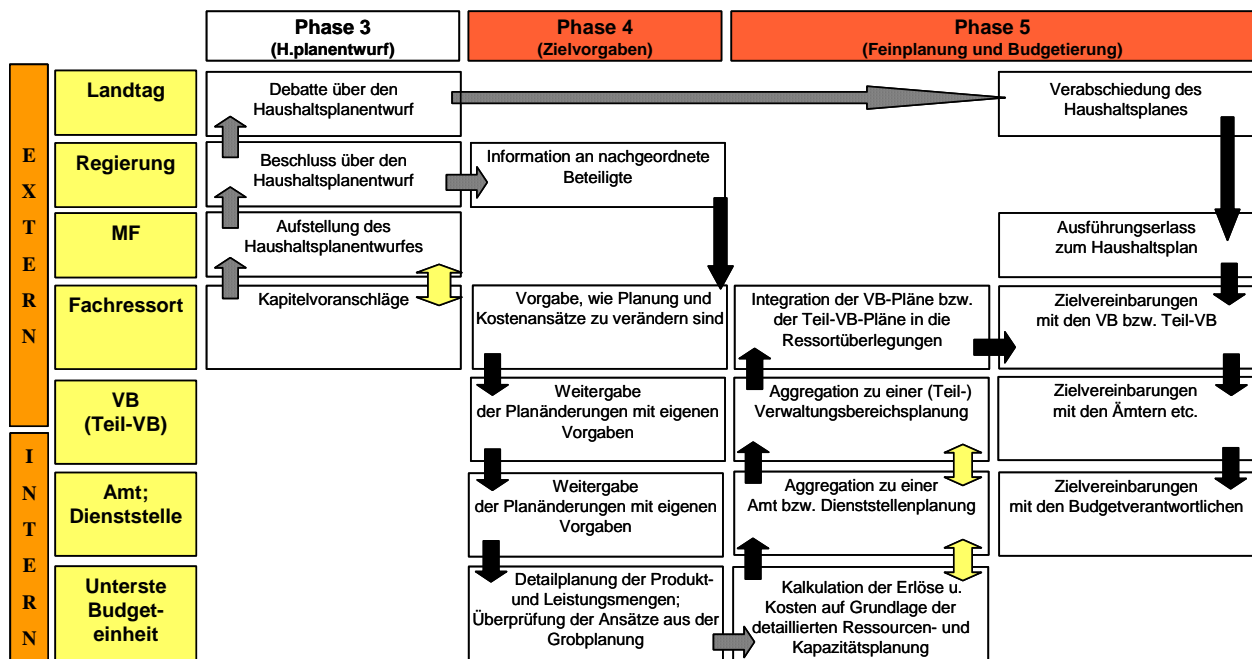
orientiert sich nach dem **Gegenstromprinzip** und bezieht daher in unterschiedlichen Phasen dezentrale und zentrale Planungsüberlegungen ein.

Budgetvereinbarungen sind für die Beschäftigten der sichtbarste **Ausdruck der Haushaltsmodernisierung**. Sie manifestieren die Delegation und Integration von Fach- und Ressourcenverantwortung und machen die veränderten Verantwortlichkeiten für alle Beschäftigten 'erlebbar'. Der Aufbau eines Budgetvereinbarungssystems ist daher nicht nur eine Notwendigkeit der Haushaltsmodernisierung, sondern auch eine Chance zu erheblicher **Motivationssteigerung** durch eine nachhaltige **Veränderungen der Führungskultur**.

Der Begriff Budgetvereinbarung bezeichnet dabei

- die **Verwaltungsführung durch Ziele** statt durch Einzelfallweisungen und
- den **interdependenten Prozess der Zieldefinition** unter Einbindung der jeweils nachgeordneten Führungsebene.

Dabei behält selbstverständlich die übergeordnete Führungsebene sowohl ihr Weisungs- als auch ihr Letztentscheidungsrecht. Sie nutzt diese Rechte jedoch nur dann, wenn Fragen auf den nachgeordneten Ebenen nicht zufriedenstellend erledigt werden können, insbesondere wenn die Gefahr besteht, vereinbarte Ziele (und vor allem auch Budgetvorgaben) zu verfehlen. Abbildung 15 bildet die Phasen 4 und 5 ab.



© arf GmbH

Abbildung 15: Phasen und Beteiligte der Budgetaufstellung (II)



6.2.3 Planungs-Prozessschritte

Die einzelnen Prozessschritte, die von den Verantwortlichen sukzessiv im Rahmen des Budget-Planungsprozesses vollzogen werden müssen, sind im **Jahreskalender**¹² mit der Angabe von Zeiträumen und Endterminen dargestellt.

6.3 Budgetvollzug

Der Budgetvollzug beschreibt die **unterjährige Verwendung und Steuerung der Budgets** zur Leistungserstellung im Verwaltungsbereich.

Budgets erhalten die Budgetverantwortlichen, um die Personal¹³- und Sachressourcen sowie Vorleistungen unterjährig zu finanzieren. Die zur Verfügung stehenden Mittel werden im Rahmen des Vollzugsprozesses um die externen Erträge (z.B. Gebühren) verstärkt. Ziel hierbei ist, externe Erträge dort budgetwirksam werden zu lassen, wo sie auch beeinflussbar und somit steuerbar sind. Die monetären Mittel im Finanzbudget kann der Budgetverantwortliche selbstständig verausgaben, sofern die Zielvereinbarungen erfüllt werden.

Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen des Verwaltungsbereichs unterschiedliche **Finanzverantwortlichkeiten** definiert werden können (sollten).

Im Rahmen seiner Fach- und Ressourcenverantwortung hat der Budgetverantwortliche für die unterjährige Erbringung der Leistungsmengen und –qualitäten sowie für die Einhaltung seines KLR- und Finanzbudgets zu sorgen. Dazu ist eine laufende Überwachung des Budgets sowie die Generierung von Budgetwerten notwendig. Monatliche Abschlüsse verdeutlichen den Budget- und Leistungsstand. Bei erkennbaren Budget- und Leistungsabweichungen ist der Budgetverantwortliche verpflichtet, frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten und ggf. seinen übergeordneten Budgetverantwortlichen zu informieren.

Während des Vollzugsprozesses muss der Budgetverantwortliche Informationen über seine nachgeordneten Budgeteinheiten erhalten, sowie Informationen an seine übergeordnete Budgeteinheit weitergeben.

Nimmt der Budgetverantwortliche bestimmte Verantwortlichkeiten nicht selbst wahr, delegiert er diese z.B. an Kostenträgerverantwortliche, an Controller oder an Haushaltsbeauftragte. Bei einer Delegation sind entsprechende Zielvereinbarungen abzuschließen und regelmäßige Berichterstattungen zu vereinbaren.

6.4 Budgetrechnung

Abrechnungsprozesse erfolgen sowohl monatlich (Monatsabschluss) als auch Quartalsweise (Quartalsabschluss).

¹² Vgl. Planungshandbuch für Controller und KLR-Administratoren

¹³ Wenn dies im Verwaltungsbereich vereinbart wurde.



Nach Ablauf des Monats erstellt der Budgetverantwortliche einen entsprechenden Periodenabschluss seiner Budgetverantwortungseinheit.¹⁴ Nähere Ausführungen zum technischen Prozess des Periodenabschlusses in der KLR enthält der LF Periodenabschluss. Der Monatsabschluss informiert die Führungskräfte über den aktuellen Budgetstand und ist Basis der Budgetsteuerung im Rahmen des Vollzugsprozesses. Um eine durchgängige Darstellung gewährleisten zu können, müssen die monatlichen Abschlüsse der operativen Einheiten in die Monatsabschlüsse der hierarchischen Budgeteinheiten integriert werden (dies erfolgt automatisch durch die Aggregation von BVE'n im BaaN-System).

Regeln zur Kontrolle der Quartalsabschlüsse (wer kontrolliert was und wie) sind **verwaltungsbereichsintern** zu vereinbaren und in den **Zielvereinbarungen** festzuhalten. In größeren Verwaltungsbereichen sollte hierzu ein entsprechendes Controllingssystem aufgebaut werden.

Jahresabschluss

Nach Ablauf des Haushaltsjahres ist von jeder Budgeteinheit ein Jahres-Budgetabschluss vorzunehmen. Diese Aufgabe obliegt dem Budgetverantwortlichen (bzw. bei Delegation dem BfdH/Controller). Mit dem Jahresabschluss werden folgende Ziele verfolgt:

- Dokumentation des gesamten Budgetflusses innerhalb des VB bzw. in den einzelnen Budgeteinheiten
- Information der übergeordneten Verwaltungen, wie gut die Budgetbewirtschaftung erfolgt ist und wie der derzeitige Budgetstand ist
- Basis der Budgetbemessung für das Folgejahr und somit Ansatzpunkt der Budgetverhandlungen

Um den Jahresabschluss zu ermitteln, werden die Budgetabschlüsse der operativen Einheiten kumuliert zu dem jeweiligen Budgetabschluss der übergeordneten hierarchischen Einheit. Eine Prüfung des Jahresabschlusses erfolgt entlang der Hierarchiestufen (z.B. prüft die übergeordnete Budgeteinheit am Jahresende die nachgeordneten Budgetabschlüsse auf Richtigkeit und Vollständigkeit).

Damit der Budgetabschluss die Aufgaben erfüllen kann, sollte er folgendes beinhalten:

- Budgetergebnisrechnung, inkl. der Plan-Soll -Ist-Daten auf allen hierarchischen Ebenen des VB's (ggf. ergänzt um einen Bericht zum Budgetverlauf – Ausweis der Zentralen Budgetwirtschaft),
- Angaben zu den noch verbliebenden Budgetmitteln getrennt in Ergebnisbudget und Finanzbudget sowie geplanten Verwendungszwecken,
- Gründe für Budgetüber- oder Budgetunterschreitungen,
- Zielerreichung hinsichtlich der Art, Menge, Qualität, Kosten/Erlöse.

¹⁴ Eine Delegation dieser Aufgabe an BfdH, Controller und andere Personen ist möglich.



6.5 Budgetbuchungen

Zur Verdeutlichung werden im folgenden Kapitel die Budgetbuchungen erläutert.

6.5.1 Budgetbuchungen für eine Interne Budgetierung durch Ausgabenbudgets ohne eine Dezentralisierung von Personalkosten

Wird eine reine Ausgabenbudgetierung ohne Personalkosten innerhalb des VB's unterstellt, umfasst diese in den Finanzberichten lediglich die Positionen

1. Sach- und Materialkosten (zahlungswirksam)
2. Investitionen der HG 5

eventuell noch die von der dezentralen Stelle verwalteten „Eigenerlöse“.

Dieses Budget wird auf der untersten Ebene geplant und mittels genehmigten KLR-Plan dem BVE-Verantwortlichen zugewiesen.

Unterjährige Veränderungen werden durch Budgetausgleichsbuchungen dargestellt – diese können für die dezentrale Stelle eine Budgetkürzung (Aufwand) bzw. eine Budgetverstärkung (Ertrag) darstellen. In der Abweichungsspalte darf in Summe keine negative Zahl erscheinen – ansonsten ist das Budget überschritten.

Operatives Finanzbudget		Plan	Ist	Abweichung
Zeile	Zeilenbezeichnung	kumuliert	kumuliert	
1000	Eigenerlöse	200.000	250.000	50.000
1010	Sach- und Materialkosten	-125.000	-127.000	-2.000
1020	Investitionen HG 5	-75.000	-70.000	5.000
1030	Budgetausgleich	0	-50.000	-50.000
1040	Summe der Istabweichung			3.000

Das heißt für den Haushaltsvollzug, dass im Finanzbericht bei den kumulierten Werten nur dann Abweichungen in Form von Mindereinnahmen bzw. Mehrausgaben anfallen dürfen, wenn dies durch Budgetausgleichsbuchungen mit der Zentralen Budgetwirtschaft abgestimmt ist – andernfalls überzieht der Ausgabeverantwortliche in seinem dezentralen Bereich sein Budget.

Im obigen Beispiel hat der Ausgabenverantwortliche trotz einer „Budgetkürzung“ (Abschöpfung der Mehreinnahmen) durch die VB-Leitung 3.000 € zusätzlich zur Verfügung (Einsparungen an Investitionen).

Nebenbedingungen für die

Unterjährige Budgetausgleichsbuchungen:

- bei Kürzungen von Ausgabenbudgets auf dezentraler Ebene: Budgetausgleich (dezentral) 50.000 € an Budgetausgleich (zentral) 50.000 €



- bei Verstärkungen von Ausgabenbudgets auf dezentraler Ebene: Budgetausgleich (zentral) 50.000 € an Budgetausgleich (dezentral) 50.000 €

6.5.2 Budgetbuchungen für eine Interne Budgetierung auf Basis von Ausgaben inklusive von zahlungswirksamen Personalkosten

Operatives Finanzbudget		Plan	Ist	Abweichung
Zeile	Zeilenbezeichnung	kumuliert	kumuliert	
1000	Eigenerlöse	200.000	250.000	50.000
1010	Personalausgaben (normalisiert)	-1.000.000	-1.100.000	-100.000
1010	Sach- und Materialkosten	-125.000	-127.000	-2.000
1020	Investitionen HG 5	-75.000	-70.000	5.000
1030	Budgetausgleich	0	0	0
1040	Summe der Istabweichung			-47.000

Dieses Beispiel zeigt ein auf der Ebene der operativen BVE verantwortetes Ausgabebudget, welches neben den Sach- und Materialkosten auch die Personalausgaben (normalisiert) enthält.

Als Nebenbedingung für die Einhaltung des Gesamtbudgets gilt hierbei, dass

- die Zentrale Budgetwirtschaft im HH-Vollzug nicht mehr Budgetverstärkungen bucht, als auch Budgetkürzungen vorgenommen werden (Zentrale Verantwortung)
- Differenzen zwischen den normalisierten Personalkosten und den Personalistausgaben (nach Daten des NLBV) auf die Zentrale Budgetwirtschaft gebucht und dort ausgeglichen werden. Dies kann durch die Kürzung der zahlungswirksamen Ausgabebudgets erfolgen.
- die Summe der Istabweichungen in den Budgetverantwortungsbereichen kumuliert (für 1 Jahr) nicht negativ werden darf .

Diese Finanzberichte können für jede hierarchische Ebene dargestellt werden. Im Verwaltungsbereich ist es notwendig neben den Finanzberichten noch eine zentrale Budgetwirtschaft (zur Überwachung der Budgetausgleiche im HH-Vollzug (für operative Einrichtungen und für die Zentrale Personalwirtschaft vorzuhalten). Weitere KLR-Berichte sind zur Darstellung von dezentralen Ausgabenbudgets nicht notwendig.



Zentrale Budgetwirtschaft (HG4,HG5)		Plan	Ist	Abweichung
		kumuliert	kumuliert	
Zeile	Zeilenbezeichnung			
1000	Zentral verwaltete Eigenerlöse (HHÜ)	200.000	150.000	-50.000
1010	Finanzierungsbeitrag Produkt-HH (HHÜ)	1.500.000	1.500.000	0
1020	Investitionszuschuß HG 5 (HHÜ)	150.000	150.000	0
1030	Budgetübertrag Vorjahr (HHÜ)	10.000	10.000	0
	Budgetmittelzugang (HHÜ)	1.860.000	1.810.000	-50.000
1050	verteilte Produktbeiträge (inklusive Budget	-1.550.000	-1.550.000	0
1060	verteilte Investitionsmittel HG 5	-150.000	-150.000	0
1070	Budgetausgleich (Ausgabebudget dez)	0	-50.000	-50.000
1080	Budgetausgleich (Zentrale Personalw.)	0	-60.000	-60.000
	verteilte Budgetmittel	-1.700.000	-1.810.000	-110.000
	Budgetergebnis	160.000	0	-160.000

Der Beispielfall zeigt, dass die VB-Leitung ihre zentral verwalteten Eigenerlöse und den Budgetübertrag des Vorjahres nur i.H.v. 50.000 € statt 210.000 € als Produktbeitrag an die dezentralen Einheiten weitergegeben hat. Dadurch konnte sie im HH-Vollzug eine Budgetverstärkung für die BVE'n i.H.v. 50.000 € und eine Abweichung der normalisierten Personalausgaben von den tatsächlichen Personalausgaben i.H.v. 60.000 € abfangen. Das Budgetergebnis ist im Ist damit ausgeglichen (Plan +160.000 €).

6.6 Voraussetzungen für eine Interne Budgetierung mit Kostensteuerung

6.6.1 Zentrale Budgetwirtschaft

Die Zentrale Budgetwirtschaft hat die Aufgabe, den vom Landtag genehmigten Finanzierungsbeitrag (in der HHÜ ausgewiesen) und die Haushaltsüberträge der vergangenen Jahre an die dezentralen Budgetverantwortlichen weiterzuverteilen. Auf dieser Ebene werden die Produktbeiträge an die Budgetverantwortungseinheiten „verteilt“ bzw. die „Budgetausgleiche“ gebucht.

Dabei beinhalten die Produktbeiträge sozusagen den mittel- bis langfristig entstehenden Finanzbedarf aus aktuell zahlungswirksamen und nicht zahlungswirksamen Aufwendungen der dezentralen Stellen. Auch die Budgetausgleiche stellen eine Finanzierungsform von dezentralen Stellen dar. Zusätzlich zu ihrer Funktion als KLR-Ermächtigung werden Budgetausgleiche zur unterjährigen Umbuchung von zahlungswirksamen Budgets für Finanz- und BVE-Berichte verwendet. In BVE-Berichten bilden Budgetausgleiche in Saldo mit den Produktbeiträgen den KLR-Ermächtigungsrahmen der dezentralen Einheit. Gleichzeitig bilden Budgetausgleiche (zu 100%) in Finanzberichten zusammen mit den „finanzwirksamen“ Planansätzen der BVE im Finanzbericht den zahlungswirksamen Ermächtigungsrahmen der jeweilige dezentralen Budgeteinheit ab.



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

Abbildung 16: Zentrale Budgetwirtschaft

Die Zeilen 1000 bis 1029 stellen die Finanzierung der Zentralen Budgetwirtschaft dar.

In der Zeile 1000 zentral verwaltete Eigenerlöse werden primär (mittels einer Haushaltsbuchung) die Erträge des Verwaltungsbereichs gebucht, die nicht an dezentrale Budgeteinheiten weitergegeben werden (zentrale Verantwortung). In der Planung erfolgt die Darstellung dieser Erlöse direkt auf der Zentralen Budgetwirtschaft – in der Ist-Rechnung wird der Primärbuchung die Kostenstelle Zentrale Budgetwirtschaft mitgegeben.

Als Finanzierung der Produkte aus dem Haushalt werden Finanzierungsbeiträge in den Zeilen 1010 bis 1029 gebucht. Differenziert werden diese Finanzierungsbeiträge aus dem Haushalt nach:

1. Finanzierungsbeitrag zum Produkthaushalt aus Landesmitteln

Konto: 710000; Habenseite = Erlös (geplant auf der Haushaltsstelle: Zentrale Budgetwirtschaft)

Istbuchung:

863500 Gegenkonto Finanzierungsbeitrag

an

710000 Zuschussbedarf Produktabteilung

2. Investitionsmittel zum Produkthaushalt HG 5

Konto: 710200 Zuschussbedarf für Investitionsabteilung HG 5; Habenseite = Erlös



Istbuchung:

863500 Gegenkonto Finanzierungsbeitrag

an

7102000 Zuschussbedarf für Investitionsabteilung HG 5

3. Budgetübertrag aus Produkthaushalten Vorjahr

Konto: 71010 Übertrag Produktabteilung Vorjahr; Habenseite = Erlös

Istbuchung:

863500 Gegenkonto Finanzierungsbeitrag

an

71010 Übertrag Produktabteilung (Übertrag Finanzierungsbeitrag aus dem Haushalt).

Bei der Istbuchung wird bei Buchungen in der Kontenklasse 7, die Kostenstelle Zentrale Budgetwirtschaft angegeben. Das Gegenkonto Finanzierungsbeitrag 863500 muss auf keine Kostenstelle gebucht werden!

In der Zeile 1040 werden im Plan die an die dezentralen Budgeteinheiten weiterzugebenden Produktbeiträge als Gegenkonto gezeigt. Im **Ist** findet z.B. quartalsweise eine Buchung für die Verteilung der Produktbeiträge statt.

Plan: Summe der dezentral genehmigten Produktbeiträge wird auf der Kostenstelle Zentrale Budgetwirtschaft auf dem Konto 863601 Gegenkonto Produktbeitrag; Sollbuchung= Kosten geplant.

Der Verantwortliche der Zentralen Budgetwirtschaft bucht auf dezentrale Kostenträger für Produktbeiträge (je operativer BVE) eine Kostenbuchung auf der Zentralen Budgetwirtschaft und eine Erlösbuchung auf dem jeweiligen dezentralen Kostenträger für Produktbeiträge/alternativ der einzelnen Produkte (operative BVE).

Istbuchung:

863601 Gegenkonto Produktbeitrag (mit der Kostenstelle Zentrale Budgetwirtschaft)

an

921001 Produktbeiträge dezentrale Budgeteinheit (mit der Information des jeweiligen Erlöskostenträgers/alternativ der einzelnen Produkte)

Die Zeilen 1050 Budgetübertrag wird der dezentralen Einheit am Anfang des Haushaltsjahres zur Verfügung gestellt. Dabei folgt die Buchungssystematik den Buchungen für Produktbeiträge.

Auch die Zeile 1060 Investitionsmittel der HG 5 wird analog der Buchungen im Bereich der Produktbeiträge gebucht. Weitergegebene Investitionsmittel stellen für die Zentrale Budgetwirtschaft „Kosten“ dar und wirken sich auf der dezentralen Einheit als „Erlöse“ aus. Diese Investitionsmittel stellen sowohl den KLR-Ermächtigungsrahmen bei Investitionen und gleichzeitig auch den Finanzermächtigungsrahmen für kleine Investitionen dar.



Die Zeile Budgetausgleich spiegelt die „Veränderungen“ der dezentralen Budgeteinheiten hinsichtlich der Finanzbudgets wider. Ein positiver Budgetausgleich ist für dezentrale BVE'n ein Erlös, der sich sowohl positiv auf den dezentralen KLR-Ermächtigungsrahmen, als auch gleichzeitig das dezentrale Finanzbudget erhöht. Auf Ebene der Zentralen Budgetwirtschaft werden die dezentralen Budgetausgleich mit umgekehrten Vorzeichen gegengebucht. Wenn eine BVE eine Budgetverstärkung bekommt, wirkt sich diese Buchung auf der Zentralen Budgetwirtschaft als Aufwand/Kosten aus. Damit verschlechtert eine dezentrale Budgetverstärkung im Rahmen des Budgetausgleichs somit das Ergebnis der Zentralen Budgetwirtschaft. Für das Gesamtjahr sollten auf Ebene der Zentralen Budgetwirtschaft die dezentralen Budgetverstärkungen durch dezentrale Budgetreduzierungen im Rahmen des Budgetausgleichs gedeckt sein.

6.6.2 Zentrale Personalwirtschaft

Die **zentrale Kostenstelle Personalwirtschaft** enthält als Plan- und Istwerte die „Gegenbuchungen“, also die Entlastungen (**Erlöse**) sämtlicher im Verwaltungsbereich geplanter Personalkosten (sowohl zahlungswirksam, als auch nicht zahlungswirksam). Als Kosten dieser Zentralen Personalwirtschaft fallen sowohl die **zahlungswirksamen PKB-Ansätze** der Kontenklasse 5 des Haushalts, als auch die **kalkulatorischen Personalkostenbestandteile** an. Eine mögliche Differenz zwischen den in der KLR bewerteten Personalkosten und den in der Haushaltsüberleitung tatsächlich dargestellten PKB-Zahlen bzw. Istausgaben wird über einen Budgetausgleich auf der Zentralen Budgetwirtschaft sowohl im Plan als auch in der Istrechnung dargestellt.

		Sp.1	Sp.2
		Plan kumuliert	Ist kumuliert
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B
Zentrale Personalwirtschaft			
1000	Entlastung normalisierte Personalkosten (zahlw. u. kalk.)	5.500.000,00	5.500.000,00
1001	Erlöse Zentrale Personalwirtschaft	5.500.000,00	5.500.000,00
1010	Bezüge, Vergütung, Löhne	-5.000.000,00	-5.050.000,00
1020	sonstige Personalaufwendungen	0,00	0,00
1030	Beihilfe	-300.000,00	-300.000,00
1040	Versorgung	-100.000,00	-100.000,00
1041	Personalaufwendungen	-5.400.000,00	-5.450.000,00
1042	Saldo der Personalwirtschaft	100.000,00	50.000,00
1050	Ausgleich für zentrale Personalw.	0,00	0,00
1051	Ergebnis der Personalwirtschaft	100.000,00	50.000,00

Abbildung 17: Zentrale Personalwirtschaft

In der Spalte Plan werden als „Gegenkonto (hier: Entlastungen)“ die Personalkosten der dezentralen Kostenstellen in der Zeile 1000 dargestellt (zahlungswirksame und nicht zahlungswirksame Personalkosten). Dagegen laufen die Personalaufwendungen der Kontenklasse 5 (tatsächliche Personalausgaben des Haushalts und Beihilfe und Versorgungsaufwendungen nach Durchschnittssätzen). In der Zeile Saldo der Personalwirtschaft wird im obigen Beispiel ein positiver Betrag, sowohl im Plan als auch im Ist ausgewiesen. Soll dieser positive bzw. ein negativer Betrag durch allgemeine „Budgetmittel“ gedeckt werden, wird ein Budgetausgleich gegen die zentrale Budgetwirtschaft gebucht. Ist der Saldo positiv kann dieser Ausgleich weitere dezentrale „Produktbeiträge“ finanzieren (Buchung auf der Budgetwirtschaft im Soll). Dagegen belastet ein zum Ausgleich eines negativen Saldos der Personalwirtschaft für die zentrale Personalwirtschaft gebuchter „Erlös, (aus Sicht der Personalwirtschaft) die Zentrale Budgetwirtschaft (Buchung im



Haben) und kann deshalb nachfolgend zu einer Kürzung von Produktbeiträgen dezentraler Budgeteinheiten führen.

Buchung eines Ausgleich für die zentrale Personalwirtschaft (Planung und Ist):

1. **Positiver Saldo Personalwirtschaft** -> negativer Budgetausgleich (Kosten für die Personalwirtschaft und gleichzeitig Erlöse für die Zentrale Budgetwirtschaft):

921002 Budgetausgleich

an

863604 Gegenkonto Budgetausgleich für zentrale Personalwirtschaft

Würde im obigen Berichtsbeispiel der positive Saldo der Personalwirtschaft i.H.v. 50.000 € umgebucht, wäre dieser Budgetausgleich aus Sicht der Personalwirtschaft „Ergebnisverschlechternd“ und für die zentrale Budgetwirtschaft gleichzeitig „Ergebnisverbessernd“. D.h. die zentrale Personalwirtschaft darf nicht mehr über ihr positives Ergebnis verfügen und die zentrale Budgetwirtschaft hat gleichzeitig einen Budgetzufluss, den sie wiederum wieder an dezentrale Verantwortungsbereiche weitergeben kann.

2. **Negativer Saldo der Personalwirtschaft** -> positiven Budgetausgleich (Erlös = genehmigte Verstärkung der Personalwirtschaft und muss gleichzeitig von der zentralen Budgetwirtschaft finanziert werden.

863604 Gegenkonto Budgetausgleich für zentrale Personalwirtschaft

an

921002 Budgetausgleich.

Wenn im obigen Berichtsbeispiel der Saldo der Personalwirtschaft negativ wäre (Personalausgaben des Haushalts höher als die den Kostenstellen belasteten Personalkosten), sollte der Verantwortliche der Zentralen Personalwirtschaft sich einen „Budgetausgleich“ durch die zentrale Budgetwirtschaft genehmigen lassen oder eine pauschale (prozentuale) „Nachverrechnung“ der Personalkosten auf die operativen Kostenstellen vornehmen.

6.6.3 Hierarchische BVE-Bericht

Ein hierarchischer BVE-Bericht hat den gleichen Zeilenaufbau wie ein operativer BVE-Bericht. Dabei zeigt der hierarchische BVE-Bericht die aggregierten Werte sämtlicher ihm zugeordneter operativer BVE'n. Neben der Aggregation von Buchungsdaten der operativen BVE'n können dieser hierarchischen Ebene weitere Gemeinkostenstellen (zentrale Ansätze dieser Ebene) bzw. im Finanzbudget weitere zahlungswirksame Kostenelemente enthalten sein. Werden beispielsweise auf Ebene der operativen BVE'n lediglich zahlungswirksame Sachkosten finanzwirksam budgetiert und auf einer höheren hierarchischen Ebene zusätzlich auch die zahlungswirksamen Personalkosten verantwortet, kann auf dieser hierarchischen Ebene ein Budgetausgleich gebucht werden.

Um das Finanzbudget auf Ebene der hierarchischen BVE zu verstärken bzw. zu reduzieren sollten diese Vorgänge auf einen eigenen „Budgetkostenträger“ gebucht werden, der ausschließlich dem Knoten der hierarchischen BVE zugeordnet ist. Damit erscheint ein zahlungswirksamer Budgetausgleich nur im Bericht der hierarchischen BVE und ist nicht einer operativen BVE zugeordnet.



Fallbeispiel:

Es soll das zahlungswirksame Budget für Personalkosten der hierarchischen BVE-A um 1.000 € verstärkt werden:

Istbuchung:

863602 Gegenkonto Budgetausgleich (auf die Kostenstelle Zentrale Budgetwirtschaft) 10.000 €

an

921002 Budgetausgleich zahlungsgleich dezentral (mit der Angabe des Budgetkostenträgers der hierarchischen BVE-A) 10.000 €

Diese Buchung auf dem Budgetkostenträger erhöht sowohl den unterjährigen KLR-Ermächtigungsrahmen der hierarchischen BVE und verstärkt aber gleichzeitig auch das zahlungswirksame Finanzbudget des hierarchischen Finanzberichts.

Als Ausgleich für die Budgetverstärkung der hierarchischen BVE-A soll gleichzeitig das Finanzbudget der hierarchischen BVE-B in gleicher Höhe gekürzt werden.

Istbuchung:

Budgetausgleich (Budgetkostenträger der hierarchischen BVE-B) 10.000 €

an

Gegenkonto Budgetausgleich (Kostenstelle Zentrale Budgetwirtschaft) 10.000 €



		Sp.1	Sp.2
Hierarchischer BVE-Bericht		Plan kumuliert	Ist kumuliert
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B
1000	Verwaltungserträge	325.000	350.000
1010	Sonstige betriebliche Erträge	50.000	51.000
1020	Budgetüberträge Vorjahr	0	0
1030	Produktbeitrag	675.000	675.000
1040	Budgetausgleich (zahlungswirksam)	0	20.000
1049	ILV Erlöse	2.000.000	1.750.000
1050	Erlöse	3.050.000	2.846.000
1060	Personalkosten Netto (normalisiert)	-2.500.000	-2.500.000
1080	kalk. Personalkosten	-200.000	-200.000
1089	Sonstige Personalkosten	0	0
1090	Personalkosten	-2.700.000	-2.700.000
1100	Büro- u. Verw.-Aufw., Aus-Weiterb.	-75.000	-77.000
1120	Aufw. f. Kommun. u. Reisen	-20.000	-21.000
1130	Mieten, Material, Verbrauchsmittel	-130.000	-129.000
1140	Aufw. für Dienstleistungen Dritter	-15.000	-18.000
1150	Erstattungen u. sonst. Aufwendungen	-10.000	-10.000
1159	Abschreibungen	-20.000	-18.000
1160	Sach- und Materialkosten	-270.000	-273.000
1169	Belastungen ILV	-45.000	-46.000
1170	Gesamtkosten	-3.015.000	-3.019.000
1171	KLR-Ergebnis ordentliche Verwaltungstätigkeiten	35.000	-173.000
1180	Investitionsmittel HG 5	20.000	20.000
1189	Investitionsausgaben HG 5	-30.000	-29.000
1190	Ergebnis laufende Verwaltungstätigkeit HG 5	25.000	-182.000
1200	Investitionsmittel HG 8	0	0
1210	Investitionsübertrag HG 8	0	0
1220	Investitionsausgaben HG 8	0	0
1229	Verstärkung zentrale Investitionsw. für Invest. HG 8	0	0
1230	Gesamtergebnis Operative BVE	25.000	-182.000

Abbildung 18: Hierarchische BVE

Anmerkung:

Budgetanpassungen im Rahmen der KLR-Ermächtigungen ohne eine Auswirkung auf das Finanzbudget (Änderungen des ILV-Budgets, Anpassungen im AfA-Budget oder bei kalkulatorischen Personalkosten) werden als originäre Buchung auf der Ebene der operativen BVE und ihren Buchungsobjekten (zugeordnete Kostenstellen- bzw. Kostenträger) durchgeführt.

6.6.4 Operativer BVE-Bericht

Der Operative BVE-Bericht enthält sämtliche Kosten- und Erlösbestandteile der BVE auf unterster Ebene. Dieser Bericht dient der Überwachung der KLR-Ermächtigung von zahlungswirksamen und nicht zahlungswirksamen Buchungen. Er bildet eine Aggregationsebene, die sowohl Gemeinkostenstellen, Endkostenstellen, Produktkostenträger und Budgetkostenträger als Ver-



antwortungseinheit zusammenfasst. Ein einzelner Kostenstellen- bzw. Kostenträgerbericht kann keine Budgetverantwortungseinheit darstellen, da eine Analyse der Plan- und Istzahlen auf Ebene der Buchungsobjekte in der KLR noch keine Budgetverantwortung beinhaltet. Aus den Planzahlen der operativen BVE-Berichte lassen sich flexibel einzelne zahlungswirksame Berichtszeile betragsgleich in ein Finanzbudget auf der gleichen Buchungshierarchie (Ebene) überführen. Der Verwaltungsbereich kann in entscheiden, für welche zahlungswirksame Vorgänge die Plan-KLR-Zahlen auf der untersten Ebene ins Finanzbudget übernommen werden. Unterjährige Änderungen des KLR-Ermächtigungsrahmens werden durch eine Anpassung der Istbuchung von Produktbeiträge im Rahmen von Controllinggesprächen gebucht. Werden die in der Planung vereinbarten Finanzbudgets auf Ebene der operativen BVE unterjährig verändert, erfolgt dies durch Budgetausgleichsbuchung. Die im Ist gebuchten Finanzierungsbeiträge zusammen mit den Budgetausgleichsbuchungen (positive/oder negative Werte) ergeben den KLR-Ermächtigungsrahmen.

Operative BVE		Plan kumuliert	Ist kumuliert
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B
1000	Verwaltungserträge	162.500	175.000
1010	Sonstige betriebliche Erträge	25.000	25.500
1020	Budgetüberträge Vorjahr	0	0
1030	Produktbeitrag	337.500	337.500
1040	Budgetausgleich (zahlungswirksam)	0	10.000
1049	ILV Erlöse	1.000.000	875.000
1050	Erlöse	1.525.000	1.423.000
1060	Personalkosten Netto (normalisiert)	-1.250.000	-1.250.000
1080	kalk. Personalkosten	-100.000	-100.000
1089	Sonstige Personalkosten	0	0
1090	Personalkosten	-1.350.000	-1.350.000
1100	Büro- u. Verw.-Aufw., Aus-Weiterb.	-37.500	-38.500
1120	Aufw. f. Kommun. u. Reisen	-10.000	-10.500
1130	Mieten, Material, Verbrauchsmittel	-65.000	-64.500
1140	Aufw. für Dienstleistungen Dritter	-7.500	-9.000
1150	Erstattungen u. sonst. Aufwendungen	-5.000	-5.000
1159	Abschreibungen	-10.000	-9.000
1160	Sach- und Materialkosten	-135.000	-136.500
1169	Belastungen ILV	-22.500	-23.000
1170	Gesamtkosten	-1.507.500	-1.509.500
1171	KLR-Ergebnis ordentliche Verwaltungstätigkeiten	17.500	-86.500
1180	Investitionsmittel HG 5	10.000	10.000
1189	Investitionsausgaben HG 5	-15.000	-14.500
1190	Ergebnis laufende Verwaltungstätigkeit HG 5	12.500	-91.000
1200	Investitionsmittel HG 8	0	0
1210	Investitionsübertrag HG 8	0	0
1220	Investitionsausgaben HG 8	0	0
1229	Verstärkung zentrale Investitionsw. für Invest. HG 8	0	0
1230	Gesamtergebnis Operative BVE	12.500	-91.000

Abbildung 19: Operative BVE



Neben den Produktbeiträgen werden auf Ebene der operativen BVE unterhalb der KLR-Ergebnisse separat Investitionsmittel für kleine Investitionen der HG 5 dargestellt. Diese Investitionsmittel dienen der Finanzierung von Beschaffungsvorgängen (Ausgaben für Investitionen) bis 5.000 € und bedürfen einer Veranschlagung im Sinn des Haushalts, stellen jedoch direkt keinen Ressourcenverbrauch dar. Im Rahmen der Haushaltsplanung und der Budgetverhandlungen kann sich die Bemessung dieser Haushaltsansätze (Planwerte für Investitionen) an den geplanten/gebuchten Investitionen orientieren. Eine zahlungswirksame Verstärkung/Reduzierung der Finanzbudgets findet auch für zusätzliche Investitionsmittel der HG 5 über Budgetausgleichsbuchungen statt und wird in den Finanzbudgets der operativen Ebene ausgewiesen. Für den Bereich der Investitionen der HG 8 sind zusätzliche Zeilen unterhalb der Ergebnisse aus laufender Verwaltungstätigkeit HG 5 vorgesehen. Dort werden Investitionsmittel HG 8, Investitionsüberträge HG 8 und Investitionsausgaben der HG 8 einzeln ausgewiesen. Verstärkungen für Investitionsbudgets im Bereich der HG 8 finden getrennt von Budgetbuchungen der HG 5 statt und werden in der Zeile 1229 ausgewiesen. In der Regel überträgt die VB-Leitung die Verantwortung für große Investitionen nicht auf operative Budgetverantwortungseinheiten, sondern wird diese Maßnahmen zentral auf einer Kostenstelle für Investitionen HG 8 oder in der Kostenstelle Zentrale Ansätze darstellen.

6.6.5 Zentrale Ansätze

Der Bericht für Zentrale Ansätze entspricht dem Berichtsaufbau eines BVE-Berichts bzw. eines Finanzberichts auf der Ebene einer operativen Budgeteinheit. In der Planung/Istrechnung finanziert sich die Kostenstelle für Zentrale Ansätze über Entlastungen der ILV an dezentrale operative BVE'n. Im Finanzbericht erhält diese Kostenstelle die auf der Kostenstelle geplanten primären (direkt) Kosten als Finanzermächtigung (Finanzbudget). Werden zentrale Ansätze „zahlungswirksam“ nicht voll ausgeschöpft, erfolgen Reduzierungen des Finanzbudgets durch Budgetausgleichsbuchungen zu Gunsten der Zentralen Budgetwirtschaft. Einsparungen bei nicht zahlungswirksamen Kosten führen zu einer Reduktion der Ist-ILV an die dezentralen BVE'n.



		Sp.1	Sp.2
Bericht für zentrale Ansätze		Plan kumuliert	Ist kumuliert
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B
1000	Verwaltungserträge	0	0
1010	Sonstige betriebliche Erträge	0	0
1020	Budgetüberträge Vorjahr	0	0
1030	Produktbeitrag	0	0
1040	Budgetausgleich (zahlungswirksam)	0	-50.000
1049	ILV Erlöse	500.000	500.000
1050	Erlöse	500.000	450.000
1060	Personalkosten Netto (normalisiert)	0	0
1070	Sozialkosten (normalisiert)	0	0
1080	kalk. Personalkosten	0	0
1089	Sonstige Personalkosten	0	0
1090	Personalkosten	0	0
1100	Büro- u. Verw.-Aufw., Aus-Weiterb.	-50.000	-50.000
1120	Aufw. f. Kommun. u. Reisen	0	0
1130	Mieten, Material, Verbrauchsmittel	0	0
1140	Aufw. für Dienstleistungen Dritter	-450.000	-400.000
1150	Erstattungen u. sonst. Aufwendungen	0	0
1159	Abschreibungen	0	0
1160	Sach- und Materialkosten	-500.000	-450.000
1169	Belastungen ILV	0	0
1170	Gesamtkosten	-500.000	-450.000
1171	KLR-Ergebnis ordentliche Verwaltungstätigkeiten	0	0
1180	Investitionsmittel HG 5	0	0
1189	Investitionsausgaben HG 5	0	0
1190	Ergebnis laufende Verwaltungstätigkeit HG 5	0	0
1200	Investitionsmittel HG 8	0	0
1210	Investitionsübertrag HG 8	0	0
1220	Investitionsausgaben HG 8	0	0
1229	Verstärkung zentrale Investitionsw. für Invest. HG 8	0	0
1230	Gesamtergebnis Operative BVE	0	0

Abbildung 20: Zentrale Ansätze

Für die Kostenstelle der Zentralen Ansätze wurden im Beispiel Aufwendungen für Dienstleistungen Dritter und Büro- und Verwaltungsaufwendungen i.H.v. 500.000 € geplant, die in der Planung auf die operativen BVE im Rahmen der ILV-Planung „verrechnet“ wurden. Es wird unterstellt, dass die Kostenstelle für Zentrale Ansätze ein KLR-Budget von „0“, aber ein Finanzbudget von 500.000 € für primäre Aufwendungen hat.

In der Spalte Ist werden die ILV-Verrechnungen in voller Höhe ausgeführt. Unterjährig stellt sich jedoch heraus, dass tatsächlich lediglich 450.000 € als Zentraler Ansatz auch tatsächlich benötigt werden. Die „restlichen“ Finanzbudgets dieser zentralen Kostenstellen werden analog der operativen BVE mit Hilfe des Budgetausgleichs an die Zentrale Budgetwirtschaft „zurückgegeben“. Dieser Budgetausgleich belastet das Ergebnis der Kostenstelle für Zentrale Ansätze (Kosten) und entlastet gleichzeitig das Ergebnis der Kostenstelle der Zentralen Budgetwirtschaft.



Istbuchung:

***Budgetausgleich (Kostenstelle Zentrale Ansätze = Kosten) 50.000 €
 an***

Gegenkonto Budgetausgleich (Zentrale Budgetwirtschaft = Erlös)

6.6.6 Hierarchischer Finanzbericht

Der hierarchische Finanzbericht weist alle zahlungswirksamen Kosten- und Erlöszeilen der hierarchischen BVE aus, die auf dieser hierarchischen Ebene den Ermächtigungsrahmen im Sinn einer Finanzbudgetermächtigung ergeben (d. h. auch die aggregierten Daten der operativen BVE, vgl. oben). Dabei kann der hierarchische Finanzbericht von der Zeilenstruktur und damit vom „verantworteten Finanzbudget“ vom operativen Finanzbericht der operativen BVE abweichen.

		Sp.1	Sp.2
Hierarchisches Finanzbudget		Plan kumuliert	Ist kumuliert
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B
1000	Eigenerlöse	400.000	500.000
1010	Personalkosten (normalisiert)	-2.750.000	-3.000.000
1020	Sach-, und Materialkosten	-250.000	-255.000
1030	Budgetausgleich (+/-)	0	20.000
1039	Investitionsausgaben HG5	-30.000	-29.000
1040	Budgetzuschuss	-2.630.000	-2.764.000

Abbildung 21: Hierarchisches Finanzbudget

Der Budgetzuschuss weist hier unter Annahme der „Vollbudgetierung“ im Sinn des Finanzbudgets den Ermächtigungsrahmen der hierarchischen BVE aus.

In obigen Berichtsbeispiel reicht der genehmigte und gebuchte Budgetausgleich (positiv) i.H.v. 20.000 € für diese hierarchische BVE nicht aus, um den genehmigten Budgetzuschuss (Ermächtigungsrahmen festgelegt durch Planwerte in der Zeile 1040) i.H.v. 2.630.000 €, nicht zu überschreiten. Die hierarchische BVE benötigt weitere 134.000 € zahlungswirksames Finanzbudget, um im Rahmen ihrer Haushaltsermächtigung zu handeln. Hier müssen Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Falls trotz der Realisierung aller Einsparung die Budgetermächtigung überschritten wird, führt dies zu einem negativen Budgetvortrag auf Ebene der hierarchischen BVE für die kommende Periode – welche sie an die ihr zugeordneten operativen BVE im Rahmen von Planvorgaben weitergeben kann.

6.6.7 Operativer Finanzbericht

Als Finanzbudget wird der operativen Einheit (operativen BVE) abhängig von den im VB gültigen Budgetregeln, die geplanten zahlungswirksamen Kostenkategorien aus dem BVE-Bericht zugewiesen. Sollen unterjährig Veränderungen an den Finanzbudgets vorgenommen werden, so werden diese Veränderungen mit Hilfe von Budgetausgleichsbuchungen gebucht. Die Buchung findet auf einer Buchungsstelle (Kostenstelle, Kostenträger, Budgetkostenträger) der operativen BVE statt und wird als Gegenbuchung auf der Kostenstelle der Zentralen Budgetwirtschaft mit umgekehrtem Vorzeichen und dem Konto „Gegenkonto Budgetausgleich“ dargestellt.



Die Zeile 1040 Budgetzuschuss im Plan weist den finanzwirksamen vom Haushalt getragenen zahlungswirksamen Ermächtigungsrahmen aus. Auch im Ist darf dieser Saldo nicht überschritten werden. Durch die Budgetausgleichsbuchung wird dieser finanzwirtschaftliche Ermächtigungsrahmen der dezentralen Stelle indirekt verändert.

		Sp.1	Sp.2
Operatives Finanzbudget		Plan kumuliert	Ist kumuliert
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B
1000	Eigenerlöse	200.000	250.000
1010	Personalkosten (normalisiert)	-1.375.000	-1.500.000
1020	Sach-, und Materialkosten	-125.000	-127.500
1030	Budgetausgleich (+/-)	0	10.000
1039	Investitionsausgaben HG5	-15.000	-14.500
1040	Budgetzuschuss	-1.315.000	-1.382.000

Abbildung 22: Operativer Finanzbericht

Dieser Bericht zeigt ein operatives Finanzbudget, welches neben den dezentral gebuchten Eigenerlösen (externen zahlungswirksamen Erträgen) der operativen Einheit sowohl die zahlungswirksamen Personalkosten, als auch Sach- und Materialkosten und die Investitionsausgaben der HG 5 enthält. In der Einführungsphase werden die meisten Verwaltungsbereiche wahrscheinlich lediglich ein Finanzbudget aus Sach- und Materialkosten und kleinen Investitionen (Investitionsausgaben HG 5) an die dezentralen operativen BVE's weitergeben. Die Zeile 1030 weist im Ist eine genehmigte Anpassung der Finanzbudgets durch die Zentrale Budgetwirtschaft aus.

		Sp.1	Sp.2
Operatives Finanzbudget		Plan kumuliert	Ist kumuliert
Zeile	Zeilenbezeichnung	01-06 2004 Plan: B03	01-06 2004 Plan: B0B
1020	Sach-, und Materialkosten	-125.000	-127.500
1030	Budgetausgleich (+/-)	0	10.000
1040	Budgetzuschuss	-1.315.000	-1.382.000

Abbildung 23: Hierarchischer Finanzbericht

Der „kleinste“ mögliche Finanzbericht umfasst die Zeilen 1020 Sach- und Materialkosten, die Zeile 1030 Budgetausgleich (+/-) und die Summenzeile Budgetzuschuss Zeile 1040. Somit ist dies die kleinste mögliche Budgetsteuerung innerhalb eines Verwaltungsbereichs.



6.7 Unterjährige Budgetsteuerung im Verwaltungsbereich:

6.7.1 Budgetsteuerung der Zentralen Budgetwirtschaft im Rahmen einer unterjährigen „Umverteilung von KLR- und Finanzbudgets“

Aus der Zentralen Budgetwirtschaft werden vierteljährig die geplanten Produktbeiträge verhandelt. Dabei können vom Plan abweichende Produktbeiträge als Ergebnis der Controllinggespräche an die dezentralen Budgeteinheiten im Ist gebucht werden. Der gebuchte Produktbeitrag dient als „interner Erlös“ der dezentralen Einheiten und ist damit ein Instrument der Ergebnissteuerung zur Überwachung von Kosten- und Erlös-Ermächtigung. Bei der Verteilung von Produktbeiträgen muss berücksichtigt werden, dass Budgetausgleichsbuchungen unterjährig sowohl den Ermächtigungsrahmen der KLR, als auch das Finanzbudget der jeweiligen Budgetverantwortungseinheit beeinflussen.

Beispiele:

Aufgrund von Einsparungen im Bereich der ILV wird der dezentralen Einheit im Rahmen der Controllinggespräche eine Verstärkung des Finanzbudgets gewährt. Der Gesamtermächtigungsrahmen dieser Einheit bleibt gleich.

Fall 1:

Ursprünglich geplanter Produktbeitrag 1,0 Mio. €, hiervon sind 600.000 € zahlungswirksam. Von den geplanten 200.000 € ILV-Belastungen werden in der BVE 100.000 € eingespart. Im Rahmen von Controllinggesprächen wird vereinbart, dass die BVE 50.000 € zusätzliches Finanzbudget bekommt und der Leistungsersteller der „weniger als geplant abgenommenen“ Internen Leistung den gleichen Betrag in seinem Finanzbudget einsparen muss.

Der BVE wird im Rahmen der Controllinggespräche in Folge der Vereinbarung ein Produktbeitrag i.H.v. 950.000 € gebucht, zusätzlich wird der BVE ein Budgetausgleich i.H.v. 50.000 € zugewiesen. Damit bleibt der KLR-Ermächtigungsrahmen bei 1,0 Mio. € und gleichzeitig darf die BVE 650.000 € im Ist zahlungswirksame Ausgaben im Haushalt leisten (Finanzbudget).

Istbuchungen

- a) *Gegenkonto Budgetausgleich (Zentrale Budgetwirtschaft) 50.000 €*
an
Budgetausgleich (BVE) 50.000 €
- b) *Gegenkonto Produktbeiträge (Zentrale Budgetwirtschaft) 950.000 €*
an
Produktbeiträge (BVE) 950.000 €

Fall 2:

Die o. g. BVE erhält alternativ im Rahmen der Controllinggespräche ein zusätzliches Finanzbudget i.H.v. 50.000 €, das gleichzeitig den KLR-Ermächtigungsrahmen um 50.000 € erhöht.

Diese unterjährige Verstärkung von KLR- und Finanzbudgets erfolgt entweder weil sich unterjährig abzeichnet, dass die Mittel insgesamt bei der entsprechenden Verantwortungseinheit nicht



ausreichen oder weil die dezentrale Einheit (BVE) die Leistungsmenge erhöht oder die Qualität verbessert hat. Nähere Ausführungen zu den Gründen von Budgetanpassungen sind unter Controllinggespräche beschrieben.

Buchungssatz:

- a) *Gegenkonto Budgetausgleich (Zentrale Budgetwirtschaft) 50.000 €*
an
Budgetausgleich (BVE) 50.000 €
- b) *Gegenkonto Produktbeitrag 1,0 Mio. € (Zentrale Budgetwirtschaft)*
an
Produktbeitrag 1,0 Mio. € (BVE)

Damit hat die BVE einen neuen KLR-Ermächtigungsrahmen i.H.v. 1,05 Mio € und ein Finanzbudget i.H.v. 650.000 €.

6.7.2 Kürzung des Finanzbudgets der BVE ohne eine Kürzung der KLR-Ermächtigung

Aufgrund von höheren ILV-Bezügen einer Gemeinkostenstelle einer anderen BVE wird im Rahmen der Controllinggespräche vereinbart, dass Finanzbudget von der eigenen BVE in „ILV-Budget“ umgewandelt wird. Diese Umbuchungen aufgrund von Verschiebungen der Leistungsabnahme von Dritten in den ILV-Bereich sollten nur dann vorgenommen werden, wenn durch die „Mehr-, bzw. „Minder-,leistungen vom Leistungsersteller dort auch tatsächlich mehr oder weniger Finanzbudget benötigt wird.

Nehmen wir an, die BVE benötigt über einen längeren Zeitraum 50.000 € zusätzliche Leistungen von der Hausdruckerei (andere BVE). Insgesamt soll jedoch der KLR-Ermächtigungsrahmen i.H.v. 1,0 Mio € gleich bleiben. D.h. diese BVE hat ein neues Finanzbudget i.H.v. 600.000 € - 50.000 € = 550.000 € und gleichzeitig einen Gesamt-KLR-Ermächtigungsrahmen von 1,0 Mio €.

Istbuchungen:

- a) *Budgetausgleich (BVE) 50.000 €*
an
Gegenkonto Budgetausgleich (Zentrale Budgetwirtschaft) 50.000 €.
- b) *Gegenkonto Produktbeitrag (Zentrale Budgetwirtschaft) 1,05 Mio. €*
an
Produktbeitrag (BVE) 1,05 Mio €.

Mit diesen Buchungen ergibt sich ein KLR-Ermächtigungsrahmen: 1,05 Mio. € - 0,05 Mio. € = 1,0 Mio. €. Gleichzeitig wird das Finanzbudget (Finanzbudget im Plan) 600.000 € - 50.000 € = 550.000 € festgesetzt.



6.7.3 Kürzung der Finanzbudgets mit einer gleichzeitigen Kürzung des KLR-Ermächtigungsrahmen

Im Rahmen von Controllinggesprächen wird vereinbart, dass die BVE eine Kürzung im Finanzbudget mit einer gleichzeitigen Kürzung des KLR-Ermächtigungsrahmen i.H.v. 50.000 € hinnehmen muss. Möglicherweise wird die Kürzung mit weniger Output, einer schlechteren Qualität der Leistungen, veränderter Prioritätensetzung im VB oder einem anderen Grund für eine Verschiebung der Budgetverteilung begründet.

Istbuchungen:

- a) *Budgetausgleich (BVE) 50.000 €*
an
Gegenkonto Budgetausgleich (Zentrale Budgetwirtschaft) 50.000 €.
- b) *Gegenkonto Produktbeitrag (Zentrale Budgetwirtschaft) 1,0 Mio. €*
an
Produktbeitrag (BVE) 1,0 Mio. €

Mit diesen Buchungen ergibt sich ein KLR-Ermächtigungsrahmen von:

$$1,0 \text{ Mio €} - 50.000 \text{ €} = 950.000 \text{ €}$$

Gleichzeitig hat die BVE ein Finanzbudget i.H.v. 550.000 €

(600.000 € Plan – 50.000 € Budgetausgleich)

Im Folgenden werden einige Gründe für **Veränderungen** des dezentralen **KLR-Ermächtigungsrahmen** genannt:

- Einige BVE „übertreffen“ die geplante Outputleistung (Zielvereinbarung). Im gesamten VB wurde nicht der gesamte Finanzierungsbeitrag als Produktbeiträge an die dezentralen BVE'n weitergegeben. Als Belohnung erhalten die dezentralen Budgeteinheiten einen höheren KLR-Ermächtigungsrahmen.
- Die Zielvereinbarungen zwischen dezentraler BVE und VB-Leitung werden nicht eingehalten. Z.B. Minderleistungen, die im Rahmen von Controllinggesprächen zu KLR-Budgetkürzungen führen.
- Im Haushaltsvollzug stellt sich heraus, dass einige BVE'n mehr und andere BVE'n weniger KLR-Budget benötigen. Um den Gesamtrahmen des VB's in Höhe der Finanzierungsbeiträgen aus dem Landtag (HHÜ) nicht zu überziehen, müssen Anpassungen an den geplanten BVE-Budgets vorgenommen werden.
- Durch Änderungen in den Finanzbudgets der einzelnen BVE müssen die Produktbeiträge angepasst werden.
- Außerordentliche Ereignisse, die von einer einzelnen BVE bzw. über die Zentralen Ansätze finanziert werden müssen.



- Eine Erhöhung der externen Erträge, die an die dezentralen BVE'n weitergegeben werden kann. Alternativ könnten auch höhere „externe Erträge“ bei den dezentralen BVE'n zu einer „Minderbedarf“ an Produktbeiträgen führen.
- Eine Istanalyse mit einer gleichzeitigen Anpassung von KLR-Budgets findet im Rahmen von Controllinggesprächen statt.

Nachfolgend werden einige **Gründe** für eine Anpassung von **Finanzbudgets** im Ist genannt:

- Durch die Einsparung von ILV-Budgets und gleichzeitige Einsparung von Finanzbudgets beim internen Leistungserbringer werden Finanzbudgets der BVE verstärkt.
- Leistungsstrukturänderungen können mit erhöhtem Zahlungsmittelbedarf einhergehen und daher Verschiebungen von Finanzbudgets innerhalb des VB's erfordern.
- Durch eine Änderung von externen Erträgen benötigt die BVE mehr bzw. weniger Finanzbudget von der Zentralen Budgetwirtschaft.
- Außerordentliche Faktoren führen zu Verschiebungen der Finanzbudgets innerhalb des VB's. Auch die Anpassung der Finanzbudgets wird im Rahmen von Controllinggesprächen vorgenommen

6.7.4 Budgetübertrag

Mit Feststellung des Jahresabschlusses werden positive bzw. negative Ergebnisse der BVE'n und der hierarchischen BVE'n in das folgende Haushaltsjahr übertragen. Der Verwaltungsbereich benötigt hierfür konkrete Regelungen für eine Übertragbarkeit von KLR- und Finanzbudgets.

Es ist möglich, sich innerhalb des VB's an die Regeln der externen Budgetierung:

- 100% Übertragung von Defiziten,
- 75 % Übertragung von positiven Ergebnissen

zu orientieren.

6.7.5 Budgetsteuerung im Rahmen von Änderungen der Haushaltsermächtigung

Unterjährig kann durch das Finanzministerium auf Ebene des Verwaltungsbereichs eine:

- a) Anpassung der Finanzbudgets (Haushaltsansätze) erfolgen
=> in gleicher Höhe wird auch der Finanzierungsbeitrag aus dem Landtag angepasst.
- b) eine separate Kürzung des Finanzierungsbeitrags erfolgen



=> d.h. zusätzlich zu den Einsparvorgaben im Bereich der zahlungswirksamen Haushaltsansätze müssen weitere kalkulatorische Größen (z.B. kalk. Personalkosten) eingespart werden.

Folge:

Auf der Zentralen Budgetwirtschaft wird mit umgekehrtem Vorzeichen (Kosten – „negativer Erlös“) die Anpassung des Finanzierungsbeitrags gebucht. Der Anteil der zahlungswirksamen Kürzung des Finanzierungsbeitrags aus dem Landtag muss in Form einer Reduzierung der dezentralen Finanzbudgets mit Hilfe von Budgetausgleichsbuchungen an operative BVE'n weitergegeben werden, soweit er nicht durch zentral zurückgehaltene Mittel abgedeckt ist.

1. Finanzierungsbeitrag aus dem Haushalt (Sollbuchung auf der Zentralen Budgetwirtschaft) an Gegenkonto Finanzierungsbeitrag aus dem Haushalt. Durch diese Buchung verschlechtert sich das ausgewiesene Ergebnis der Zentralen Budgetwirtschaft.
2. Falls die Zentrale Budgetwirtschaft sämtliche KLR- und Finanzbudgets an die dezentralen Einheiten verteilt hat – muss sie die Kürzungen in gleicher Höhe an die dezentralen Budgeteinheiten weitergeben. Das bedeutet, dass Kürzungen in den Haushaltsansätzen zu zahlungswirksamen „Budgeteingriffen“ mit Hilfe von Budgetausgleichsbuchungen führen. Zusätzliche Kürzungen des Finanzierungsbeitrags bei den Ermächtigungen für nicht zahlungswirksame Kostenbestandteile führen zu einer Kürzung bei den verteilten Produktbeiträgen.

Istbuchungen: Zahlungswirksame Kürzungen dezentrale BVE:

Budgetausgleich (=Budgetkürzung)

an

Budgetausgleich (Zentrale Budgetwirtschaft).

Auswirkung auf das Finanzbudget der dezentralen BVE:

Ermächtigungsrahmen (zahlungswirksame): Planansätze minus Budgetausgleich

Auswirkungen auf den KLR-Ermächtigungsrahmen der dezentralen BVE:
KLR-Ermächtigungsrahmen im Ist: gebuchte Produktbeiträge minus Budgetausgleich ergibt den neuen KLR-Ermächtigungsrahmen

Über die Aufteilung der Kürzung von Haushaltsmittel bzw. die Reduzierung des dezentralen KLR-Ermächtigungsrahmens verhandeln die dezentralen Verantwortlichen mit der VB-Leitung im Rahmen von Controllinggespräche.

Empfehlung:

Werden unterjährige Haushaltseingriffe in einer Größenordnung von mehr als 10 % der Haushaltsmittel für den Verwaltungsbereich vorgenommen, sollte eine neue KLR-Planung mit neuen Planansätzen für den gesamten VB vorgenommen werden. Es ist davon auszugehen, dass sich in dieser Größenordnung Strukturen in der KLR verschieben, die nicht idealtypisch durch Budgetumbuchungen abzubilden sind.



6.8 Steuerung der Investitionen

Auch im Rahmen der internen Steuerung werden Investitionen (Investitionsausgaben) analog der Haushaltsüberleitung in kleine Investitionen der HG 5 (bis 5.000 €) und in größere Investitionen der HG 8 (ab 5.001 €) differenziert.

Neben dem jährlichen Ressourcenverbrauch in Form von Abschreibungen müssen Investitions-einnahmen- und -ausgaben einer Kostenstelle auf operativer bzw. zentraler Ebene zugeordnet werden. Dieser Ausweis von geplanten Investitionsausgaben auf der Ebene der BVE bzw. der Kostenstelle für Zentrale Ansätze ermöglicht die finanzwirtschaftliche Budgetierung dieser Ausgaben (Teil des Finanzbudgets). Die Entscheidung, auf welcher Hierarchiestufe Investitionsentscheidungen gefällt werden hat einerseits Auswirkung auf die Planungsebene, andererseits sollten dort auch das zugehörige Finanzbudget einerseits und Investitionsausgaben im Ist andererseits ausgewiesen werden.

Große Investitionen der HG 8 die in der Regel weder von den dezentralen BVE'n geplant, noch im Finanzbudget verantwortet werden, sollten auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze ausgewiesen werden. In diesem Fall werden die Investitionsausgaben bei den Zentralen Ansätzen (Kostenstelle) geplant, im KLR-BVE-Bericht unter dem Ergebnis dargestellt und bilden durch die Planung auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze einen Finanzbudgetansatz für Investitionen HG 8. Der Verwaltungsbereich muss im Rahmen von Budgetregeln entscheiden, ob Abschreibungen aus zentral geplanten und gebuchten Investitionen

- auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze oder
- auf den operativen BVE'n ausgewiesen

werden sollen.

Entscheidet der VB sich dafür, dass auch die Abschreibung der Neuinvestitionen auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze geplant und gebucht werden soll, so sind diese Abschreibungen im Rahmen der Gemeinkostenumlage (Zentrale Ansätze) auf die Produkte zu verrechnen. In den Folgejahren der Investition wird jedoch empfohlen, die schon angeschaffte Anlage (Investition) auf eine operative BVE (operative Kostenstelle) umzubuchen und die Abschreibungen dort zu planen und auszuweisen.

Die zweite Alternative weist zwar die „Ausgaben“ für diese Investitionen im Plan, wie auch im Ist auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze aus, jedoch werden die anteiligen Abschreibungen die Investition auf den operativen BVE'n ausgewiesen. Bei dieser Variante entfällt der Anteil der Abschreibungsumlage von der Kostenstelle für Zentral Ansätze, jedoch ist die Bemessung der Anteile für Abschreibungen von zentralen Investitionen schwierig. Aus Vereinfachungsgründen wird die Variante 1 empfohlen.

Folgende Fragen sind hinsichtlich der Investitionssteuerung zu organisieren:

1. Kann die Delegation von Investitionsplanung und -budgets eindeutig an einer organisatorischen Hierarchieebene festgemacht werden?

Wenn ja, können die Investitionsausgaben dort geplant und gebucht werden. Beispielsweise werden in einem VB alle Investitionen der HG 5 analog zu den Sachmitteln auf der Ebene der



untersten Budgetverantwortungseinheit (operativen BVE) verantwortet. Auch wenn die gesamten Investitionen auf einer einheitlichen hierarchischen Ebene im Finanzbudget verantwortet werden, können die Investitionen auf einer Kostenstelle der operativen BVE geplant und gebucht werden.

Wenn nein, sind Investitionen z.B. der HG 5, welche von den dezentralen Einheiten entschieden werden auf der operativen BVE auszuweisen. Dagegen werden Investitionen der HG 5, die auf einer hierarchischen Ebene geplant und verantwortet werden, auf einer Kostenstelle für Zentrale Ansätze (Gemeinkostenstelle der dezentralen oder zentralen Ebene) ausgewiesen. Die Abschreibungen sollten im Jahr der Anschaffung analog der Planung der Investition entweder auf die operative BVE direkt bzw. indirekt über die Buchung auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze als Umlage auf die operativen BVE'n verrechnet werden.

2. Gibt es eine einheitliche Regelung für Investitionen der HG 5 und der HG 8?

Im Rahmen der Einführung der internen Steuerung wird empfohlen Investitionen der HG 8 zentral zu verantworten. Investitionen der HG 5 können auf dezentrale Ebenen verantwortet werden.

3. Führen Investitionsausgaben der Kostenstelle für Zentrale Ansätze zu Abschreibungen auf den operativen BVE'n?

Es wird eine Planung und Buchung von Abschreibungen auf der Kostenstelle für Zentrale Ansätze empfohlen. Der Ressourcenverbrauch der Produkte wird in Form der Umlage dieser zentralen Kostenstelle auf die Produkte gezeigt.

6.9 Budgeteingriffe

Budgeteingriffe werden notwendig, wenn es zu **Deckungslücken** in den Budgets (Ergebnisbudget und Finanzbudget) kommt bzw. wenn sich diese abzeichnen. Deckungslücken können sowohl auf VB-externer Ebene, wie auch innerhalb des Verwaltungsbereichs entstehen. Während VB-interne Budgeteingriffe von einem Budgetverantwortlichen veranlasst werden und die Budgets nachgeordneter Budgeteinheiten betreffen, erfolgen externe Eingriffe i.d.R. durch das Finanzministerium bzw. Fachressort aufgrund von Haushaltsnachträgen/-sperren und betreffen den gesamten Verwaltungsbereich.

Externe Eingriffe widersprechen dem Motivationsgedanken der internen Steuerung und sind daher unter allen Umständen zu vermeiden.

6.9.1 Globale Minderausgaben

Globale Minderausgaben (z.B. verursacht durch sinkende Steuereinnahmen) können es erforderlich machen, dass ein Teil des Budgets langfristig nicht mehr zur Bewirtschaftung zur Verfügung steht (Haushaltskürzung). Die unspezifizierte Ressourcenkürzung muss im Rahmen der Zielvereinbarungen zwischen den Budgetverantwortlichen auf Kürzungen in der Quantität bzw. Qualität der Leistungen und auf Kürzungen der **Produktbeiträge** und der jeweiligen Finanzbudgets herunter gebrochen werden.



6.9.2 Bewirtschaftungsvermerke

Die Budgetverantwortlichen sollen gerade in der Bewirtschaftung ihrer Ressourcen frei sein, um so den für ihre Leistungserbringung optimalen Ressourceneinsatz wählen zu können. Diese grundsätzliche Freiheit schließt hingegen nicht aus, dass der Landtag aus politischen Gründen einzelne Aufwandpositionen durch Bewirtschaftungsvermerke für verbindlich erklärt (z.B. Mittel für Öffentlichkeitsarbeit). Prinzipiell handelt es sich dabei um eine klassische Inputsteuerung, zu der im Rahmen der leistungsorientierten Haushaltswirtschaft nur im Ausnahmefall gegriffen werden sollte. Aufgrund der Regelungen im Haushaltsplan selbst, bedürfen die Bewirtschaftungsvermerke keiner gesonderten Regelung in den Zielvereinbarungen.

6.9.3 Haushaltssperren

Haushaltssperren werden i.d.R. vom Finanzministerium veranlasst und müssen von den Verwaltungsbereichen umgesetzt werden. Denkbar für budgetierte VB ist auch eine prozentuale Sperrung des Budgets (in der Regel des Finanzbudgets z.B. der budgetierte VB darf nur noch über 80 % der Mittel verfügen). Hierbei hat der Verwaltungsbereichsleiter im Rahmen seiner Gesamtverantwortung zu ermitteln, wo die fehlenden Mittel eingespart werden können. Einsparungen sind z.B. möglich, wenn Budgeteinheiten effizienter wirtschaften (Kostenreduktion) oder bestimmte Leistungsmengen oder –qualitäten nicht erbracht werden, auch Budgetumschichtungen innerhalb des VB können helfen mit den reduzierten Mitteln zu wirtschaften. Werden unterjährig Haushaltssperren verhängt, sollte dies auch zu entsprechenden Planänderungen (z.B. in der Leistungsmenge), die ermittelt und an die Verantwortlichen zeitnah zu kommunizieren sind. Inwieweit unterjährig neue Zielvereinbarungen abzuschließen sind, muss individuell entschieden werden, ungeachtet dessen besteht jedoch eine Dokumentationspflicht bei Änderungen, welche die Zielvereinbarungen beeinflussen.

Bei all diesen Vorgängen ist darauf zu achten, dass die Eingriffe so gering wie möglich bleiben, um die Budgetverantwortlichen nicht zu demotivieren.

6.9.4 Haushaltsnachtrag

Aufgrund aktueller politischer Anlässe bzw. ein unvorhersehbarer Mehrbedarf an Haushaltsmitteln wird dem VB im Zuge eines Nachtragshaushalts mehr Mittel zur Verfügung gestellt, als ursprünglich vorgesehen waren. Da dies noch nicht in den ursprünglichen HH-Planungen berücksichtigt werden konnte, müssen im Nachgang neue Mittel durch die Landesregierung bereitgestellt werden. Ein Haushaltsnachtrag führt zu einer Umplanung in der HHÜ und damit verbunden auch in der KLR. Die über- bzw. außerplanmäßigen Mittel im Rahmen des „normalen“ Haushaltsvollzugs können durch die **Zentrale Budgetwirtschaft** (Anpassung Finanzierungsbeitrag und Produktbeiträge) verteilt werden. Umgekehrt wird entsprechend bei Kürzungen der Haushaltsansätze verfahren.

6.9.5 Unvorhergesehene und unabweisbare Kosten im VB

Zusätzlichen Kosten können beispielsweise durch Änderungen der Rahmenbedingungen entstehen. Reicht das Budget trotz effizienter Wirtschaftsführung nicht aus, um unvorhergesehene und unabweisbare Ausgaben zu leisten, so kann ein Budgetausgleich bzw. eine Budgetverstärkung beantragt werden. Die Tatsache unvorhergesehener und unabweisbarer Kosten ist sofort nach Erkennen unter Angabe von Gründen mitzuteilen. Ein Instrument der Darstellung von möglichen Abweichungen ist der Ausweis von Hochrechnungswerten in der Prognosepalte von KLR- und Finanzberichten.



Dabei ist zeitnahe Information entscheidend: Es ist nicht ausreichend, die Notwendigkeit einer Überschreitung erst zum Ende des Haushaltsjahres übergeordneten Organisationseinheiten (Verwaltungsbereich, Amt, Abteilungsleitung) mitzuteilen, da unvollständige Informationen den Gesamtbudgetausgleich des Verwaltungsbereichs gefährden können.

Um Informationswege nicht mit Einmaleffekten oder geringfügigen Schwankungen zu belasten, können **Schwellenwerte** für Abweichungen (z.B. $\pm 5\%$ der Budgets) in den **Zielvereinbarungen** festgehalten werden.

6.9.6 VB-interner Budgetausgleichsmechanismus

Budgetfehlbeträge bzw. erhöhte Mittelbedarfe im laufenden Haushaltsjahr können im Rahmen eines „**geregelten Eskalationsverfahrens**“ behandelt werden:

Bei beeinflussbaren negativen Veränderungen hat der unmittelbar Budgetverantwortliche einen Ausgleich im Rahmen seines Budgets herbeizuführen. Dabei sind alle Möglichkeiten zur Verbesserung der Budgetsituation auszuschöpfen.

Ist ein Ausgleich des Budgets unabweisbar nicht möglich, so hat die jeweils **nächsthöhere Budgetebene** (in aufsteigender Verantwortung bis zur Verwaltungsbereichsleitung) die Aufgabe, einen Budgetausgleich herbeizuführen.¹⁵ Ist ein Ausgleich trotz Stufeneskalation im Verwaltungsbereich nicht möglich, so kann der Verwaltungsbereich einen Vortrag des Budgetfehlbetrags auf neue Rechnung (Haushaltsfolgejahr) oder einen Haushaltsnachtrag beantragen.

Fortgesetzt auflaufende Fehlbeträge dürfen ein verträgliches Maß nicht übersteigen, um die Fähigkeit zum Budgetausgleich bzw. zur Einhaltung der vereinbarten Budgetziele durch den Verwaltungsbereich nicht grundsätzlich zu gefährden.

Um dies zu unterstützen, kann sich der Verwaltungsbereich einer Organisationsanalyse unterziehen, wenn der Budgetausgleich zum dritten Mal in Folge verfehlt wird oder der kumulierte Budgetfehlbetrag 10% des mittleren Budgetvolumens der letzten drei Jahre übersteigt. Dieser Regelungsvorschlag kann auch für die Akzentuierung der internen Steuerung verwaltungsbereichsintern angewendet werden.

6.9.7 Vorläufige Haushaltsführung

Ist am Jahresende das Budget für das kommende Haushaltsjahr noch nicht verabschiedet, fehlt den Verwaltungsbereichen die Ermächtigungsgrundlage für die Budgetverteilung und für den Abschluss der Zielvereinbarungen. Im Rahmen der vorläufigen Haushaltsführung können die VB und BVE die notwendigen Ausgaben tätigen.¹⁶

Für die interne Steuerung bedeutet dies: Die Leistungen die durch die Budgetverantwortlichen erbracht werden, sollten nur maximal und zeitanteilig nach Maßgabe der entsprechenden Werte des Vorjahres erbracht werden dürfen. Weiterhin sind die gesetzlichen Regelungen von den Budgetverantwortlichen zu beachten.

¹⁵ Die Verwaltungsbereichsleitung kann z.B. für den unterjährigen Budgetausgleich einen Teil des Bereichsbudgets wie eine Rücklage für die Bewirtschaftung durch nachgeordnete Stellen sperren und auf der zentralen Budgetwirtschaft einstellen.

¹⁶ Vgl. Artikel 66, Niedersächsische Verfassung vom 13.5.1993



Die vorläufige Haushaltsführung wird durch die Verabschiedung des Haushaltsplans beendet. Die Zielvereinbarungen müssen entsprechend dem schließlich verabschiedeten Haushalt und dem bis dato eingetretenen Ressourcenverbrauch und der verausgabten Investitionen angepasst werden.



7 WERKZEUGE DER STUFENWEISEN EINFÜHRUNG DER INTERNEN STEUERUNG

Wie beschrieben, basiert die Konzeption zur Internen Steuerung auf der Unterscheidung von **zwei gleichgewichteten Budgettypen**, welche den jeweiligen Budgetverantwortungseinheiten zugewiesen werden können. Im Rahmen der Einführung der internen Steuerung werden dem *Finanzbudget* auf den Ebenen des Verwaltungsbereichs unterschiedliche **Finanzverantwortlichkeiten** zugewiesen, die im **Zeitablauf sukzessive** erweitert werden können. In einem möglichen Endausbau der Internen Steuerung bildet das *Ergebnisbudget* dann auch auf den hierarchischen Ebenen im Rahmen des BVE-Berichts alle Budgetpositionen ab. Die folgende (mit Abbildung 1 identische) Grafik verdeutlicht, dass die Steuerung von Positionen im Finanzbudget im Zeitverlauf der Einführung interner Steuerungsinstrumente (Zeitpunkte t_1, t_2, \dots) um eine im Umfang zunehmende Steuerung des Ergebnisbudgets erweitert wird.

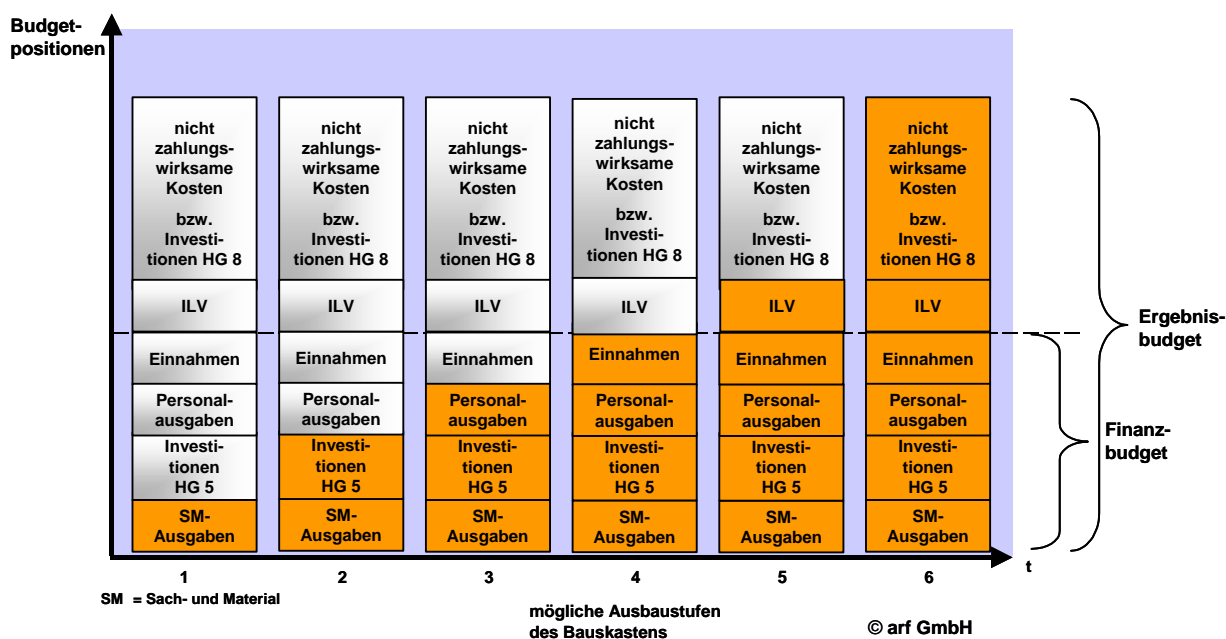


Abbildung 24: Baukasten der sukzessiven Erweiterung des Finanzbudgets

Die interne Steuerung wird in t_1 eingeführt. Das Finanzbudget umfasst dabei die primären, zahlungswirksamen Positionen der zahlungsgleichen Sach- und Materialkosten.

In t_2 wird die Positionen des Finanzbudgets dahingegen verändert, dass Investitionen der Hauptgruppe 5 verantwortet werden. Die Investitionen werden hierbei dezentral beantragt und zentral als jahreswert pauschal genehmigt und zugewiesen.

t_3 bedeutet dann eine Erweiterung des Finanzbudgets um die Personalausgaben. Im Sinne der Etablierung dezentraler Steuerungsverantwortung stellt die Delegation der Personalverantwortung einen weiteren Schritt dar.



In **t4** erfolgt die Entscheidung über eine Delegation der **Einnahmenverantwortung**: Höhere Einnahmen erlauben dann auch höhere Ausgaben, allerdings müssen die Ausgaben auch an niedrigere Einnahmen angepasst werden. Dies kann immer dann sinnvoll sein, wenn die Höhe der Einnahmen maßgeblich durch die Vor-Ort-Behörden bestimmt werden kann.

Ab **t5** können nach dem Stufenkonzept auch Teile der **internen Leistungsbeziehungen** budgetiert werden, indem zum Beispiel die Raumnutzung in einem Raumhandelsmodell mit internen Mieten belegt wird. Durch die Formulierung entsprechender Budgetregeln ist hier in besonderer Weise darauf zu achten, dass nicht an einer Stelle interne Leistungen 'eingespart' werden und die Kosten an anderer Stelle trotzdem anfallen.

In letzter Konsequenz – siehe **t6** - können Budgetverantwortungseinheiten dann auch für nicht zahlungswirksame Kosten verantwortlich gemacht werden, etwa indem sie vom Verkauf ungenutzter Investitionsgegenstände profitieren. Mit solchen Budgetregeln können dann auch **Investitionen der Hauptgruppen 7/8** budgetrelevant werden, um so zu einem wirtschaftlichen Umgang mit Vermögenswerten beizutragen.

Beim Prozess der Erweiterung des Finanzbudgets können die Delegation sowie Verantwortlichkeit des Finanzbudgets auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen somit sukzessive aufgebaut und erweitert werden. Damit nimmt das Konzept Rücksicht auf die bei Verwaltungsbereichen unterschiedlich verteilten Organisationsstrukturen und Controlling-Erfahrungen.

In der folgenden Grafik wird am Beispiel der Niedersächsischen Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr die Organisationsstruktur dargestellt und eine mögliche Überführung in unterschiedliche Budgetierungsebenen erläutert:

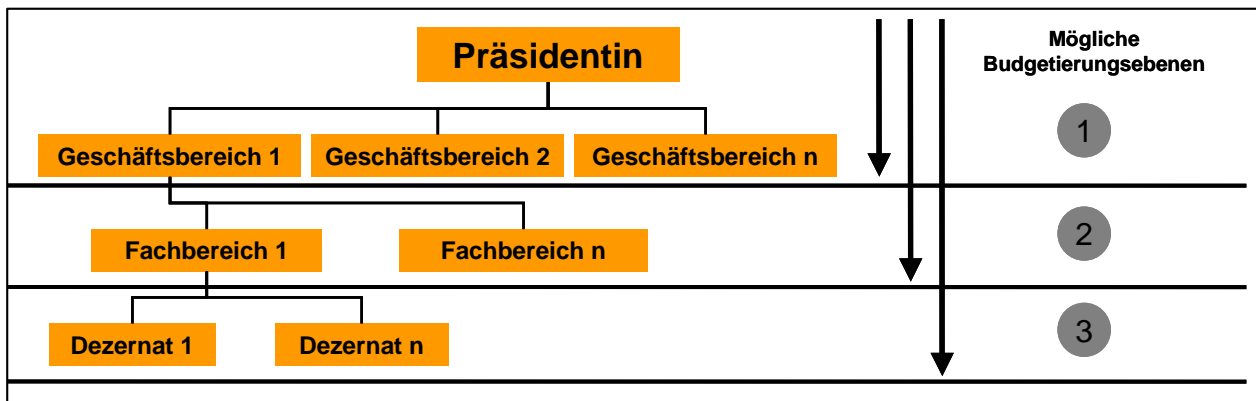


Abbildung 25: Mögliches Vorgehen bei der Einführung der internen Steuerung

Die Abbildung zeigt **einen Ausschnitt** der Organisationsstruktur der Niedersächsischen Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr. Der Präsidentin sind zahlreiche regionale und drei zentrale Geschäftsbereiche unterstellt. Die Geschäftsbereiche unterteilen sich hierbei in Fachbereiche, die sich nochmals in Dezernate, mögliche operative BVE aufgliedern.

Um diesen heterogenen internen Verwaltungsstrukturen im Rahmen der internen Steuerung Rechnung zu tragen, müssen **interne Budgetierungsregeln** aufgestellt werden. Diese regeln unter anderem, bis zu welchen organisatorischen Ebenen die jeweiligen Bestandteile der **Finanzbudgets** delegiert werden.



In Bezug zur Abbildung 25 wird eine **Möglichkeit** zur Zuordnung organisatorischer Verantwortungen **in t1** (Abbildung 24) zu den Bestandteilen des **Finanzbudgets** beschrieben. Diese Annahme muss sich nicht zwangsläufig mit der Delegation von Zahlungsbudgets in der Niedersächsischen Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr übereinstimmen.

Anhand der Abbildung lässt sich nachvollziehen, wie auf Ebene 1 - der Leitungsebene des Verwaltungsbereichs – zunächst die Führungsspitze des Hauses Erfahrungen mit der internen Steuerung sammeln kann und die Konzeption dann stufenweise und gegebenenfalls bis auf Ebene 3 hin eingeführt wird. Bei dieser Einführung „von oben nach unten“ (Top-Down) wird sichergestellt, dass der Einführungsprozess in der Hand der Verwaltungsbereichs-Leitung bleibt und der Steuerungsansatz von vornherein nach den Vorstellungen der Führungskräfte gestaltet wird.

Das LoHN-Konzept stellt also für die interne Steuerung ein „Baukastensystem“ zur Verfügung. Auf dieser Basis entscheiden die Führungskräfte jedes Verwaltungsbereichs individuell,

- **welche Teile des Budgets** (z.B. Sachmittel- und/oder Personalmittelbudget)
- **in welcher Form** (z.B. Kosten- oder Ausgabenbudgets)
- **auf welche Führungsebenen** (z.B. Landesämter, Fachämter, Abteilungen)

delegiert werden sollen. Dieses Baukastensystem ermöglicht es somit, Teile des Budgets zentral zu verwalten (z.B. Investitionsbudgets) und empfiehlt dies in einigen Fällen auch; andere Budgetteile sollten besser delegiert werden.



8 ANHANG

8.1 Muster-Vorgehen für die Umsetzung im Verwaltungsbereich

Nachfolgend wird eine Musterplanung zur Einführung der internen Steuerung dargestellt.

Musterplanung Einführung 'interne Steuerung'

	1. Jahr												2. Jahr											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Projekt-Vorphase																								
Prüfung der vorhandenen Voraussetzungen																								
Zielsetzung und Umfang der internen Steuerung definieren																								
Definition des Projektteams																								
Projektplan/Zeitplan und ggf. Roll Out Planung festlegen																								
Projekt Kick Off																								
Schulungen und Workshops																								
WS - 'Steuerung im Verwaltungsbereich'																								
WS - Individualisierung des Steuerungskonzepts																								
3 WS - Information der Führungskräfte																								
Schulung der Erfassungskräfte																								
Projektphase I - Konzept																								
Steuerungsebenen definieren																								
Definition von Verantwortungsbereichen und Verantwortungsinhalten																								
Budgetregeln definieren und beschreiben																								
Buchungsrichtlinien definieren																								
Struktur der Zielvereinbarungen anpassen																								
Berichtsstrukturen definieren																								
Konzept zur Umsetzung freigeben																								
Projektphase II - Umsetzung																								
Beschreibung erforderlicher Anpassungen																								
KLR-System an erweiterte Anforderungen anpassen																								
Berichtsstrukturen beschreiben und einrichten																								
Verantwortlichkeiten einrichten																								
Buchungsrichtlinien einrichten																								
Simulation und Freigabe zum Echtbetrieb																								
Optimierung und Roll Out																								
Feinplanung																								
Echtbetrieb																								
Auswertung der ersten Erfahrungen																								
Definition und Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen																								
Freigabe zum Roll Out																								
Echtbetrieb im Gesamt-VB																								
Optimierung																								
Technik																								
Aufbau einer Simulationsfirma in Baan und BW																								
Übernahme erforderlicher Daten in die Simulationsumgebung																								
ggf. Konzept und Umsetzung erweiterter Anforderungen (z.B. Anb. Drittsysteme)																								
Einrichtung geänderter Berichtslayouts																								
Übernahme der Stammdaten in die Echtssysteme (BW, Baan, ...)																								
Probesummen:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt:																								



8.2 Aufstellung Budgetkonten

Konto	Kontobezeichnung	Zweck/Beispiel
Budgetbuchungen für die HHÜ		
710000	Zuschussbedarf für Produktabteilung	Darstellung der "Vollkostenfinanzierung" des VB's aufgrund der KLR (inklusive nicht zahlungswirksame Positionen) BS ¹ (Plan): hier wird nur das Konto 7100000 Zuschussbedarf Produktabteilung im VB geplant - Planung keine doppische Buchung BS (Ist): 863500 Gegenkonto Finanzierungsbeitrag an 7100000 Zuschussbedarf Produktabteilung - Ebene VB
863500	Gegenkonto Finanzierungsbeitrag	Für die Ist-Buchung der Produktabteilung aus dem Haushalt ist dies ein Gegenkonto Buchungssatz: siehe 7100000 (im Ist)
710200	Zuschussbedarf für Investitionsabteilung HG 5	Darstellung der Finanzierung der Investitionen der HG 5 in der HHÜ BS (Plan): hier wird nur das Konto 710200 geplant - keine doppische Buchung erzeugt BS (IST): 863500 Gegenkonto Finanzierungsbeitrag an 710200 Zuschussbedarf für Investitionen HG 5
863500	Gegenkonto Finanzierungsbeitrag	Für die Ist-Buchung der Produktabteilung aus dem Haushalt ist dies ein Gegenkonto Buchungssatz: siehe 7102000 (im Ist)
710230	Zuschussbedarf für Investitionsabteilung HG 8	Finanzierung der Investitionen der HG 8 in der HHÜ Auch hier erfolgt die Planung und Istbuchung analog der Buchungen für die Konten 710000 und 710200.
863500	Gegenkonto Finanzierungsbeitrag	Für die Ist-Buchung der Produktabteilung aus dem Haushalt ist dies ein Gegenkonto Buchungssatz: siehe 7100000 (im Ist)
Budgetbuchungen für die Interne Steuerung mit Produktbeiträgen		
921	Budgetkonten Erlöse HG 5 (dezentral)	Diese Kontengruppe 921 weist die "verteilten Produktbeiträge" in den BVE-Berichten aus - Produktbeiträge sind das genehmigte "Ergebnisbudget der KLR".
921000	Erlös aus Budgetübertrag VJ HG 5 (dezentral)	Darstellung des "übertragenen und genehmigten Überschusses der BVE" aus Vorjahren - analog hierzu wird der Buchungssatz umgedreht und das "Defizit aus dem Vorjahr" belastet das laufende Budget der BVE. Hier werden die gesamten "Budgetüberträge der HG 5" gebucht. Diese Buchung ist für die dezentrale Stelle bei einem Überschuss aus dem Vorjahr ein "Erlös" wogegen das Gegenkonto Budgetübertrag auf der Budgetwirtschaft als Kosten ausgewiesen wird - und umgekehrt bei einem übertragenen Defizit. BS (Plan): Gegenkonto Budgetübertrag (Soll) auf der Kostenstelle Zentrale Budgetwirtschaft an Überschuss 921000 (Haben) auf der BVE bei einem positiven Ergebnis der BVE im Vorjahr - umgekehrter Betrachtung bei einem Defizit: 921000 (Soll) auf der BVE an 83600 (Haben) Zentrale Budgetwirtschaft. BS (Ist): analog der Planung
863600	Gegenkonto Budgetübertrag	Gegenkonto für Budgetüberträge - wird auf der Kostenstelle Zentralen Budgetwirtschaft bei einem Überschuss der dezentralen BVE als "Kosten" dargestellt - bei einem Defizit als "Erlös" für die Zentrale Budgetwirtschaft als Habenbuchung gezeigt.
921001	Erlös aus Produktbeitrag (dezentral)	Diese Erlöse aus Produktbeiträge sind für die operativen BVE'n das KLR-Budget. BS (Plan u. Ist): 863601 Gegenkonto Produktbeiträge (Sollbuchung auf der Zentralen Budgetwirtschaft) an 921001 Produktbeiträge (Haben auf der BVE)
863601	Gegenkonto Budgetmittel/Produktbeitrag	Dient dem Ausweis der verteilten Produktbeiträge auf der Kostenstelle Zentralen Budgetwirtschaft. Buchungssatz analog der Darstellung Konto 921001
921002	Budgetausgleich zahlungsgl (dez.)	Dieses Konto erhöht oder vermindert das Finanzbudget der dezentralen Einheit und beeinflusst dabei auch das KLR-Budget. Wird das Konto auf der dezentralen BVE auf der Habenseite gebucht - ist der Budgetausgleich ein "Erlös"; findet eine (Sollbuchung) statt - ist der Budgetausgleich als "Kosten" bzw. zahlungswirksame Budgetkürzung zu betrachten. Buchungssatz (Ist): Kürzung des Budgets der BVE: 921002 Budgetausgleich (Soll) BVE an 863602 Gegenkonto Budgetausgleich (Zentrale Budgetwirtschaft)
863602	Gegenkonto Budgetausgleich	Gegenkonto für Budgetausgleich der dezentralen BVE - wird auf der Kostenstelle Zentralen Budgetwirtschaft ausgewiesen. Eine Buchung im Soll bedeutet "verteilte zahlungswirksame Budgets", eine Buchung im Haben bedeutet für die Zentrale Budgetwirtschaft eine "zahlungswirksame Budgetkürzung" bei den dezentralen BVE'n. Unterjährig sollte sich der Budgetausgleich auf der Zentralen Budgetwirtschaft möglichst ausgleichen. Buchungssätze analog Beschreibung 921002.
863604	Gegenkonto Budgetausgleich Zentrale Personalwirtschaft	Als Gegenkonto für "Budgetausgleiche der Zentralen Personalwirtschaft" wird das "spezielle Gegenkonto" gebucht - getrennter Berichtsausweis in dem Bericht der Zentrale Budgetwirtschaft. Buchungssatz analog 921002
Budgetbuchung im Rahmen der Internen Steuerung von Investitionen HG 5		
921100	Erlöse aus Investitionsmittel HG 5	Analog der HHÜ erfolgen auch bei der Internen Steuerung die Budgetzuweisungen für die Investitionen der HG 5 getrennt von der "Produktabteilung". Diese weitergegebenen zahlungswirksamen Budgets für Investitionen der HG 5 werden auf den BVE'n als Erlös aus Investitionsmittel HG 5 gebucht. BS (Plan u. Ist): 863603 Gegenkonto Budgetmittel Investitionen HG 5 (Soll: geplant und gebucht auf der Zentralen Budgetwirtschaft) an 921100 Erlös aus Investitionsmittel HG 5 (Habenbuchung; BVE)
863603	Gegenkonto Budgetmittel Investitionen HG 5	Dieses Konto wird im Bericht der Zentralen Budgetwirtschaft ausgewiesen und zeigt die an BVE'n weitergegebenen Investitionsmittel (= Kosten für die Zentrale Budgetwirtschaft). BS (Planung und Ist) analog Buchungen 921100
Budgetbuchung im Rahmen der Internen Steuerung von Investitionen HG 8		

¹ BS = Buchungssatz



WEITERFÜHRENDE LEITFÄDEN UND KONZEPTE

Plan- und Istkostenrechnung, Fein- und Grobplanung werden im *Planungshandbuch für KLR-Administratoren und Controller* und im Basis-Dokument der gesamten LoHN-Dokumentation, dem *KLR-Methodenkonzept*, behandelt.

Personalplanung- und -steuerung wird im *Konzept Personalsteuerung* behandelt. Vor allem mögliche Gründe für Planungsabweichungen sowie deren Behandlung und Darstellung in der KLR werden hier beschrieben.

Die Haushaltswirtschaft und insbesondere **Produkt Haushalte** nach LoHN sind Gegenstand des *Leitfadens Haushaltsaufstellung*.

Einen ausführlichen Überblick über alle in LoHN verfügbaren **Berichte** und Berichtszwecke gibt das *Konzept Berichtswesen*.

Zum **Controlling** insgesamt gibt das *Konzept Controlling im neuen Steuerungsmodell* einen Überblick. Vertiefungen bieten der *Leitfaden Zielvereinbarungen* und das *Rollenkonzept Führung und Controlling*.



ANLAGESPIEGEL

Anlage: Berichtssteckbriefe zur internen Steuerung