



**Leistungsorientierte
Haushaltswirtschaft
Niedersachsen**

Leitfaden Bericht an den Landtag

Version 2.0, Stand: 19.04.2006
Bearbeiter: Johannes Saß

LoHN-Dokument Nr. **25**



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 Organisationsentwicklung mbH
wfi WEITERER & FINKE Informationssysteme GmbH & Co. KG
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG

Kontakt:

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung 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

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
1 EINFÜHRUNG	6
2 BESTANDTEILE, INHALTE UND DATENGEWINNUNG	7
2.1 Lagebericht und Entwicklungstendenzen	7
2.2 Finanzkennzahlen und Erläuterungen	8
2.3 Haushaltsüberleitungsrechnung und Erläuterungen	11
2.4 Allgemeine Kennzahlen und Erläuterungen	14
2.5 Leistungskennzahlen und Erläuterungen	16
ANHANG: BERICHTSMUSTER	18



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung	LF	Leitfaden
Abs.	Absatz	lfd.	laufend
AfA	Absetzung für Abnutzung	LHO	Landeshaushaltsordnung
a.o.	außerordentlich	LRM	Landesreferenzmodell
BfdH	Beauftragter für den Haushalt	lt.	laut
BG	Bezugsgröße	MF	Finanzministerium
BSC	Balanced Scorecard	nds.	niedersächsisch
Bsp.	Beispiel	o.a.	oben angegeben
BV	Beschäftigungsvolumen	o.g.	oben genannt
BVE	Budgetverantwortungseinheit	p.a.	per annum
bzgl.	bezüglich	pagat.	pagatorisch
bzw.	beziehungsweise	PK	Personalkosten
ca.	circa	planm.	planmäßig
d.h.	das heißt	RS	Rückstellung
dgl.	dergleichen	rsp.	respektive
einschl.	einschließlich	s.	siehe
Epl.	Einzelplan	s.o.	siehe oben
etc.	et cetera	sog.	sogenannte/r/s
EU	Europäische Union	staatl.	staatlich
EUR	Euro	Stk.	Stück
evtl.	eventuell	teilw.	teilweise
f.	folgende	TEUR	Tausend Euro
ff.	fortfolgende	u.	und
gesetzl.	gesetzlich	u.U.	unter Umständen
ggf.	gegebenenfalls	usw.	und so weiter
GSC	Gruppensummencode	v.a.	vor allem
h	Stunde/n	VB	Verwaltungsbereich
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz	v.g.	vorgenannt
HH	Haushalt	v.H.	von Hundert
HJ.	Haushaltsjahr	verr.	verrechnet
i.d.R.	in der Regel	vgl.	vergleiche
i.H.v.	in Höhe von	vs.	versus
i.S.v.	im Sinne von	VV-HNds	Verwaltungsvorschriften zur Haushaltssystematik des Landes Niedersachsen
inkl.	inklusive	w.o.	wie oben
KA	Kostenart	z.B.	zum Beispiel
kalk.	kalkulatorisch	z.T.	zum Teil
Kap.	Kapitel	z.Zt.	zur Zeit
kfm.	kaufmännisch	Ziff.	Ziffer
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung	Zul.	Zulage
KS	Kostenstelle	zus.	zusätzlich
KT	Kostenträger		
Kto.	Konto		
kum.	kumuliert		

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Lagebericht (erstes Halbjahr und Entwicklungstendenzen).....	7
Abbildung 2:	Finanzkennzahlen und zugehörige Erläuterungen	8
Abbildung 3:	Stückkostenbericht des Führungsberichts wesens.....	9
Abbildung 4:	Haushaltsüberleitungsrechnung und zugehörige Erläuterungen	11
Abbildung 5:	Bericht „Haushaltsüberleitung des Führungsberichts wesens“	13
Abbildung 6:	Allgemeine Kennzahlen und zugehörige Erläuterungen.....	15
Abbildung 7:	Bericht „Kennzahlen des Haushalts“ des Führungsberichts wesens.....	16
Abbildung 8:	Leistungskennzahlen und zugehörige Erläuterungen.....	17



1 EINFÜHRUNG

Durch die Einführung neuer Formen der Haushaltsgestaltung (Budgetierung und Produkthaushalte) in Niedersachsen werden dem Landtag bisher vorhandene Kontrollmöglichkeiten der Mittelverwendung durch die sachliche und zeitliche Bindung der kameralen Haushaltsansätze genommen. Im § 17 a LHO wird an die Möglichkeit der Übertragung der Finanzverantwortung an dezentrale Organisationseinheiten, die auch die Fach- und Sachverantwortung tragen, die Bedingung gestellt, dass durch „geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente“ insbesondere eine Verhinderung der Überschreitung der verfügbaren Ausgabenvolumina sichergestellt wird. Die Steuerungsfähigkeit von Landtag und Landesregierung soll durch zusätzliche Informationen im Haushalt über „Art und Umfang“ der Leistungen der Verwaltungsbereiche verbessert werden.

Die Enquetekommission fordert in diesem Zusammenhang in ihrem am 30. September 2002 vorgelegten Bericht „Enquete-Kommission zur künftigen Arbeit des Niedersächsischen Landtages am Beginn des 21. Jahrhunderts“ als Ausgleich des Steuerungs- und Informationsdefizits die Vorlage unterjähriger Berichte zum Haushaltsvollzug. Diese müssen im Sinne von § 17a LHO neben den Angaben zur Mittelverwendung auch aussagefähige Kennzahlen zur Leistungserbringung beinhalten, um den Landtag über den Stand der mit den Mitteln geplanten Leistungserbringung zu informieren.

Diese Forderung ist vom Landtag sowohl in der 14. als auch in der 15. Wahlperiode geäußert worden. Somit steht die Verwaltung in der Pflicht, den Landtag in geeigneter Weise unterjährig über den Haushaltsvollzug in Form von Berichten zu informieren.

Der Leitfaden Bericht an den Landtag dokumentiert Arbeitsergebnisse aus der Projektgruppe Steuerung und Controlling (LoHN Teilprojekt A05 - Erarbeitung der Konzeption zu Steuerung und Controlling) aus den Jahren 2003 und 2004, die diesen Anforderungen Rechnung tragen sollen. In der Projektgruppe wurde ein Musterbericht erarbeitet, welcher die Berichterstattung zum Stichtag 30. Juni (Berichtszeitraum 1. Halbjahr) eines jeden Jahres vorsieht und sowohl Daten zu Einnahmen und Ausgaben, ergänzt um Erträge und Aufwendungen, als auch zu allgemeinen Finanz- und Leistungskennzahlen vorsieht.



2 BESTANDTEILE, INHALTE UND DATENGEWINNUNG

2.1 Lagebericht und Entwicklungstendenzen

Im Lagebericht soll der Landtag sowohl über die Ergebnisse und besonderen Vorkommnisse des ersten Halbjahres im Verwaltungsbereich als auch über absehbare Entwicklungstendenzen für das verbleibende zweite Halbjahr informiert werden (siehe Abbildung 1).

1. Lagebericht (erstes Halbjahr und Entwicklungstendenzen)

Die Entwicklungen des Verwaltungsbereichs Muster verliefen im ersten Halbjahr 200x im Wesentlichen entsprechend der Planungen. Die Auslastung der Behörde xyz lag geringfügig höher als geplant. Dadurch stiegen die Eigenen Erträge beim Produkt xy an. Aufgrund der Nachfragesituation nach dem Produkt xy wird sich dieser Trend fortsetzen. Insgesamt ist aber für das zweite Halbjahr hier nur mit einer geringfügigen Steigerung der Eigenen Erträge über den Sollwert für das Jahr zu rechnen.

Der Verwaltungsbereich Muster nimmt am Projekt LoHN teil und führte hier in den letzten Monaten die KLR und ein Controllingssystem (nach der BSC Systematik) ein.

Die neuen Gebäude der Behörde abc in Hannover befinden sich noch im Bau und werden planmäßig zum XX.200X fertiggestellt.

Abbildung 1: Lagebericht (erstes Halbjahr und Entwicklungstendenzen)

Hauptaugenmerk im Lagebericht wie auch bei den anderen Teilen ist es, die Daten und Informationen so aufzubereiten, dass sie auch für Landtagsabgeordnete, die mit den Details der einzelnen Verwaltungsbereiche nicht immer im Einzelnen vertraut sein können, verständlich und für ihre Tätigkeit handlungsrelevant werden.

Der Lagebericht zum ersten Halbjahr des Berichtsjahres soll insbesondere Aussagen zum Status des Haushaltsvollzugs im Zusammenhang mit der Budgetverwendung und der Leistungserbringung machen.

So können zum Beispiel Veränderungen im Umfeld des Verwaltungsbereichs (etwa eine veränderte Gesetzeslage) und im Verwaltungsbereich direkt (z.B. Maßnahmen im Zuge der Verwaltungsreform), eine wesentliche Auswirkung auf den Haushaltsvollzug haben und sollten hier dargestellt werden.

Neben einer Rückschau auf das erste Halbjahr soll der Lagebericht auf die Entwicklungstendenzen im zweiten Halbjahr des Berichtsjahres als auch darüber hinaus eingehen. Hier können zum Beispiel die Einflüsse größerer Investitionsvorhaben und Projekte auf den Haushaltsvollzug beschrieben werden.



2.2 Finanzkennzahlen¹ und Erläuterungen

Inhalte

Die Finanzkennzahlen geben Auskunft über die finanzwirtschaftliche Entwicklung der Produkte im Verwaltungsbereich. Wie auch im Haushalt stehen hier insbesondere Stückkosten, die Gesamtkosten und die Eigenerlöse im Vordergrund. Weitere Kennzahlen wie beispielsweise der Kostendeckungsgrad der einzelnen Produkte können an dieser Stelle ggf. die Aussagefähigkeit der Finanzkennzahlen im Sinne eines vollständigen Bildes über den Umgang mit dem Budget des Verwaltungsbereichs weiter erhöhen. Ebenso wie beim Lagebericht und der Haushaltsüberleitung sollte auch bei den Kennzahlen, wenn möglich, ein Ausblick über die zu erwartenden weiteren Entwicklungen gegeben werden.

2.1 Finanzkennzahlen				
	(Ist) 1 Hj. 200x	(Soll) 200x	(Ist) 1 Hj. 200x-1	(Ist) 200x-1
Produkt A				
Stück-/Zielkosten	86	88	91	91
Gesamtkosten	89.404	171.931	85.495	170.989
Eigenerlöse	4.397	7.092	3.227	6.454
Produkt B				
Stück-/Zielkosten	84	84	87	87
Gesamtkosten	16.659	33.318	16.835	33.669
Eigenerlöse	192	383	178	356
Produkt C				
Stück-/Zielkosten	80	80	84	84
Gesamtkosten	3.859	7.718	3.948	7.896
Eigenerlöse	15	29	11	22
2.2 Erläuterungen zu den Finanzkennzahlen				
<p>Seitens des Verwaltungsbereichs Muster besteht kein Einfluß auf die Menge der Nachfrage nach Produkt A. Insbesondere wirkt sich eine bessere Auslastung aufgrund des sehr hohen Fixkostenanteils positiv auf die Stückkosten aus. Die Senkung der Stückkosten pro Einheit verlief überplanmäßig. Dies ist neben der gestiegenen Auslastung auch auf besondere Anstrengungen (Einsparungen der Energiekosten - modernere Ausstattungen und sparsamer Ressourceneinsatz) im Verwaltungsbereich Muster zurückzuführen.</p> <p>Aufgrund der steigenden Nachfrage liegen die Gesamtkosten jedoch etwas über Plan.</p> <p>Die steigenden Eigenerlöse resultieren aus gestiegenen Gebühren für das Produkt A.</p>				

Abbildung 2: Finanzkennzahlen und zugehörige Erläuterungen

¹ Mit „Finanzkennzahlen“ sind an dieser Stelle in Abgrenzung zu den *allgemeinen* und *Leistungskennzahlen* Daten bezeichnet, die sich in Geldeinheiten messen lassen.



Datengewinnung

Der Teil 2.1 „Finanzkennzahlen“ kann mit Hilfe des Stückkostenberichts des Führungsberichtswezens (siehe Abbildung 3²) ausgefüllt werden³.

Dazu müssen im Berichtswesen des Verwaltungsbereichs insbesondere folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Im Führungsberichtswesen müssen die notwendigen Konfigurationen für den Stückkostenbericht durchgeführt sein.
- Es muss eine eindeutige Definition der Einheiten der Kostenträger (über die Bezugsgrößenkategorien) erfolgt sein, um zu gewährleisten, dass die Stückkosten sinnvoll ermittelt werden können.
- Für die Ermittlung der Ist-Stückkosten auf Kostenträgern muss neben dem Halbjahresabschluss auch die Halbjahres-Ergebnisverrechnung in Baan durchgeführt worden sein.



Stückkostenbericht
VB - Muster
Akt. Periode : 12/2005
Datum : 17.02.2006

Produkte	Plan kumuliert				Ist kumuliert				Plan gesamt				Hochrechnung gesamt			
	Leistungs- menge	Gesamtkosten	Stückkosten	Gesamterlöse												
	-Stück-	-EUR-	-EUR-	-EUR-												
1100	01-12-2005	01-12-2005	01-12-2005	01-12-2005	01-12-2005	01-12-2005	01-12-2005	01-12-2005	2005	2005	2005	2005	2005	2005	2005	2005
1200	1.588.405,00	8.990.522,90	5,30	0,00	1.678.723,00	8.205.116,44	4,92	0,00	1.388.406,00	7.990.522,90	5,73	0,00	1.378.723,00	8.205.116,44	5,99	0,00
1300	810.503,00	13.302.305,20	16,41	0,00	859.827,00	12.738.849,23	15,73	0,00	910.503,00	14.302.305,20	15,71	0,00	859.827,00	12.738.849,23	17,81	0,00
1400	207.627,00	4.157.057,22	20,02	0,00	203.085,00	3.556.899,80	17,51	0,00	207.627,00	4.157.057,22	20,02	0,00	203.085,00	3.556.899,80	27,27	0,00
1500	869.808,00	9.945.727,32	10,35	0,00	974.486,00	9.237.286,75	9,48	0,00	780.808,00	7.945.727,32	10,44	0,00	774.486,00	7.237.286,75	9,34	0,00
1600	Gesamtkumula-	26.986.812,84		0,00	33.787.672,22		0,00		24.369.612,84		0,00		26.697.672,22		0,00	

Abbildung 3: Stückkostenbericht des Führungsberichtswesens

Erläuterungen

Bei der Erläuterung der Kennzahlen im Bericht an den Landtag stehen die Nachvollziehbarkeit der Entwicklungen und die Erhöhung der Aussagekraft der Kennzahlen für den Landtag im Vordergrund. Es ist darauf zu achten, dass sowohl eine Erklärung der Aussagekraft der Kennzahlen, als auch eine Begründung der Abweichungen vom Plan und absehbare Entwicklungstendenzen für das zweite Halbjahr und ggf. darüber hinaus erfolgt. Bei allen Kennzahlen muss der Gefahr, dass Kennzahlen in manchen Fällen zu schnellen Pauschalurteilen führen können, wenn sie nicht hinreichend, d.h. auch für die politische Sicht, kommentiert und erläutert werden, Rechnung getragen werden (z.B. externe Einflüsse als Ursache für gestiegene Kosten aus stark gestiegenen Einkaufspreisen für Rohmaterial und nicht verursacht durch Fehlentwicklungen in der Verwaltung). An dieser Stelle ist nochmals darauf hinzuweisen, dass die Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen des Verwaltungshandelns in diesen Berichten, durch die Landesregierung und in den Ausschusssitzungen, ein ganz wesentlicher Punkt der politischen Prozesse im Haushaltsverfah-

² Alle Beispielberichte in diesem Leitfaden bilden „Spielzahlen“ eines Muster-Verwaltungsbereichs ab.

³ Die Daten für die Finanzkennzahlen sind im Wesentlichen auch im operativen Berichtswesen von LoHN vorhanden und können dort periodenbezogen abgefragt werden. Die Angaben zu den Mengen finden sich hier ebenso wie die Daten zu den Kosten und können auf unterschiedlichen Ebenen z.B. für die Kostenträger (je Produkt ebenso wie für Produktgruppen und Produktbereiche) abgefragt werden.



ren bei Produkthaushalten ist. Bei der Auswahl der Kennzahlen sollte auf ein möglichst breit angelegtes Bild des Verwaltungsbereiches geachtet werden.

Von besonderer Bedeutung bei den Finanzkennzahlen sind Angaben über die Kostenstruktur. Sind in einem Verwaltungsbereich z.B. besonders hohe Fixkosten⁴ vorhanden, wird die Erhöhung der Stückzahlen aufgrund geringer variabler Kosten nur zu einem geringeren Anstieg der Gesamtkosten führen. Auch sollte bei Bedarf darauf eingegangen werden, ob gewisse Kosten oder Erlöse nicht linear im Jahresverlauf anfallen, sondern beispielsweise vermehrt in bestimmten Quartalen (beispielsweise Winterräumungsdienst).

⁴ Die Höhe der Fixkosten wird in der Tabelle „Finanzkennzahlen“ im Bericht an den Landtag nicht ausgewiesen, kann aber für den Berichtsadressaten eine zweckdienliche Hintergrundinformation bei den Erläuterungen zur Tabelle sein. Ebenso können hier weitere Daten, die nicht originärer Berichtsinhalt sind, ausgewiesen werden, soweit sie das Verständnis des Zahlenmaterials befördern.



2.3 Haushaltsüberleitungsrechnung und Erläuterungen

Inhalte

Im Bericht an den Landtag wird die aus dem Erläuterungsteil des Haushalts bekannte Überleitungsrechnung in verkürzter Form dargestellt⁵ (siehe Abbildung 4). Sinn der Haushaltsüberleitung ist es, für das Bereichsbudget wesentliche betriebswirtschaftliche Daten zu präsentieren.

3. Haushaltsüberleitung						
Bereichshaushalt (Produkte)						
	Ist	Soll	Anteil am	Ist	Ist	
	1. Hj.	200x	Soll 200x	im 1. Hj.	1 Hj.	200x-1
	200x		-Prozent-	200x-1		
Eigene Erträge	3.752	7.504	50,00%	3.560	7.119	
Personalausgaben	60.605	116.102	52,20%	62.380	119.501	
kalk. Personalaufwendungen (z.B. PensionsRS)	17.919	35.838	50,00%	18.419	36.838	
Sachaufwendungen	22.962	51.027	45,00%	23.844	52.986	
kalk. Sachaufwendungen (z.B. AfA)	5.000	10.000	50,00%	5.350	10.700	
Aufwendungen	106.486	212.967	50,00%	109.992	220.025	
Ergebnis nach eigenen Erträgen	-102.734	-205.463	50,00%	-106.433	-212.906	
Finanzierungsbeitrag zum Produkthaushalt	102.734	205.463	50,00%	106.453	212.906	
Ergebnis nach Landeszuschuss	0	0		20	0	
außerordentliche Erträge	0	0		0	0	
außerordentliche Aufwendungen	0	0		0	0	
HH-Ausgleich	0	0		0	0	
a.o. Ergebnis	0	0		0	0	
Gesamtergebnis	0	0		20	0	
Investitionen der Hauptgruppe 5	1.000	5.000	20,00%	900	4.500	
Investitionen der Hauptgruppe 8	500.000	1.000.000	50,00%	500	1.000	
Einnahmen und Ausgaben des Budgets	-580.815	-1.164.625	49,87%	-84.064	-170.868	
Einnahmen und Ausgaben außerhalb des Budgets	0	0	0	0	0	
Kapitelsumme	-580.815	-1.164.625	49,87%	-84.064	-170.868	

4. Erläuterungen zur Haushaltsüberleitung	
<p>Die Verteilung der Erträge und Aufwendungen im Verwaltungsberich Muster vollzieht sich im Wesentlichen in einer gleichmäßigen Verteilung über das gesamte Jahr. Die Erträge konnten leicht über die Plandaten hinaus gesteigert werden und dürften sich vorraussichtlich auch in den kommenden halben Jahr auf diesem Niveau bewegen. Die Sachaufwendungen sind leicht unter Plan gesunken, die Einsparungen hieraus wurden jedoch durch die leicht gestiegenen Personalaufwendungen verbraucht. Der kleinere Teil der Investitionen der Hauptgruppe 5 ist im ersten Halbjahr angefallen, so dass diese übers Jahr gesehen planmäßig verbraucht werden.</p>	

Abbildung 4: Haushaltsüberleitungsrechnung und zugehörige Erläuterungen

⁵ Eine ausführliche Erläuterung der Haushaltsüberleitungsrechnung findet sich im Leitfaden Haushaltsaufstellung. Hier wird auch auf die Funktion der einzelnen Zeilen und Spalten im Detail eingegangen. Es wird empfohlen, parallel zum Leitfaden Bericht an den Landtag den Leitfaden Haushaltsaufstellung zu konsultieren.



Neben den reinen Einnahmen und Ausgaben des Verwaltungsbereiches werden betragsmäßig besonders wesentliche nicht zahlungswirksame Aufwendungen (z.B. Abschreibungen – „AfA“ - und Rückstellungen – z.B. für Pensionen) und Erträge (z.B. teilfertige Leistungen) sowie betragsmäßig wesentliche Veränderungen bei Lagerbeständen mit dargestellt. Somit ergibt sich für den Leser⁶ eine Übersicht, die die wirtschaftliche Entwicklung des Verwaltungsbereichs in Form einer betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) darstellt.

Verwaltungsbereiche weisen daher zunächst im oberen Teil (Zeilen „Eigene Erträge“ bis „Gesamtergebnis“) ihre Erträge und Aufwendungen im Sinne der Primärkosten und -erlöse der Kosten- und Leistungsrechnung aus. Mit der Überleitungsrechnung wird somit der Ressourcenverbrauch des Verwaltungsbereichs im Sinne des Ressourcenverbrauchskonzepts dokumentiert.

Durch die Saldierung von Erträgen und Aufwendungen in der Überleitungsrechnung ergibt sich die Kostendeckung des Verwaltungsbereichs über alle seine Leistungen (Produkte) hinweg. Der obere Teil der Haushaltsüberleitung bildet somit das Bereichsbudget und das daraus resultierende betriebswirtschaftliche Ergebnis ab (Zeile „Gesamtergebnis“).

Im unteren Teil werden die Investitionen der Hauptgruppen 5 und 8 getrennt ausgewiesen und die Einnahmen und Ausgaben des Budgets abgebildet. In der vorletzten Zeile finden sich nachrichtlich die Einnahmen und Ausgaben *außerhalb* des Bereichsbudgets. Der Ausweis der Kapitelsumme schließt die Zeilenfolge der Haushaltsüberleitungsrechnung ab.

Die Zahlen werden in fünf Spalten für unterschiedliche Zeiträume ausgebracht. Dies sind:

- Spalte „*Ist 1. Hj. 200x*“: Das Ist des ersten Halbjahres – hier werden die tatsächlich angefallenen Erträge und Aufwendungen präsentiert.
- Spalte „*Soll 200x*“: Die Sollwerte für das ganze Jahr.
- Spalte „*Anteil am Soll 200x im 1. HJ –Prozent*“: Der Verbrauch vom Soll im ersten Halbjahr in Prozent – hier kann somit abgelesen werden in welchem Umfang die vorgesehenen Ressourcen des Gesamtjahres im ersten Halbjahr verbraucht wurden. Dies ermöglicht einen schnellen Überblick darüber, ob (bei gleichmäßiger Entwicklung) die Ansätze für das Planjahr ausreichen können oder aber eine Über- oder Unterschreitung droht.

Zu Vergleichszwecken im Sinne einer Zeitreihenanalyse werden zusätzlich

- in der Spalte „*Ist 1. Hj. 200x-1*“ die Istwerte für das erste Halbjahr des Vorjahres sowie
- in der Spalte „*Ist 200x-1*“ die Istwerte für das gesamte Vorjahr dargestellt.

Datengewinnung

Bei der Abbildung der Daten in Teil 3 „Haushaltsüberleitung“ unterstützt der Bericht „Haushaltsüberleitung des Führungsberichtswesens“ (siehe Abbildung 5⁷). Dazu müssen im Berichtswesen des Verwaltungsbereichs insbesondere folgende Voraussetzungen gegeben sein:

⁶ Bei allen weiblichen und männlichen Personenbezeichnungen werden die Angehörigen des jeweils anderen Geschlechts einbezogen.

⁷ Bei der Nutzung des Berichts ist zu beachten, dass er im Gegensatz zum gedruckten Haushaltsplan Nachbeschlüsse nach den Haushaltsverhandlungen (betreffend Reste, überplanmäßige Mittel und außerplanmäßige Mittel) berück-



- Im Führungsberichtswesen müssen die notwendigen Konfigurationen für den Bericht Haushaltsüberleitung durchgeführt sein.
- Der Buchungsschluss und die Integration der Ist-Buchungen aus dem Hauptbuch in die KLR müssen bis einschließlich Monat 6 vorliegen.

Mit Hilfe des Berichts „Haushaltsüberleitung des Führungsberichtswesens“ sind sowohl die Daten für die Spalte „Ist 1. Hj. 200x“ als auch für das Soll des Jahres („Soll 200x“) und für die beiden Vergleichsspalten zur ersten Hälfte des Vorjahres bzw. zum gesamten Vorjahr („Ist 1. Hj. 200x-1“ und „Ist 200x-1“) abrufbar. Anhand der vorliegenden Daten kann durch Division des Ists des ersten Halbjahres durch das Soll des Gesamtjahres der prozentuale Verbrauch für die Spalte „Anteil am Soll 200x im 1. HJ –Prozent-“ errechnet und eingetragen werden.



Haushaltsüberleitung
VB : Muster
Akt. Periode : 12/2005
Datum : 24.02.2006

Zeile	Haushaltsüberleitung VB	LoHN				Haushalt			
		Plan kum.	Ist kum.	Plan gesamt	Hochrechnung gesamt	Ist kum. (AO)	Ist kum. (Kasse)	Plan gesamt	Plan Rest %
		01 - 12 2005 Plan A70	01 - 12 2005	2005	2005	01 - 12 2005	01 - 12 2005	2005 Plan FR0	
1200	eigene Erträge	7.899.000,00	9.051.557,44	7.899.000,00	9.051.557,44	8.934.495,17	9.023.932,00	7.931.000,00	0,00%
1300	Personalausgaben	-37.355.100,00	-36.989.901,27	-37.355.100,00	-36.989.901,27	-36.944.964,93	-36.944.986,00	-36.041.872,00	0,00%
1400	kalk. Personalaufwendungen	-3.530.183,32	-3.620.016,49	-3.530.183,32	-3.620.016,49				
1500	Sachausgaben	-10.828.030,00	-8.889.350,71	-10.828.030,00	-8.889.350,71	-9.387.995,87	-9.385.402,00	-12.581.518,00	25,38%
1600	Abschreibungen	-2.515.110,00	-2.634.239,93	-2.515.110,00	-2.634.239,93				
1700	Aufwendungen bzw. Ausgaben	-54.228.423,32	-52.133.508,40	-54.228.423,32	-52.133.508,40	-46.332.960,80	-46.330.388,00	-51.623.390,00	10,25%
1800	Ergebnis nach eigenen Erträgen	-46.329.423,32	-43.081.950,96	-46.329.423,32	-43.081.950,96	-37.398.465,63	-37.306.456,00	-43.692.390,00	14,41%
1900	sonstige Erträge	0,00	11.598,80	0,00	11.598,80	12.550,16	106.113,00	103.000,00	87,82%
2000	Übertrag aus Vorjahr	0,00	0,00	0,00	0,00				
2100	sonstige Aufwendungen	-206.900,00	-210.358,18	-206.900,00	-210.358,18	-10.233,57	-10.417,00	-17.000,00	39,80%
2200	Gesamtergebnis	-46.536.323,32	-43.280.710,34	-46.536.323,32	-43.280.710,34	-37.396.149,04	-37.210.760,00	-43.606.390,00	
2300	Investitionen HG 5					-892.272,18	-892.223,00	0,00	0,00%
2400	Investitionen HG 8					-236.391,21	-236.388,00	-73.000,00	0,00%
2500	Summe					-38.524.812,43	-38.339.371,00	-43.679.390,00	

	Ziel	Ist
2000 Produkt A Fallzahlen (1671102) [Stk]	112.000,00-115.000,00	112.832,00
2100 Produkt B Fallzahlen (1671202) [Stk]	40.000,00-50.000,00	48.637,00
2200 Produkt C Fallzahlen (1671302) [Stk]	9.500,00-10.000,00	9.379,00

Abbildung 5: Bericht „Haushaltsüberleitung des Führungsberichtswesens“

Erläuterungen

In den „Erläuterungen zur Haushaltsüberleitung“ sollen die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen sowie des Finanzierungsbeitrags zum Produkthaushalt und die Investitionen erläutert werden. Sollte es Über- bzw. Unterschreitungen zu den Planansätzen geben, sind diese zu erläutern. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn bestimmte Erträge oder Aufwendungen nicht linear im Jahresverlauf anfallen, sondern in bestimmten Perioden verstärkt auftreten (z.B. bei den Personalaufwendungen das Weihnachts- und Urlaubsgeld).

sichtigt. Aus diesem Grund errechnet sich die Spalte „Haushalt – Plan gesamt“ nach folgender Formel: Gesamtansatz minus Sperren (in Baan: Plan SP0) plus Reste (Plan HR0) ist gleich Plan gesamt (Plan FR0).



2.4 Allgemeine Kennzahlen und Erläuterungen

Inhalte

Die allgemeinen Kennzahlen sollen dem Abgeordneten als Berichtsadressaten diejenigen Informationen liefern, die für die Bewertung der übrigen Kennzahlen des Berichts als Hintergrundwissen hilfreich sind. Hierbei sind beispielsweise Angaben zu den Kapazitäten, Auslastungen sowie mitarbeiterbezogene Kennzahlen relevant. Solche Angaben können an dieser Stelle sinnvoll um Kennzahlen zur strategischen Verortung und Zielsetzungen des Verwaltungsbereichs ergänzt werden, um das Bild der Aufgaben, Ziele und der dafür zur Verfügung stehenden Ausstattungen zu konkretisieren. Die Ausgestaltung der Kennzahlen ist jedoch stark abhängig von den Gegebenheiten im Verwaltungsbereich und kann daher im Rahmen dieses Leitfadens nicht detailliert vorgegeben werden. Insofern stellen diese Ausführungen eher Gedankenanstöße zur individuellen Ausgestaltung dar.

Beispiele für solche Kennzahlen sind: Auslastungsquoten, Fortbildungsquote der Mitarbeiter, Anzahl der zur Verfügung stehenden Produktionsstätten, Kennzahlen zu (strategischen) Zielen.

Die drei im Bericht an den Landtag dargestellten Kennzahlenbereiche (allgemeine Kennzahlen, Finanz-, Leistungskennzahlen) werden in vier Spalten ausgebracht (siehe Abbildung 6): Dies sind ähnlich wie bei der Haushaltsüberleitungsrechnung,

- Spalte „(Ist) 1. Hj. 200x“: das Ist im ersten Halbjahr,
- Spalte „(Soll) 200x“: das Soll des Gesamtjahres,
- Spalte „(Ist) 1 Hj. 200x-1“: das Ist des ersten Halbjahres des Vorjahres sowie
- Spalte „(Ist) 200x-1“: die Ist-Daten des gesamten Vorjahres.

Somit werden auch bei den Kennzahlen sowohl die Entwicklungen des ersten Halbjahres gegenüber den Planwerten sichtbar als auch ein Vergleich zu den Vorperioden ermöglicht.



5.1 Allgemeine Kennzahlen				
	(Ist) 1 Hj. 200x	(Soll) 200x	(Ist) 1 Hj. 200x-1	(Ist) 200x-1
Allgemeine Kennzahl A	7,1	16,8	8,6	17,1
Allgemeine Kennzahl B	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Allgemeine Kennzahl C	70,00%	70,00%	68,00%	68,00%
Allgemeine Kennzahl D	102	204	100	200
Allgemeine Kennzahl E	2,20%	2,20%	1,80%	1,80%

5.2 Erläuterungen zu den allgemeinen Kennzahlen
<p>Die Hauptteil der allgemeinen Kennzahlen entwickelte sich im ersten Halbjahr nach Plan. Erfreulich ist die Entwicklung bei der allgemeinen Kennzahl A diese entwickelte sich etwas besser als geplant. Dies ist auch die Auswirkungen des Projektes xy zurückzuführen. Diese positive Entwicklung dürfte sich auch im zweiten Halbjahr und darüber hinaus fortsetzen.</p>

Abbildung 6: Allgemeine Kennzahlen und zugehörige Erläuterungen

Datengewinnung

Daten für die Teile 5.1 „Allgemeine Kennzahlen“ und 6.1 „Leistungskennzahlen“ können aus dem Bericht „Kennzahlen des Haushalts“ des Führungsberichtswesens (siehe Abbildung 7) gewonnen werden. Dazu müssen im Berichtswesen des Verwaltungsbereichs insbesondere folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Die Kennzahlen des Haushalts müssen im Kennzahlenberichtswesen eingerichtet und bis einschließlich Monat 6 gepflegt und berechnet sein. Für Berichtszeiträume, in denen die entsprechenden Kennzahlen noch nicht erhoben wurden, weist der Bericht „Kennzahlen des Haushalts“ den Wert „0“ aus (siehe Abbildung 7 – Spalten „2004“ und „2003“).
- Im Führungsberichtswesen müssen die notwendigen Konfigurationen für den Bericht durchgeführt sein.
- Sofern die Kennzahlen des Haushalts mit KLR-Daten verknüpft sind, müssen die hierfür erforderlichen KLR-Finanz- und Leistungsbuchungen bis einschließlich Monat 6 durchgeführt sein.



Kennzahlen des Haushalts
VB : Muster
Akt. Periode : 6/2005
Datum : 01.02.2006

Produktbezogene Kennzahlen					
Indikator/Kennzahl	2006 (Soll)	2005 (Soll)	2005 (Ist)	2004 (Ist)	2003 (Ist)
Produkt A					
Produkt A Stellenanteile	84.00 - 86.00 Stk	84.00 - 86.00 Stk	82.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt A Fallzahlen	122000.00 - 125000.00 Stk	122000.00 - 125000.00 Stk	121894.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt A Ist-Leistung/VZE	1300.00 - 1350.00 Stk	1300.00 - 1350.00 Stk	1333.63 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt A Soll-Leistung/VZE	1415.00 - 1415.00 Stk	1415.00 - 1415.00 Stk	1415.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt A Zielerfüllung	95.00 - 100.00 %	95.00 - 100.00 %	94,63%	0,00%	0,00%
Produkt B					
Produkt B Stellenanteile	105.00 - 140.00 Stk	105.00 - 140.00 Stk	195.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt B Fallzahlen	50000.00 - 60000.00 Stk	50000.00 - 60000.00 Stk	51145.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt B Ist-Leistung/VZE	350.00 - 400.00 Stk	350.00 - 400.00 Stk	198.27 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt B Soll-Leistung/VZE	410.00 - 410.00 Stk	410.00 - 410.00 Stk	410.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt B Zielerfüllung	95.00 - 100.00 %	95.00 - 100.00 %	58,48%	0,00%	0,00%
Produkt C					
Produkt C Stellenanteile	17.00 - 20.00 Stk	17.00 - 20.00 Stk	12.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt C Fallzahlen	7500.00 - 8000.00 Stk	7500.00 - 8000.00 Stk	7634.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt C Ist-Leistung/VZE	300.00 - 350.00 Stk	300.00 - 350.00 Stk	292.45 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt C Soll-Leistung/VZE	278.00 - 278.00 Stk	278.00 - 278.00 Stk	278.00 Stk	0.00 Stk	0.00 Stk
Produkt C Zielerfüllung	95.00 - 100.00 %	95.00 - 100.00 %	76,95%	0,00%	0,00%

Abbildung 7: Bericht „Kennzahlen des Haushalts“ des Führungsberichtswesens

Erläuterungen

Für die Anmerkungen zu den allgemeinen Kennzahlen gelten die Ausführungen zu den Erläuterungen der Finanzkennzahlen analog.

2.5 Leistungskennzahlen und Erläuterungen

Inhalte

Neben den Finanzkennzahlen sollen die Leistungskennzahlen das Bild der Mittelverwendung und der damit erbrachten Leistungen und deren Qualitäten produktbezogen für den Landtag transparent machen. Die Leistungskennzahlen ergänzen somit die reinen Kostendaten in Teil 2 des Berichts, um eine abgerundete Sicht auf den Output des Verwaltungsbereichs zu ermöglichen (siehe Abbildung 8). Erst dadurch wird es dem Parlament möglich, beim kommenden Haushaltplanentwurf (erneut) eine leistungsorientierte Mittelzuweisung vorzunehmen. Eine solche outputorientierte Budgetierung setzt aber den Nachweis über die erbrachten Leistungen sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Form im Haushaltsvollzug und in der Haushaltskontrolle voraus.

Beispiele für Leistungskennzahlen sind die Leistungsmenge, Fehlerquoten (z.B. messbar über Einsprüche), Bearbeitungsgeschwindigkeiten und Erfolgsquoten (z.B. Abschlussquoten an Hochschulen).



6.1 Leistungskennzahlen				
	(Ist) 1 Hj. 200x	(Soll) 200x	(Ist) 1 Hj. 200x-1	(Ist) 200x-1
Produkt A				
Leistungskennzahl A	978,5	1.957	940	1.879
Leistungskennzahl B	0,10%	0,10%	0,12%	0,12%
Leistungskennzahl C	86,00%	86,00%	83,00%	83,00%
Produkt B				
Leistungskennzahl A	198,5	397	194	387
Leistungskennzahl B	0,10%	0,10%	0,12%	0,12%
Produkt C				
Leistungskennzahl A	48	96	47	94
Leistungskennzahl B	0,10%	0,10%	0,12%	0,12%
6.2 Erläuterungen zu den Leistungskennzahlen				
Die Leistungskennzahlen entwickelten sich im ersten Halbjahr wie geplant.				

Abbildung 8: Leistungskennzahlen und zugehörige Erläuterungen

Datengewinnung

Daten für den Teil 6.1 „Leistungskennzahlen“ können wie die Daten für den Teil 5.1 „Allgemeine Kennzahlen“ aus dem Bericht „Kennzahlen des Haushalts“ des Führungsberichtswesens gewonnen werden. Zu den Voraussetzungen siehe Teil „2.4 Allgemeine Kennzahlen ...“ in diesem Leitfaden.

Erläuterungen

Für die Anmerkungen zu den Leistungskennzahlen gelten die Ausführungen zu den Erläuterungen der Finanzkennzahlen analog.



ANHANG: BERICHTSMUSTER

Verwaltungsbereich Muster Einzelplan xy Kapitel 0000

1. Lagebericht (erstes Halbjahr und Entwicklungstendenzen)

Die Entwicklungen des Verwaltungsbereichs Muster verliefen im ersten Halbjahr 200x im Wesentlichen entsprechend der Planungen. Die Auslastung der Behörde xyz lag geringfügig höher als geplant. Dadurch stiegen die Eigenen Erträge beim Produkt xy an. Aufgrund der Nachfragesituation nach dem Produkt xy wird sich dieser Trend fortsetzen. Insgesamt ist aber für das zweite Halbjahr hier nur mit einer geringfügigen Steigerung der Eigenen Erträge über den Sollwert für das Jahr zu rechnen.

Der Verwaltungsbereich Muster nimmt am Projekt LoHN teil und führte hier in den letzten Monaten die KLR und ein Controllingssystem (nach der BSC Systematik) ein. Die neuen Gebäude der Behörde abc in Hannover befinden sich noch im Bau und werden planmäßig zum XX.200X fertiggestellt.

2.1 Finanzkennzahlen

	(Ist) 1 Hj. 200x	(Soll) 200x	(Ist) 1 Hj. 200x-1	(Ist) 200x-1
Produkt A				
Stück-/Zielkosten	86	88	91	91
Gesamtkosten	89.404	171.931	85.495	170.989
Eigenerlöse	4.397	7.092	3.227	6.454
Produkt B				
Stück-/Zielkosten	84	84	87	87
Gesamtkosten	16.659	33.318	16.835	33.669
Eigenerlöse	192	383	178	356
Produkt C				
Stück-/Zielkosten	80	80	84	84
Gesamtkosten	3.859	7.718	3.948	7.896
Eigenerlöse	15	29	11	22

2.2 Erläuterungen zu den Finanzkennzahlen

Seitens des Verwaltungsbereichs Muster besteht kein Einfluß auf die Menge der Nachfrage nach Produkt A. Insbesondere wirkt sich eine bessere Auslastung aufgrund des sehr hohen Fixkostenanteils positiv auf die Stückkosten aus. Die Senkung der Stückkosten pro Einheit verlief überplanmäßig. Dies ist neben der gestiegenen Auslastung auch auf besondere Anstrengungen (Einsparungen der Energiekosten - modernere Ausstattungen und sparsamer Ressourceneinsatz) im Verwaltungsbereich Muster zurückzuführen.

Aufgrund der steigenden Nachfrage liegen die Gesamtkosten jedoch etwas über Plan.

Die steigende Eigenerlöse resultieren aus gestiegenen Gebühren für das Produkt A.



3. Haushaltsüberleitung						
Bereichshaushalt (Produkte)		Ist	Soll	Anteil am	Ist	Ist
		1. Hj.	200x	Soll 200x	1 Hj.	Ist
		200x	200x	im 1. HJ	200x-1	200x-1
				-Prozent-		
	Eigene Erträge	3.752	7.504	50,00%	3.560	7.119
	Personalausgaben	60.605	116.102	52,20%	62.380	119.501
	kalk. Personalaufwendungen (z.B. PensionsRS)	17.919	35.838	50,00%	18.419	36.838
	Sachaufwendungen	22.962	51.027	45,00%	23.844	52.986
	kalk. Sachaufwendungen (z.B. AfA)	5.000	10.000	50,00%	5.350	10.700
	Aufwendungen	106.486	212.967	50,00%	109.992	220.025
	Ergebnis nach eigenen Erträgen	-102.734	-205.463	50,00%	-106.433	-212.906
	Finanzierungsbeitrag zum Produkthaushalt	102.734	205.463	50,00%	106.453	212.906
	Ergebnis nach Landeszuschuss	0	0		20	0
	außerordentliche Erträge	0	0		0	0
	außerordentliche Aufwendungen	0	0		0	0
	HH-Ausgleich	0	0		0	0
	a.o. Ergebnis	0	0		0	0
	Gesamtergebnis	0	0		20	0
	Investitionen der Hauptgruppe 5	1.000	5.000	20,00%	900	4.500
	Investitionen der Hauptgruppe 8	500.000	1.000.000	50,00%	500	1.000
	Einnahmen und Ausgaben des Budgets	-580.815	-1.164.625	49,87%	-84.064	-170.868
	Einnahmen und Ausgaben außerhalb des Budgets	0	0	0	0	0
	Kapitelsumme	-580.815	-1.164.625	49,87%	-84.064	-170.868

4. Erläuterungen zur Haushaltsüberleitung	
<p>Die Verteilung der Erträge und Aufwendungen im Verwaltungsbericht Muster vollzieht sich im Wesentlichen in einer gleichmäßigen Verteilung über das gesamte Jahr. Die Erträge konnten leicht über die Plandaten hinaus gesteigert werden und dürften sich voraussichtlich auch in den kommenden halben Jahr auf diesem Niveau bewegen. Die Sachaufwendungen sind leicht unter Plan gesunken, die Einsparungen hieraus wurden jedoch durch die leicht gestiegenen Personalaufwendungen verbraucht. Der kleinere Teil der Investitionen der Hauptgruppe 5 ist im ersten Halbjahr angefallen, so dass diese übers Jahr gesehen planmäßig verbraucht werden.</p>	



5.1 Allgemeine Kennzahlen				
	(Ist) 1 Hj. 200x	(Soll) 200x	(Ist) 1 Hj. 200x-1	(Ist) 200x-1
Allgemeine Kennzahl A	7,1	16,8	8,6	17,1
Allgemeine Kennzahl B	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Allgemeine Kennzahl C	70,00%	70,00%	68,00%	68,00%
Allgemeine Kennzahl D	102	204	100	200
Allgemeine Kennzahl E	2,20%	2,20%	1,80%	1,80%

5.2 Erläuterungen zu den allgemeinen Kennzahlen

Die Hauptteil der allgemeinen Kennzahlen entwickelte sich im ersten Halbjahr nach Plan. Erfreulich ist die Entwicklung bei der allgemeinen Kennzahl A diese entwickelte sich etwas besser als geplant. Dies ist auch die Auswirkungen des Projektes xy zurückzuführen. Diese positive Entwicklung dürfte sich auch im zweiten Halbjahr und darüber hinaus fortsetzen.



6.1 Leistungskennzahlen				
	(Ist) 1 Hj. 200x	(Soll) 200x	(Ist) 1 Hj. 200x-1	(Ist) 200x-1
Produkt A				
Leistungskennzahl A	978,5	1.957	940	1.879
Leistungskennzahl B	0,10%	0,10%	0,12%	0,12%
Leistungskennzahl C	86,00%	86,00%	83,00%	83,00%
Produkt B				
Leistungskennzahl A	198,5	397	194	387
Leistungskennzahl B	0,10%	0,10%	0,12%	0,12%
Produkt C				
Leistungskennzahl A	48	96	47	94
Leistungskennzahl B	0,10%	0,10%	0,12%	0,12%

6.2 Erläuterungen zu den Leistungskennzahlen				
Die Leistungskennzahlen entwickelten sich im ersten Halbjahr wie geplant.				