HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Die Einführung der internen Leistungsverrechnung am Beispiel der Gemeinde Nattheim

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Chantal Rebl

Studienjahr 2020/2021

Erstgutachter: Prof. Bernd Steck, Hochschule Ludwigsburg

Zweitgutachter: Ralf Baamann, Gemeinde Nattheim

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis VI

Abbildungsverzeichnis VII

Anlagenverzeichnis IX

1 Einleitung 1

2 Theoretische Grundlagen der internen Leistungsverrechnung 2

2.1 Begriffsdefinitionen 3

2.2 Gesetzliche Vorgaben 4

2.3 Einordnung und Abgrenzung zu anderen Teilbereichen im Rechnungswesen 5

2.4 Aufgaben und Ziele 12

3 Interne Leistungsverrechnung im Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen 14

3.1 Leistungsarten 15

3.2 Verrechnungsmodelle 18

3.2.1 Kostenumlage 18

3.2.2 Verrechnungspreise 25

3.3 Interne Leistungsverrechnung im Rahmen der Haushaltsplanung und Budgetierung 28

4 Interne Leistungsverrechnungen in der Gemeinde Nattheim 28

4.1 Gemeindeportrait 29

4.2 Organisationsstruktur 30

4.3 Innere Verrechnungen in der Kameralistik 32

4.3.1 Verwaltungskostenbeiträge 32

4.3.2 Bauhof 35

4.4 Status quo der internen Leistungsverrechnung im NKHR 41

4.5 Praktische Einführung 44
4.5.1 Verrechnung der einzelnen Leistungen 44
4.5.2 Technische Umsetzung 53
5 Methodisches Vorgehen 61
5.1 Das Erhebungsinstrument 61
5.2 Auswahl und Beschreibung des Experten 62
5.3 Gestaltung des Interviewleitfadens 63
5.4 Durchführung und Auswertung 63
6 Fazit und Ausblick 67
Literaturverzeichnis 70
Erklärung 75
Anlagen 76

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
EDV	elektronische Datenverarbeitung
f.	folgende
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GPA	Gemeindeprüfanstalt
GWN	Gemeindewerke Nattheim
h	Stunde (n)
HH	Haushalt
inkl.	inklusive
i. e. S.	im engeren Sinn
ILV	Interne Leistungsverrechnung
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
KAG	Kommunalabgabengesetz
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
MA	Mitarbeiter/-innen
Min.	Minute (n)

NKHR	Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
o.J.	ohne Jahr
PC	Personal Computer
Pdk	Praxis der Kommunalverwaltung
S.	Seite
u.	und
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VSV	Vorschriftensammlung für die Verwaltung
VwV	Verwaltungsvorschrift
z.B.	zum Beispiel
€	Euro
§	Paragraph

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Arbeitszeitenaufschriebe 2019 - Mitarbeiter X 33

Tabelle 2: Innere Verrechnungen Bauhofverwaltung 2019 34

Tabelle 3: Verwaltungskostenbeiträge 2019 35

Tabelle 4: Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen 45

Tabelle 5: Serviceleistungen..... 49

Tabelle 6: Kosten eines PC-Arbeitsplatzes 52

Tabelle 7: Kosten einer Lohn- und Gehaltsabrechnung 53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kosten- und Leistungsrechnung 8

Abbildung 2: Einordnung der ILV in das NKHR 10

Abbildung 3: Rechnungswesen - Privatwirtschaft vs. öffentliche Verwaltung..... 11

Abbildung 4: Umlage i.e.S. vs. Umverteilung 19

Abbildung 5: Anbauverfahren 21

Abbildung 6: Stufenleiterverfahren 22

Abbildung 7: Gleichungsverfahren 23

Abbildung 8: Gemeindewappen Nattheim 30

Abbildung 9: Teilhaushalte der Gemeinde Nattheim 32

Abbildung 10: Anlegen des Auftrags 37

Abbildung 11: Freischaltung in der App 38

Abbildung 12: Gebuchte Positionen 39

Abbildung 13: frakturierter Auftrag 39

Abbildung 14: Schnittstelle mpsARES/ mpsNF 39

Abbildung 15: Anordnung der Verrechnung 40

Abbildung 16: Buchung der Verrechnung 41

Abbildung 17: Anlegen des Auftrags im NKHR 42

Abbildung 18: Anordnung der Verrechnung im NKHR 43

Abbildung 19: Buchung der Verrechnung im NKHR 43

Abbildung 20: Auswahlkriterien 44

Abbildung 21: Umlage Steuerung- und Steuerungsunterstützung 47

Abbildung 22: Sekundärkontenplan 55

Abbildung 23: Umlagestruktur Karte Steuerung 56

Abbildung 24: Umlagebereich Steuerung 57

Abbildung 25: Umlagestruktur Karte Steuerung - Ziel 58

Abbildung 26: Umlagestruktur Karte EDV 59

Abbildung 27: Betriebsabrechnungsbogen 61

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Verwaltungsgliederungsplan

Anlage 2: Produktplan Nattheim

Anlage 3: Verwaltungshaushalt Nattheim 2019 – Einnahmen

Anlage 4: Bauhof 7710

Anlage 5: Leistungsverrechnung Bauhof

Anlage 6: Auszug Primärkontenplan

Anlage 7: Kostenstellenplan

Anlage 8: Kostenträgerplan

Anlage 9: Umlageschlüssel Mitarbeiterköpfe

Anlage 10: Umlageschlüssel PC-Arbeitsplätze

Anlage 11: Interviewleitfaden

Anlage 12: Antworten Experteninterview

Anlage 13: Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse – Reduktion

Anlage 14: Einverständniserklärung Experteninterview

Anlage 15: Produktbuch Gemeinde Nattheim

Anlage 16: Kontenplan Gemeinde Nattheim

Anlage 17: Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen

Anlage 18: Reform des Gemeindehaushaltsrechts

Anlage 19: Interne Leistungsverrechnung

Anlage 20: Nattheim - Wissenswertes

Anlage 21: Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg

Anlage 22: Leitfaden zur Bilanzierung nach den Grundlagen des Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens in BW

Anlage 23: VwV Produkt- und Kontenrahmen Baden-Württemberg

Anlage 24: Rechnungswesen

Anlage 25: Projektdokumentation Teil 2, Produktplan und Kosten/-Leistungsrechnung der Stadt Albstadt

Anlage 26: Innerbetriebliche Leistungen

1 Einleitung

In der öffentlichen Verwaltung werden an verschiedensten Stellen Leistungen erstellt. Diese werden jedoch nicht immer an die Bürger als externe Empfänger abgegeben. Andererseits gibt es auch Leistungen, die intern von anderen Verwaltungseinheiten verwertet werden. Die für diese Leistungserstellung anfallenden Kosten sollen leistungsgerecht abgerechnet werden. Hierbei spricht man von einer internen Leistungsverrechnung. Bis dato war die Verantwortung über Ressourcen in der Kameralistik stark zentralisiert und der internen Leistungsverrechnung eine eher untergeordnete Rolle zugesprochen. Im Zuge der Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung in der kommunalen Doppik wird die Bedeutung der internen Verrechnungen ansteigen. So werden die Produkte, welche die konkreten Arbeitsergebnisse eines Bereichs darstellen, zu Teilhaushalten (Bewirtschaftungseinheiten, Budgeteinheiten) zusammengefasst und deren Verantwortung grundsätzlich den entsprechenden Budget-verantwortlichen übertragen. Doch nicht nur in der Zukunft werden interne Verrechnungen eine große Rolle spielen, schon Eugen Schmalenbach beschreibt im Jahre 1903 das Problem, für welches die interne Leistungsverrechnung Abhilfe schaffen soll. Er erläutert:

> „… Selbst wenn es möglich wäre, jedem Unterbetrieb, jeder Werkstätte nur ganz zuverlässige Betriebsführer zuzuteilen, so würde doch das Zusammenarbeiten an dem Mangel leiden, dass dem Leiter des Unterbetriebes die Übersicht über das Ganze, dem Leiter des Gesamten dagegen die Einsicht in das Einzelne fehlt. Und hier gibt es nur einen Ausweg: die einzelnen Teile des Betriebes müssen in einen rechnerischen Verkehr treten.“[1]

Laut Schmalenbach entsteht eine Unübersichtlichkeit durch die Dezentralisierung von Verantwortung. Ein vollumfassender Überblick über die Inanspruchnahme von Leistungen anderer Budgetbereiche ist demnach nicht möglich. Als Lösung beschreibt Schmalenbach einen rechnerischen Verkehr zwischen den jeweiligen Verantwortungsbereichen. Doch nicht nur im unternehmerischen Bereich entstehen

[1] Schmalenbach, Eugen: Die Verrechnungspreise in großindustriellen Betrieben, Köln 1903, zitiert in: Hanken, Jörg/ Kleinhietpaß: Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Controlling und Steuern, Freiburg 2014, S. 287.

solche Problemstellungen. Auch auf die öffentliche Verwaltung kann dieser Kerngedanke angewendet werden.

Bei der Gemeindeverwaltung Nattheim gibt es ebenfalls noch Defizite in der Umsetzung des Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR). Eine Kosten- und Leistungsrechnung mit integrierter **interner Leistungsverrechnung** (ILV) wurde bisher noch nicht aufgebaut. Das Ziel dieser Arbeit ist es, bei der Behebung dieses Defizites Vorarbeit zu leisten, da eine vollkommene praktische Einführung zeitbedingt nicht möglich ist. Die Zielsetzung ist die Erarbeitung von Verrechnungsmethoden für Steuerungs- und Serviceleistungen für die Gemeinde Nattheim. Hierbei wird nach den Kriterien Verursachungsgerechtigkeit, Steuerungsnutzen und Verwaltungsaufwand unterteilt. Die beispielhafte technische Einführung ist ebenfalls einen Teil dieser Arbeit. So soll der Gemeindeverwaltung Nattheim eine praktische Einführung für das nächste Haushaltsjahr erheblich erleichtert werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden in dieser Arbeit zunächst theoretische Grundlagen und die Anwendung der internen Leistungsverrechnung im NKHR erläutert. Darauf aufbauend folgt der praxisorientierte Teil, welcher sich direkt auf die Gemeinde Nattheim bezieht. Hierbei werden innere Verrechnungen in der Kameralistik sowie der Ist-Status beschrieben. In der praktischen Einführung werden Verrechnungsempfehlungen für die internen Leistungen und deren technische Umsetzung mit dem Finanzbuchhaltungsprogramm „mpsNF“ erarbeitet.

2 Theoretische Grundlagen der internen Leistungsverrechnung

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die theoretischen Grundlagen der internen Leistungsverrechnung erklärt. Hierbei spielen Begriffsdefinitionen und die gesetzlichen Vorgaben eine große Rolle. Die Einordnung der ILV in den Zusammenhang des Neuen kommunales Haushalts- und Rechnungswesens sowie die Abgrenzung zu den anderen Rechnungsformen wird näher erläutert. Ebenfalls

wird die Wichtigkeit der internen Verrechnung anhand ihrer Aufgaben und Ziele dargestellt.

2.1 Begriffsdefinitionen

Im folgenden Teil werden einige Begriffe und Größen, die sich durch die ganze Arbeit ziehen, definiert. Die Strömungsgrößen „Kosten“ und „Leistung“ sowie die Leistungsarten der Steuerungs- und Steuerungsunterstützung und des Service werden erläutert. Im Anschluss werden verschiedene Begriffsdefinitionen des zentralen Themas der internen Leistungsverrechnung dargelegt.

Kosten

Nach Schmalenbach sind Kosten die in der Kostenrechnung anzusetzenden Werte der für die Leistungserstellung verzehrten Güter.[2]

Leistung

„Eine Leistung ist ein bewertbares Arbeitsergebnis einer Verwaltungseinheit, das zur Aufgabenerfüllung im Haushaltsjahr erzeugt wird.“[3]

Interne Leistungen

Interne oder innerbetriebliche Leistungen sind Leistungen, die für Stellen innerhalb der Kommunalverwaltung/ des Betriebes erstellt werden und nicht für den Absatzmarkt bestimmt sind.[4]

Interne Leistungsverrechnung

> „Gegenstand der internen Leistungsverrechnungen ist die Ermittlung und Verteilung sämtlicher Steuerungs- und Serviceleistungen innerhalb einer Kommune. Die interne Leistungsverrechnung ermöglicht die vollständige Ermittlung aller Kosten sämtlicher Bereiche durch die

[2] Vgl. Schmalenbach, Eugen: Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen 1963, zitiert in: Buchholz, Liane/ Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen – Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsstatistik und Planungsrechnung, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2016, S. 21.

[3] Ade, Klaus/ u.a.: § 61 Nr. 29 GemHVO, in: Vorschriftensammlung für die Verwaltung (VSV), Richard Boorberg Verlag, Loseblatt, Stand: Ergänzungslieferung 148, Mai 2016.

[4] Vgl. Weber, Jürgen/ Wischermann, Barbara: Innerbetriebliche Leistungen, 2018, unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innerbetriebliche-leistungen-37333/version-260770 [30.06.2020].

> Darstellung aller Leistungsbeziehungen zwischen der Verwaltungssteuerung, den Servicebereichen und den Produktbereichen. Es findet eine Abrechnung der Kosten für Steuerung und Service zwischen den Ämtern als Grundlage für die Kostenrechnungen innerhalb der Ämter bzw. Einrichtungen statt.“[5]

„Die interne Leistungsverrechnung ist ein Verfahren innerhalb der Kostenstellenrechnung, mit dessen Hilfe diejenigen Leistungen und damit verbundenen Kosten verrechnet werden, die ein Teil der Verwaltung für einen anderen Teil der Verwaltung erbringt.“[6]

Steuerungsleistungen und Steuerungsunterstützung

„Unter Steuerung und Steuerungsunterstützung (Overhead) sind alle Leistungen zu fassen, die zur Steuerung der Gesamtverwaltung notwendig sind.“[7]

Serviceleistungen

„Serviceleistungen sind auch verwaltungsinterne Produkte. Sie werden vorrangig für die Produktverantwortlichen, aber auch für die Verwaltungssteuerung und für andere Servicestellen erbracht.“[8]

2.2 Gesetzliche Vorgaben

Wird die interne Leistungsverrechnung gesondert betrachtet, trifft der Gesetz- und Verordnungsgeber diesbezüglich nur wenige Regelungen. Nach § 16 Abs. 5 Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) sind interne Leistungen in den Teilhaushalten zu verrechnen. Hervorzuheben ist hierbei der Terminus „sind“. Das bedeutet, dass Verrechnungen interner Leistungen getätigt werden müssen. Die Art und der Umfang dieser internen Verrechnungen werden jedoch nicht explizit vorgeschrieben, wodurch den Kommunen hierfür ein eigenes Ermessen eingeräumt

[5] Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling: Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, 2008, unter: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/Arbeitshilfe_zur_internen_Leistungsverrechnung_von_Steuerungs_und_Serviceleistungen.pdf [10.06.2020], S. 3.

[6] Burth, Andreas/ Gnädinger, Marc: Interne Leistungsverrechnung, o.J., unter: https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-interne-leistungsverrechnung.html [22.06.2020].

[7] Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, 2008, S. 2.

[8] Ebenda, S. 2.

wird. Die Ausgestaltung der internen Leistungsverrechnung kann somit jede Kommune nach ihren Bedürfnissen bestimmen.

Sieht man die interne Leistungsverrechnung als Teil der Kosten- und Leistungsrechnung, muss ebenfalls § 14 GemHVO erwähnt werden. Hierin wird vorgeschrieben, dass Kosten- und Leistungsrechnungen in allen Aufgabenbereichen nach den örtlichen Bedürfnissen geführt werden sollen. Die Formulierungen „sollen“ und „nach den örtlichen Bedürfnissen“ zeigen wiederum die Einräumung eines Ermessenspielraums. Der Gesetzgeber macht keine detaillierten Vorgaben.[9] Somit kann jede Kommunalverwaltung ihren Aufwand für die Erstellung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und deren Nutzen selbst ins Verhältnis zueinander setzen. Auch die individuellen, damit angestrebten Ziele, die jede Verwaltung selbst festlegt, bedingen die Ausführung der KLR. Diese offene Vorschrift, mit einigen verschiedenen dahinterstehenden Umsetzungsmöglichkeiten, zeigt ebenfalls die Deregulierungsabsicht der Landesregierung.[10]

2.3 Einordnung und Abgrenzung zu anderen Teilbereichen im Rechnungswesen

Der Grundgedanke des **Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens** ist der Wechsel von einer bislang zahlungsorientierten zu einer ressourcenorientierten Darstellungsform. Ein weiterer wesentlicher Gedanke ist die Outputsteuerung. Im Gegenzug zur vorherigen Inputsteuerung, die durch Ausgabeermächtigungen erzielt wurde, werden im NKHR Ziele für die kommunalen Dienstleistungen zur Steuerung verwendet.[11]

[9] Vgl. Ade/ u.a., § 14 GemHVO, in: VSV, Stand: Ergänzungslieferung 148, Mai 2016.
[10] Vgl. Klee, Bernd in: Ade, Klaus/ u.a.: Praxis der Kommunalverwaltung (PdK) B 9a BW - Kommentar Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg (GemHVO), Stand: Februar 2019, unter: https://beck-online.beck.de/Bcid/Y-400-W-PdK-BW-B9aBW [26.06.2020].
[11] Vgl. Arbeitskreis III Kommunale Angelegenheiten/ UARG/IMK: Reform des Gemeindehaushaltsrechts: Von einem zahlungsorientierten zu einem ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesen, 2003, unter: https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/2003-11-21/anlage-18.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [15.08.2020], S. 1.

Das NKHR besteht grundsätzlich aus einem externen und einem internen Rechnungswesen. Das **externe Rechnungswesen** wird durch den Jahresabschluss dargestellt. Dieser beinhaltet die „Drei-Komponenten-Rechnung“, welche aus der Ergebnisrechnung, der Finanzrechnung und der Bilanz besteht. Die **Ergebnisrechnung** stellt alle Erträge und Aufwendungen als ergebniswirksame Vorgänge gegenüber und weist das am Ende des Jahres erwirtschaftete Ergebnis aus. Sie erfasst das Ressourcenaufkommen und den Ressourcenverbrauch. Die **Finanzrechnung** gibt Auskunft über die Liquiditätslage der Kommune. Die Änderungen der liquiden Mittel werden durch die Rechnungsgrößen Einzahlungen und Auszahlungen dargestellt. Der in der Finanzrechnung ermittelte Saldo erhöht oder reduziert den Bilanzposten der liquiden Mittel.[12] Neben Einzahlungen und Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit und aus Finanztätigkeit werden Ein- und Auszahlungen für Investitionen ausgewiesen. Die **Bilanz** ist eine Gegenüberstellung des Vermögens der Kommune und dessen Finanzierung. Das Vermögen, welches auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen wird, wird durch das Fremd- und das Eigenkapital finanziert. Das Eigenkapital ermittelt sich aus dem Saldo aus Vermögen und Fremdkapital und beinhaltet unter anderem das erwirtschaftete Jahresergebnis lauf Ergebnisrechnung.[13]

Das **interne Rechnungswesen** impliziert die **KLR**, welche aus der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung besteht. Hier werden die Stromgrößen Kosten und Erlöse (bzw. Leistung) einander gegenübergestellt.

> „KLR ist die Gesamtheit aller Verfahren zur quantitativen Erfassung, Auswertung und Lenkung von Kostenverursachung, Leistungsentstehung und Leistungsabgabe an die Bürgerinnen und Bürger (Erlöse). Diese bildet ein Rechenwerk, welches das Geschehen innerhalb einer Verwaltung und insbesondere den kommunalen Verwaltungsprozess zahlenmäßig abbildet.“[14]

---

[12] Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg: Leitfaden zur Bilanzierung, nach den Grundlagen des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) in Baden-Württemberg, 3. Auflage, 2017, unter: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20170718_Leitfaden_zur_Bilanzierung_3._Auflage_-_Reinfassung.pdf [29.08.2020], S. 12.

[13] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Rechnungswesen, o.J., unter: https://www.kgst.de/rechnungswesen [15.08.2020].

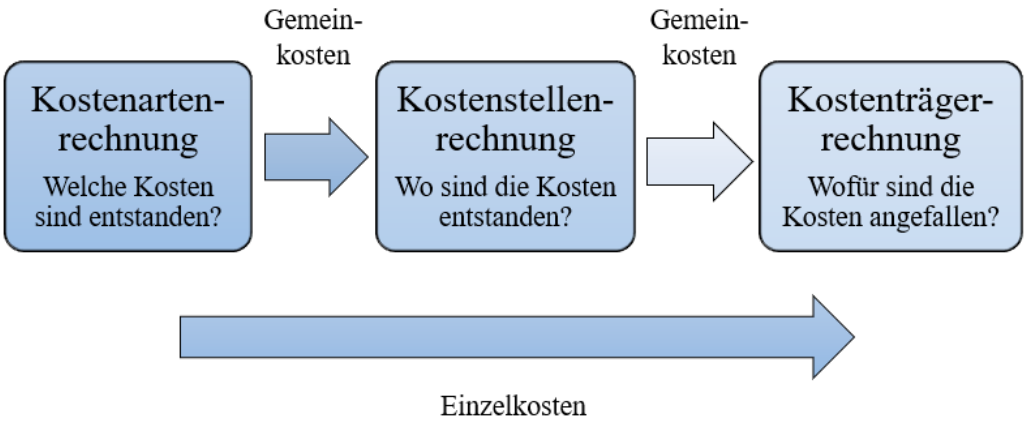
[14] Isemann, Rainer/ Müller, Christian/ Müller, Stefan: Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung – Grundlagen und Umsetzung, Band 3 der Reihe Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2009, S. 23.

Die Erfassung des leistungsbedingten Güterverzehrs sowie dessen Verrechnung auf die erstellten Leistungen und Gegenüberstellung der Erlöse stellt die Grundfunktion der KLR dar. In der Literatur sind folgende fünf wesentliche Aufgabenfelder der Kosten- und Leistungsrechnung zu finden. Die KLR unterstützt die Haushaltsplanung, indem sie detaillierte Plankostendaten liefert, wodurch sich die Haushaltsansätze näher bestimmen lassen. Neben der Haushaltsplanung unterstützt sie die Haushaltsbewirtschaftung. Durch detaillierte Kosten- und Leistungsinformationen können Aussagen zur Erfolgsentwicklung getroffen werden. Außerdem wird hierdurch die Wirtschaftlichkeitskontrolle einer Kommune ermöglicht. Diese Informationen zu einzelnen Leistungen wären nur allein aufgrund der produktorientierten Haushaltrechnung nicht verfügbar. Das vierte und für diese Arbeit sehr wichtige Aufgabenfeld ist die Ermöglichung der internen Leistungsverrechnung. Nur mit der KLR kann hierbei eine verursachungsgerechte Verrechnung der entstandenen Kosten für interne Leistungen durchgeführt werden. Die Lieferung von formalzielbasierten Kennzahlen spielt im NKHR im Bereich der Haushaltsplanung und der Steuerung eine große Rolle. Bereits bei der Bestimmung von Haushaltsplanansätzen müssen die zu erreichenden Ziele berücksichtigt werden. In Fällen, in denen mehrere Leistungsbereiche in einem Produkt zusammengefasst werden, kann nur die interne Rechnung konkrete Informationen zu den mitunter sehr detaillierten Formalzielen liefern. Das fünfte und letzte Aufgabenfeld ist die Standardisierung und Vereinfachung der Gebührenkalkulation und die Unterstützung bei Preis- und Programmentscheidungen. Bereits in § 6 Kommunalabgabengesetz (KAG) wird eine kostenorientierte Festsetzung von Gebühren verlangt. Somit können kostendeckende Gebühren und privatrechtliche Entgelte nur mit der Kenntnis aller Kosten berechnet und festgesetzt werden.[15]

Die Kosten- und Leistungsrechnung besteht aus drei Abrechnungsstufen.

[15] Vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 25-34.

Abbildung 1: Kosten- und Leistungsrechnung



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Buchholz/ Gerhards, 2016, S. 38-40.

Die erste Stufe ist die **Kostenartenrechnung**. Sie ist der Ausgangspunkt jeder Kostenrechnung. Hier werden die entstandenen Kosten verschiedenen Kostenarten zugeteilt. Die Einteilung erfolgt nach den verbrauchten Ressourcen. Mit der Fragestellung „Welche Kosten sind in welcher Höhe angefallen?“ lassen sich die Kosten grundsätzlich in die vier folgenden Arten einteilen:

- Personalkosten
- Sachkosten
- Interne Leistungsverrechnungen
- Abschreibungen und Zinsen[16]

An erster Stelle müssen betriebsfremde Erträge und Aufwendungen abgegrenzt werden, wofür der Betriebszweck festgelegt werden muss. In der KLR werden nur betriebszweckgebundene Erträge und Aufwendungen verrechnet.[17] Eine weitere wesentliche Unterscheidung ist die Abgrenzung zwischen Gemein- und Einzelkosten. Einzelkosten (z.B. Personalkosten) können direkt den verursachenden Kostenträgern zugeordnet werden. Gemeinkosten (z.B. Strom) können den Kostenträgern meist nicht direkt zugeordnet werden. Sie fallen für alle

[16] Vgl. Ade, Klaus/ u.a.: Praxis der Kommunalverwaltung (PdK) B 9a BW - Kommentar Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg (GemHVO), Stand: Februar 2019, unter: https://beck-online.beck.de/Bcid/Y-400-W-PdK-BW-B9aBW [26.08.2020].

[17] Vgl. Buchholz/ Gerhards,2016, S. 45.

Bereiche an und müssen dann im zweiten Schritt, der Kostenstellenrechnung, verteilt werden.[18]

Ziel der **Kostenstellenrechnung** als zweite Stufe der KLR ist die verursachungsgerechte Zuordnung der zuvor festgelegten Kostenarten zu den Organisationseinheiten der Verwaltung, soweit diese nicht schon direkt den Produkten (Kostenträgern) zurechenbar sind. Die Kostenstellen sind die Verwaltungseinheiten, denen die Kosten angelastet werden. Sie sind kostenrechnerisch selbständige Abrechnungseinheiten. Die Kostenstelleneinteilung hängt dabei von kommunalspezifischen Faktoren ab. Meist werden die Kostenstellen nach der Organisation der Kommune abgegrenzt. So stellen beispielsweise die verschiedenen Ämter die Kostenstellen dar. Dabei können die Kostenstellen in Endkostenstellen und Vorkostenstellen unterschieden werden. Während in Endkostenstellen Einzel- und Gemeinkosten in endleistenden Bereichen erfasst werden, werden in Vorkostenstellen Kosten erfasst, die nicht direkt für die endleisteten Bereiche entstanden sind.[19] Des Weiteren gibt es Objektkostenstellen, die verrechnungstechnisch den Charakter einer Vorkostenstelle haben. Eine Objektkostenstelle kann sich beispielsweise auf ein Gebäude beziehen, für das ein gesondertes Informations- und Steuerungsinteresse besteht.[20]

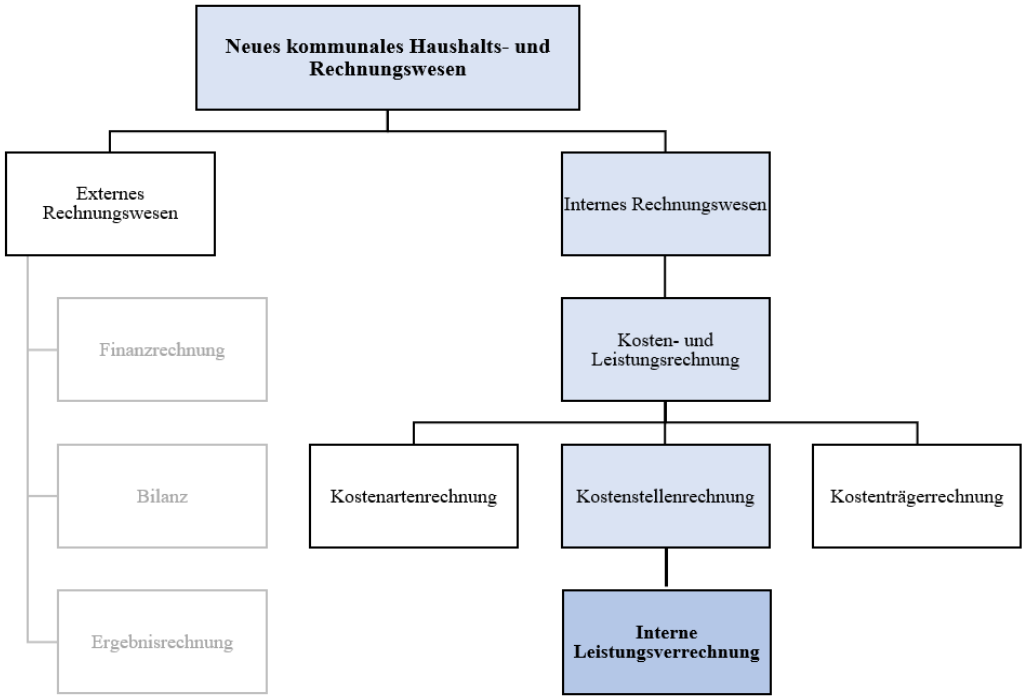
Die **Kostenträgerrechnung** stellt die letzte Stufe der KLR dar. Sie gibt darüber Auskunft, wofür die Kosten in einer Kommune angefallen sind. Die Kostenträger stellen normalerweise die Produkte, die im Produktplan der Kommune festgelegt sind, dar. Die Kostenträgerrechnung wird nach ihrem Abrechnungsbezug in zwei Teilbereiche untergliedert. Der erste Teilbereich ist die Kostenträgerstückrechnung, welche Bezug auf ein einzelnes Stück nimmt. Sie ermittelt die Kosten, die zur Herstellung einer Einheit eines Kostenträgers anfallen. Der zweite Teilbereich impliziert die Kostenträgerzeitrechnung, bei der immer eine Periode betrachtet

[18] Vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 74.
[19] Vgl. ebenda, S. 111–114.
[20] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Handbuch – Kosten- und Leistungsrechnung in der Kommunalverwaltung, Köln 2005.Teil 2, S. 73.

wird. So können mit der Kostenträgerzeitrechnung die Kosten einer Periode nach Kostenträgern untergliedert werden.[21]

Die interne Leistungsverrechnung findet sich im Bereich der Kostenstellenrechnung. Es werden Leistungen, die nicht direkt über den Absatzmarkt verkauft werden, verrechnet. Die Verrechnung erfolgt zwischen einer Senderkostenstelle, dem Leistungserbringer, und einer oder mehreren Empfängerkostenstellen, der oder die Leistungsempfänger. Die verrechneten Kosten werden als sekundäre Gemeinkosten bezeichnet.[22]

Abbildung 2: Einordnung der ILV in das NKHR



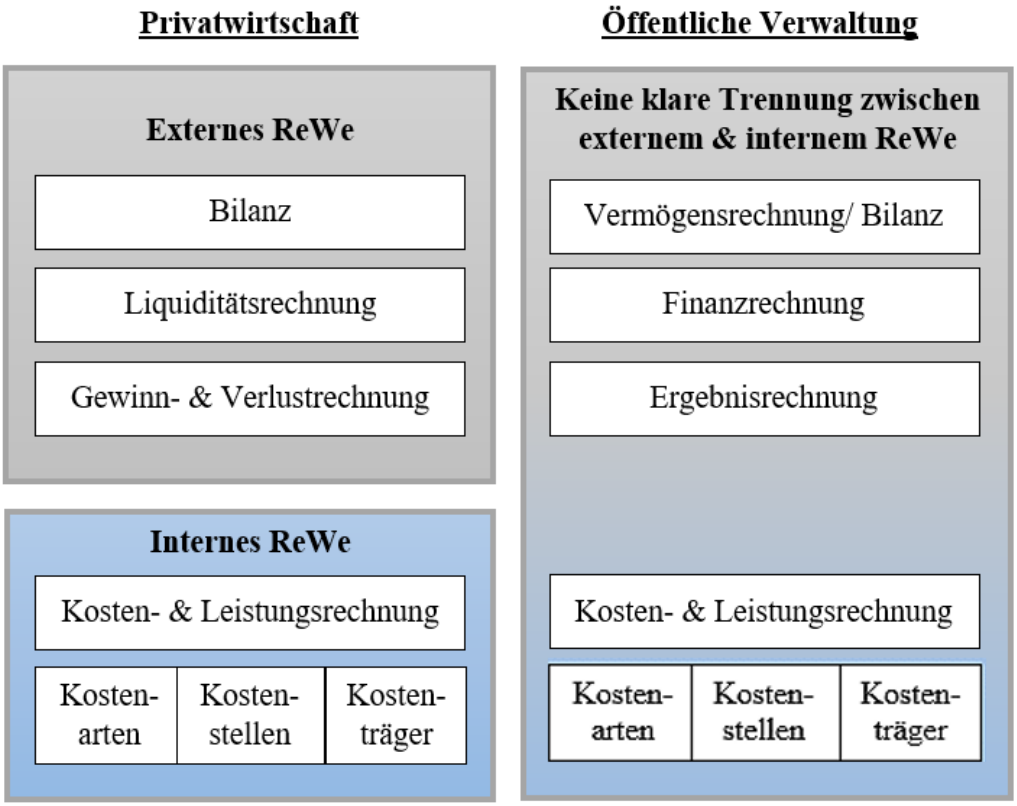
Quelle: eigene Darstellung

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind das externe und das interne Rechnungswesen strikt getrennt. Die Kosten- und Leistungsrechnung wird ganz klar dem internen Rechnungswesen zugeordnet. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft

[21] Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg: Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, Heft 8 der Schriftreihe zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, 2. Auflage, Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart 2002, S. 39.
[22] Vgl. Buchholz/ Gerhards, 2016, S. 86 f.

gibt es in der kommunalen Doppik keine klare Trennung. Man könnte die KLR aufgrund der zentralen Bedeutung für die Gebührenkalkulation und der Haushaltsplanung auch direkt dem externen Rechnungswesen zuordnen. Grundsätzlich sind die aus der KLR-Theorie bekannten Kostenträger die Produkte einer Kommune. Ebenfalls im Unterschied zur unternehmerischen Kosten- und Leistungsrechnung sind die Produkte einer Kommune Teil der öffentlich auszuweisenden Ergebnisrechnung.[23] Somit befindet sich die interne Leistungsverrechnung als Teilabschnitt der Kosten- und Leistungsrechnung sowohl im internen als auch im externen Rechnungswesen.

Abbildung 3: Rechnungswesen - Privatwirtschaft vs. öffentliche Verwaltung



Quelle: vgl. Stadt Albstadt, 2014, S. 26.

[23] Vgl. Stadt Albstadt, Projektleitung „NKHR in Albstadt“: Projektdokumentation Teil 2, Produktplan und Kosten-/Leistungsrechnung der Stadt Albstadt – „Vom Produkt zum Neuen Haushalt“, Albstadt 2014, unter: https://www.albstadt.de/includes/pdf/anlagen/anlage2_projektdokumentation_produktplan_klr.pdf [20.08.2020], S. 26.

2.4 Aufgaben und Ziele

Die Hauptaufgabe der internen Leistungsverrechnung ist die verursachungsgerechte Kostenzuordnung in einer kommunalen Verwaltung. Es sollen die Bereiche belastet werden, die die Leistung eines anderen Bereichs in Anspruch genommen haben.[24] Die Kostenzuordnung soll dabei als Werkzeug zur Ermittlung des wirtschaftlichen Erfolgs dienen. Hierbei handelt es sich um den sparenden Einsatz von Ressourcen und der daraus resultierenden Kostenminimierung. Ein effizienteres und effektiveres Verwaltungshandeln soll erreicht werden.[25]

Die drei grundsätzlichen Zielsetzungen der internen Leistungsverrechnung sind:

- die Verhaltenssteuerung
- der Vergleich mit externen Anbietern
- die Ermittlung der vollständigen Produktkosten[26]

Verhaltenssteuerung

Die Zielsetzung der Verhaltenssteuerung verfolgt die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns. Hierbei soll das Nachfrage- und Anbieterverhalten beeinflusst werden.[27] Es wird sozusagen die Fiktion eines internen Marktes hervorgerufen.[28] Voraussetzung einer verhaltenssteuernden Wirkung ist die Verrechnung von Leistungen auf der Ebene der Teilbudgets. Die Auftraggeber als Budgetverantwortliche entwickeln oftmals ein ausgeprägteres Kostenbewusstsein, denn meistens ist den Arbeitenden in der Verwaltung im Vornherein nicht bewusst, dass auch interne Leistungen mit Kosten verbunden sind. Der Anreiz zur effizienteren Leistungserstellung wächst bei den Auftragnehmern.

[24] Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg: Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, Heft 8 der Schriftreihe zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, 2. Auflage, Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart 2002, S. 68.
[25] Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Verwaltungsinterne Leistungsverrechnung, Bericht Nr. 6/1998, Köln 1998.
[26] Vgl. ebenda, S. 9-11.
[27] Vgl. Bals, Hansjürgen/ Fischer, Edmund: Finanzmanagement im öffentlichen Sektor – Budgets, Produkte, Ziele, 3. Auflage, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Heidelberg/ München/ Landsberg/ Frechen/ Hamburg 2014, Seite 109 f., 140-142.
[28] Vgl. Buchholz/ Gerhards, 2016, S. 86.

Dabei hilft die interne Leistungsverrechnung für die Knappheit der Ressourcen Rechnung zu tragen. Die Leistungen und Produkte werden somit in Bezug auf Art und Umfang hinterfragt. Infolgedessen kann man erkennen, dass die interne Leistungsverrechnung ein Kernelement der dezentralen Ressourcen- und Ergebnisverantwortung ist.[29]

Vergleich mit externen Anbietern

Ein weiteres Ziel ist der Vergleich mit externen Anbietern. Die kommunalen Leistungen bzw. Produkte werden somit dem Wettbewerb ausgesetzt. Da wie vorher beschrieben, ein interner Markt geschaffen wird, wird die Einführung des Wettbewerbs gefördert. Der abnehmende Leistungsempfänger vergleicht Preise und hat ein hohes Interesse daran, seine benötigten Leistungen relativ preiswert zu erlangen. Aufgrund dessen wird der Leistungsersteller versuchen, seine Produktionsverfahren so effizient wie möglich zu gestalten. Oft sind kommunale Leistungen jedoch nicht auf dem Markt vertreten. Hier kann somit lediglich ein interkommunaler Vergleich getätigt werden.[30] Ein derartiger Vergleich mit anderen Anbietern kann für einige Bereiche interessante Informationen zur Verfügung stellen. Auch Beispiele anderer Verfahrensweisen können für die Praxis sehr hilfreich sein. Im Hinterkopf muss jedoch behalten werden, dass ein zielführender Vergleich nur möglich ist, wenn es ähnliche Voraussetzungen zwischen den Vergleichsobjekten gibt. Dies ist in der Realität oft schwer, da nicht nur der Unterschied zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung enorm ist, sondern auch die örtlichen Gegebenheiten bei den Kommunen stark variieren.

Ermittlung der vollständigen Produktkosten

Das letzte wesentliche Ziel der internen Leistungsverrechnung ist die Ermittlung der vollständigen Produktkosten. Auch interne Leistungen, die zur Erstellung des Endprodukts benötigt werden, stellen Kosten hierfür dar. Die Aufgabe der ILV ist es, eine Aussage zu treffen, wo Ressourcen zur Erstellung von Leistungen in Anspruch genommen wurden. Es sollen die (End-)Produkte belastet werden, die die internen Leistungen auch in Anspruch genommen haben. Damit wird dem

[29] Vgl. KGSt, 1998, S. 9 f.
[30] Vgl. ebenda, S. 10.

Verursachungsprinzip Rechnung getragen. Eine hohe Relevanz wird dieser Kenntnis bei Bereichen, in denen Gebühren zur Kostendeckung erhoben und dem Bürger als Endabnehmer in Rechnung gestellt werden, zugeschrieben. Um kostendeckende Gebühren kalkulieren zu können, müssen alle Kosten bekannt sein. Jedoch nicht nur für diesen Bereich ist die Kenntnis über den vollständigen Ressourcenverbrauch von wesentlicher Bedeutung. Die KGSt bringt hervor, dass nur so politische Prioritätsentscheidungen fundiert getroffen werden können. Ebenso besteht die Notwendigkeit der Kenntnis über die vollständigen Produktkosten, um den Bürgern Zuschussbedarfe für freiwillige Leistungen transparent darlegen zu können. Auch Ansprüche für z.B. staatliche Zuweisungen können damit in ihrer tatsächlichen Höhe geltend gemacht werden.[31]

Welche Zielsetzung priorisiert wird, liegt im Ermessen der Kommune. An ihr orientiert sich die Ausgestaltung der ILV. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis spielt hierbei ebenfalls eine große Rolle.

3 Interne Leistungsverrechnung im Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen

Gerade im Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen spielen interne Leistungsverrechnungen durch den Dezentralisierungsgedanken der Ressourcenverantwortung eine große Rolle. Aufgrund der Belastung der Budgets der leistungsempfangenden Einheiten haben Budgetverantwortliche mithilfe der inneren Verrechnungen einen realistischen Eindruck ihres tatsächlichen Ressourcenverbrauchs. Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Leistungsarten in einer öffentlichen Verwaltung beschrieben und die wesentlichen Verrechnungsmodelle erläutert.

[31] Vgl. ebenda, S. 10 f.

3.1 Leistungsarten

Insgesamt können die verschiedenen Leistungen einer Kommune im Rahmen der internen Leistungsverrechnung in fünf Leistungsarten unterschieden werden:

- Steuerung und Steuerungsunterstützung
- Serviceleistungen
- Mitwirkungsleistungen
- Externe Leistungen/ kommunale Produkte
- Produktleistungen
- Allgemeine Leistungen

Steuerung und Steuerungsunterstützung

Die Steuerung und Steuerungsunterstützung wird auch „Overhead“ genannt.[32] Unter Steuerungsleistungen sind alle Leistungen zu fassen, die im Gebiet der Gesamtsteuerung der Verwaltung erstellt werden. Diese werden grundsätzlich durch die Verwaltungsführung und die Politik erbracht.[33] Hierbei handelt es sich um die amtsübergreifenden Steuerungsleistungen des Verwaltungsvorstandes (z.B. Landrat, Bürgermeister oder Beigeordneter) sowie die Kosten des Rates als politisches Gremium.[34] Mithin kennzeichnend hierfür ist das Fehlen des typischen Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnisses. Weder die Abnahme noch die Menge können von den beziehenden Bereichen beeinflusst werden.

Neben den wesentlichen Steuerungsleistungen gibt es die Steuerungsunterstützung durch die zentralen Ämter (z.B. Personalverwaltung und Kämmerei). Sie erfolgt jedoch in vielen Feldern fachbereichsübergreifend. Da durch diese Leistungen die Steuerung unterstützt wird, ist die Verwaltungsleitung hierbei alleiniger Auftraggeber.[35]

[32] Vgl. Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, 2008, S. 2.
[33] Vgl. KGSt, 1998, S. 16.
[34] Vgl. Landkreistag Baden-Württemberg: Handbuch – Aufbau der Kostenrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnung und Vermögensbewertung in Kommunen – ein standardisiertes Vorgehensmodell, 2. Fassung, 2002, S. 53.
[35] Vgl. KGSt, 1998, S. 16.

Daneben werden die zentralen Umlagen, die für die gesamte Verwaltung geleistet werden müssen, hinzugezählt. Als Beispiel sind Mitgliedsbeiträge zu nennen, welche die Kommune beispielsweise an den Städtetag oder Kommunalen Arbeitgeberverband abführt.[36]

Serviceleistungen

Serviceleistungen sind alle Leistungen, die ein interner Leistungsanbieter für andere Ämter oder Fachbereiche erbringt. Aus diesem Grund spricht man hier auch von verwaltungsinternen Produkten.[37] Der Serviceanbieter erbringt, neben den anderen Ämtern, auch Serviceleistungen an andere interne Servicebereiche, wie die zentrale Steuerungsunterstützung, die Verwaltungsführung und die Politik.[38] Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnisse (Kontrakte), wobei gegebenenfalls die Art und die Menge bestimmt werden können, sind hierfür kennzeichnend. Der Auftragnehmer erbringt die Leistung grundlegend nur auf „Bestellung".

Der Auftraggeber kann diese Produkte und Leistungen entweder direkt oder indirekt beeinflussen und steuern. Die Verwaltungsführung der Kommune regelt den Grad der Beeinflussbarkeit durch den Leistungsabnehmer. Die direkte Einflussnahme impliziert, dass der Empfänger der Leistung die Art und die Menge der Abnahme zum angebotenen Preis selbst bestimmt. Möglich ist auch, die Leistung an einen externen Dienstleister zu vergeben. Ein Kontrahierungszwang besteht nicht. Hingegen besteht bei der indirekten Einflussnahme ein Kontrahierungszwang. Dies bedeutet, dass der Leistungsempfänger dem internen Dienstleister zur Abnahme der Serviceleistung verpflichtet ist. Faktoren, wie die Häufigkeit der Abnahme, können beeinflusst werden. Bei internen Serviceleistungen, die über einen Verteilungsschlüssel umgelegt werden, kann über die Veränderung von Bezugsgrößen des Verteilungsschlüssels eingewirkt werden. Wenn ein „Pro-Kopf-Schlüssel" angewendet wird, kann beispielsweise über die Zahl der eingesetzten Mitarbeitenden Einfluss genommen werden.[39]

[36] Vgl. KGSt, 2005, S. 53.
[37] Vgl. Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, 2009, S. 2.
[38] Vgl. KGSt, 1998, S. 14.
[39] Vgl. ebenda, S. 9.

Typischer Leistungserbringer von Serviceleistungen ist der Bauhof. Weitere exemplarische Servicebereiche sind der Einkauf, die EDV, der Schreibdienst sowie der Post- und Botendienst. Serviceleistungen werden von einer Vielzahl verwaltungsinterner Stellen erbracht.[40]

Mitwirkungsleistungen

Der Begriff der Mitwirkungsleistungen wird üblicherweise dann gebraucht, wenn der Auftraggeber einer Leistung gewisse Verpflichtungen im Rahmen des Auftrages zu erfüllen hat. Im Bereich der internen kommunalen Leistungen werden Mitwirkungsleistungen jedoch durch die Absolvierung einer Tätigkeit eines Fachbereichs für einen anderen Fachbereich außerhalb von Steuerung und Service definiert. Als Beispiel sind hierfür Stellungnahmen aufzuführen.

Externe Leistungen/ kommunale Produkte

Im Rahmen der Daseinsvorsorge für Einwohner werden Leistungen seitens der Kommune erbracht. Diese nennen sich externe Leistungen. Sie können auch kommunale Produkte genannt werden. Auch Leistungen für andere Stellen außerhalb der eigenen Verwaltung zählen hierzu.[41]

Produktleistungen

Produktleistungen werden hauptsächlich für externe Leistungsempfänger, meist Bürger, erstellt. Im Rahmen der internen Leistungsverrechnung werden diese Leistungen für andere Dienststellen innerhalb der Verwaltung erbracht. Charakteristisch ist hierfür, dass regelmäßig keine Einflussnahme des Leistungsabnehmers besteht. Bei Produktleistungen handelt es sich meistens um eine öffentliche Aufgabe oder es besteht Anschluss- und Benutzungszwang.[42] Beispiele hierfür können sein: die Erstellung einer Meldeauskunft des Bürgeramtes für ein anderes internes Amt, der Winterdienst für Schulen oder die Baugenehmigung für die Errichtung einer Obdachlosenunterkunft.

[40] Vgl. ebenda, S. 14.
[41] Vgl. Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, 2008, S. 2.
[42] KGSt, 1998, S.17.

Allgemeine Leistungen

Allgemeine Leistungen sind Leistungen, die generell für die Gesamtverwaltung angeboten werden. Die leistungserstellenden Bereiche zählen meist nicht zu den Service- oder Steuerungsbereichen. Grundsätzliche Bereiche, die allgemeine Leistungen erbringen, sind die Gleichstellungs- und Schwerbehindertenstelle, der Betriebsarzt und der Personalrat.[43]

In folgenden Teilen der Arbeit wird jedoch nur die Verrechnung der Steuerungs- und Steuerungsunterstützung sowie die der Serviceleistungen nähergehend thematisiert.

3.2 Verrechnungsmodelle

Im Wesentlichen gibt es zwei Verrechnungsmodelle für interne Leistungsbeziehungen, welche im folgenden Teil erklärt werden. Grundsätzlich sind diese Verfahren nicht speziell den vorher beschriebenen Leistungsarten zuzuordnen. Ebenfalls ist es nicht immer möglich, einen einheitlichen Ansatz für die Verrechnung aller internen Leistungen zu finden. Die verschiedenen Verrechnungsmodelle müssen aufgrund örtlicher Verhältnisse und festgelegten Kriterien ausgewählt werden. Die Rechtfertigung der gewählten Verfahren wird im späteren praxisorientierten Teil der Arbeit dargelegt. In diesem Abschnitt werden lediglich mögliche Vor- und Nachteile der beiden Verfahren aufgezeigt. Es handelt sich um folgende Möglichkeiten der Verrechnung:

- Kostenumlage
- Verrechnungspreise

3.2.1 Kostenumlage

Bei der Kostenumlage wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass kein Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnis zwischen Leistungserbringer und Leistungsempfänger besteht. Der Leistungsempfänger kann hier praktisch nicht die

[43] Ebenda, S. 18.

Anzahl oder Menge der empfangenden Leistung bestimmen. Die Kosten eines leistungserbringenden Bereichs werden durch einen Umlageschlüssel auf die leistungsempfangenden Bereiche verteilt. Ein möglicher Umlageschlüssel können zum Beispiel die Anzahl der Mitarbeitenden der Empfängerbereiche sein.

Der Verrechnungssatz einer leistungserbringenden Stelle durch das Verfahren der Kostenumlage errechnet sich wie folgt:

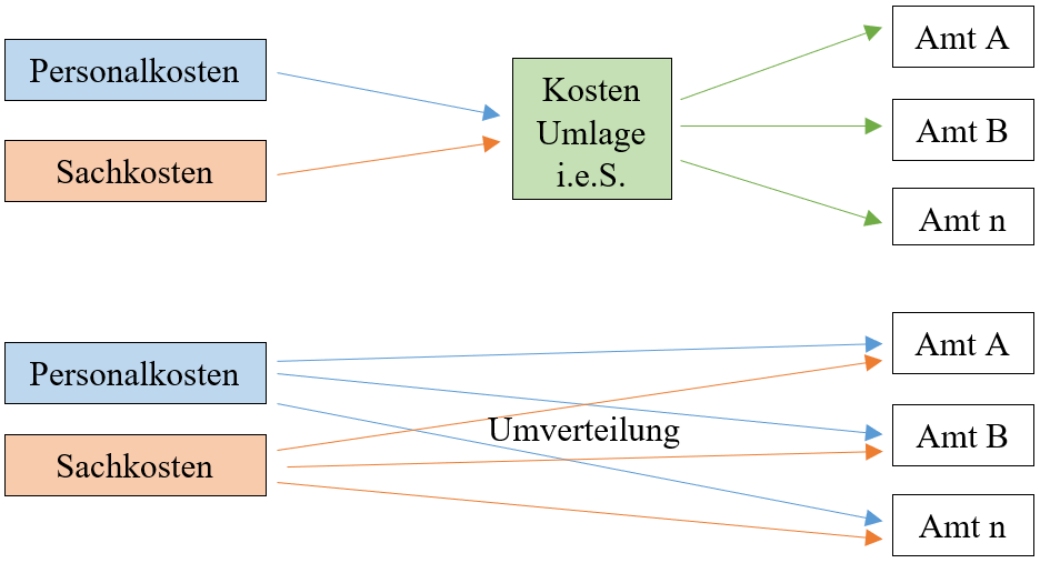
$$Verrechnungssatz = \frac{Gesamtkosten}{\sum Schlüsselgröße\ auf\ den\ Empfängerkostenstellen}$$

Meistens wird das Verfahren der Kostenumlage angewendet, wenn der Kostenverursacher nicht eindeutig ermittelt werden kann oder die Leistung nicht richtig quantifizierbar ist.

Bei diesem Verrechnungsmodell differenziert die Literatur in zwei folgende Umlagearten:

- Umlage im engeren Sinne
- Umverteilung

Abbildung 4: Umlage i.e.S. vs. Umverteilung



Quelle: eigene Darstellung

Die Umlage im engeren Sinn sammelt zuerst alle Kosten auf einer Kostenstelle. Diese Kostenstelle wird anschließend mithilfe eines Umlageschlüssels auf die anderen Kostenstellen bzw. Produkte verteilt. Da alle Kosten zentral auf einer Kostenstelle gesammelt werden, kann später in keine verschiedenen Kostenarten differenziert werden. So werden beispielsweise im Personalwesen entstandene Personal- und Sachkosten als Kosten des Personalwesens zusammengefasst und per Schlüssel auf andere Bereiche umgelegt. Diese Art der Umlage schmälert allerdings den Grad der Transparenz, da die Kosten so nicht mehr eindeutig zugeordnet werden können. Grundsätzlich sollte der Charakter der Kostenart jedoch erkennbar sein.

Bei der Umverteilung entsteht dieses Problem nicht. Hierbei wird jede Kostenart separat umgelegt und damit in Abgrenzung zur Umlage i.e.S. vor der Umlage nicht zusammengefasst, sondern direkt verteilt. Somit bietet die Umverteilung mehr Transparenz, aber stellt dafür einen höheren Aufwand dar. Da bei der internen Leistungsverrechnung jedoch keine tatsächlichen Kosten verrechnet werden bzw. kein tatsächlicher Geldfluss erfolgt, sind in der Anwendung grundsätzlich beide Umlagearten möglich.[44]

Beim Modell der Kosten(stellen)umlage gibt es drei verschiedene Verfahren, die bei der technischen Umsetzung angewendet werden können.[45] Die Verfahren sind unterschiedlich genau. Bei der Auswahl steht also hauptsächlich die Frage im Raum, wie genau die Verrechnungen vollzogen werden sollen und zu welchem Aufwand dies geschehen soll. Aber auch die Bereitstellung der Verfahren im Finanzbuchhaltungssystem spielt eine Rolle. In der Literatur werden folgende Verfahren aufgeführt:

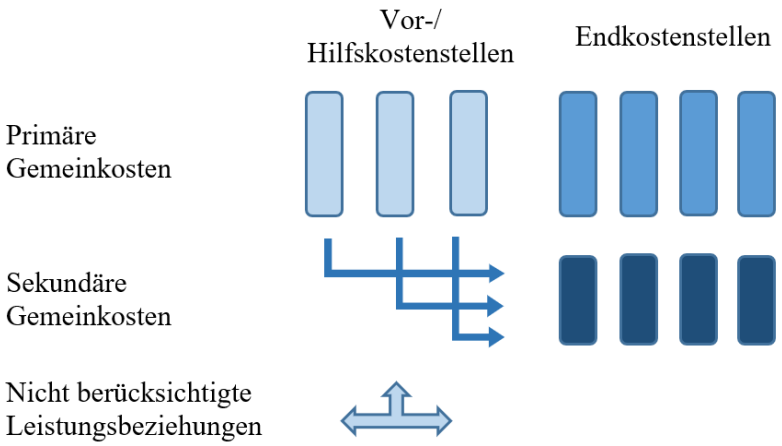
- Anbauverfahren
- Stufenleiterverfahren
- Gleichungsverfahren

[44] Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, 2002, S. 69 f.
[45] Vgl. Hoch, Gero: Erfolgs- und Kostencontrolling – Einführung anhand ausgewählter Schaubilder, Fälle und Beispiele, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2003, S. 134-136.

Anbauverfahren

Das Anbauverfahren wird auch Blockumlageverfahren genannt, da die Kosten der Vorkostenstellen im Block auf die Endkostenstellen verteilt werden. Hierbei werden Leistungsbeziehungen zwischen den Vorkostenstellen vollständig vernachlässigt. Es wird davon ausgegangen, dass nur Vorkostenstellen Leistungen für Endkostenstellen erbringen. Mit Hilfe geeigneter Umlageschlüssel werden die Kosten der Vorkostenstellen nur auf die Endkostenstellen verrechnet. Diese verrechneten Kosten werden als sekundäre Gemeinkosten bezeichnet.

Abbildung 5: Anbauverfahren



Quelle: vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 133.

Der Verrechnungssatz einer Kostenstelle wird durch die folgende Rechnung ermittelt:

$$Verrechnungssatz = \frac{Primäre\ Gemeinkosten}{an\ Endkostenstellen\ abgegebene\ Leistungen}$$

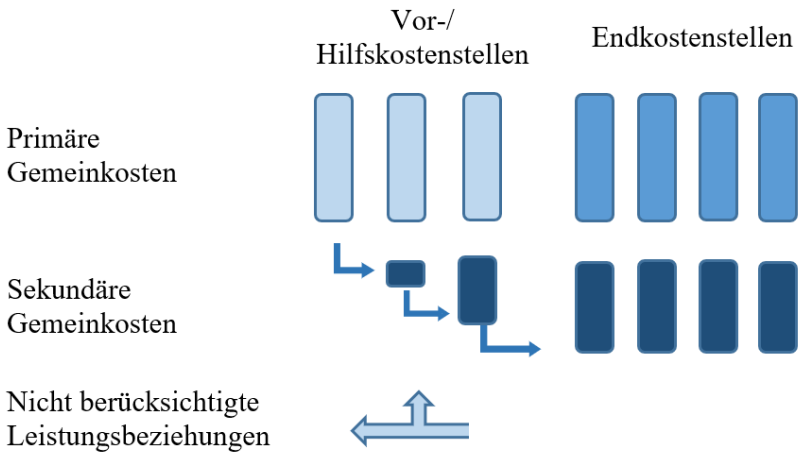
Aufgrund der Vernachlässigung der Leistungsbeziehungen zwischen den Vorkostenstellen ist die Methode des Anbauverfahrens sehr ungenau. Nur wenn in der Realität wirklich keine Beziehungen zwischen den Stellen bestehen, kann diese Verrechnungsmethode exakte Ergebnisse erzielen. Praktisch ist dies jedoch meist nicht der Fall. Diese erheblichen Ungenauigkeiten werden in der kommunalen Praxis oft hingenommen, da die enorme Vereinfachung als Vorteil überwiegt.[46]

[46] Vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 133.

Stufenleiterverfahren

Das Stufenleiterverfahren liefert ebenfalls nur einen Näherungswert. Hiermit können wiederum nur einseitige Leistungsbeziehungen rechnerisch dargestellt werden. Der wechselseitige Leistungsaustausch findet hier theoretisch nicht statt. Dies bedingt die stufenweise Abrechnungsmethode. Die Kosten einer Kostenstelle werden immer an die nächstfolgende Kostenstelle übergeben. Deshalb wird das Stufenleiterverfahren auch Treppenverfahren genannt. Man geht davon aus, dass die erste Kostenstelle nur primäre Gemeinkosten hat und selbst kein Empfänger von internen Leistungen ist. Sekundäre Gemeinkosten werden erst ab der nachfolgenden Kostenstelle zusätzlich weiterverrechnet. Aus diesem Grund ist die Reihenfolge der Abrechnung der Kostenstellen hierbei nicht gleichgültig. Beim Stufenleiterverfahren sollte also grundsätzlich diejenige Kostenstelle, die keine oder nur sehr geringe Kosten von anderen Vorkostenstellen bezieht, als erste abgerechnet werden. Die Anordnung der weiteren Kostenstellen soll nach dem gleichen Prinzip erfolgen. Je mehr Kosten eine Kostenstelle von einer anderen bezieht, desto später soll sie im Abrechnungsverfahren angeordnet werden. Leistungen, die von der Kostenstelle selbst verbraucht werden, müssen bei dieser Verrechnungsmethode abgegrenzt werden und dürfen mithin nicht auf die folgenden Kostenstellen weiterverrechnet werden.

Abbildung 6: Stufenleiterverfahren



Quelle: vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 136.

Beim Stufenleiterverfahren kann der allgemeine Verrechnungssatz einer Kostenstelle wie folgt berechnet werden:

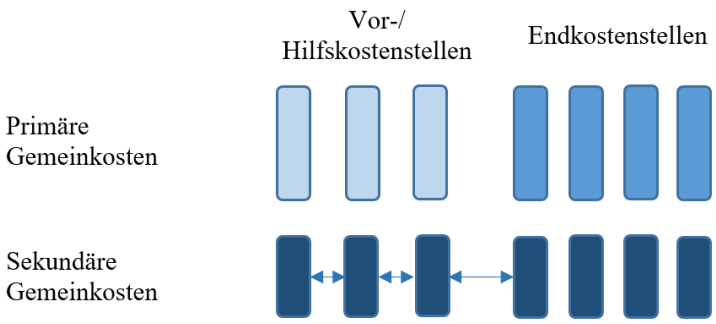
$$Verrechnungssatz = \frac{Primäre\ Gemeinkosten + sekundäre\ Gemeinkosten}{abgegebene\ Leistungen}$$

Da in diesem Verrechnungsverfahren keine wechselseitigen Leistungsbeziehungen berücksichtigt werden, bietet das Stufenleiterverfahren, wie das oben genannte Anbauverfahren, keine exakten Werte. Spielt der wechselseitige Leistungsaustausch in der Kommunalpraxis nur eine sehr geringe Rolle, so kann das Stufenleiterverfahren als relativ einfache Möglichkeit der Umsetzung der internen Leistungsverrechnung gewählt werden. [47]

Gleichungsverfahren

Im Gegensatz zu den beiden oben erläuterten Verfahren stellt das Gleichungsverfahren eine mathematisch exakte Lösung dar. Den Namen hat dieses Verfahren, da die Erfassung der internen Leistungsverflechtungen mittels linearer Gleichungen erfolgt. Das Gleichungsverfahren, welches aufgrund der simultanen Berechnung der Verrechnungspreise ebenfalls Simultanverfahren genannt wird, wird angewendet, wenn ein wechselseitiger Leistungsaustausch zwischen zwei oder mehreren Kostenstellen stattfindet.[48]

Abbildung 7: Gleichungsverfahren



Quelle: vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 136.

[47] Vgl. Buchholz/ Gerhards, 2016, S. 89 f.
[48] Vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 141.

Die Anzahl der Gleichungen im Gleichungssystem spiegelt die zu verrechnenden Kostenstellen wider. Die zu ermittelnden Verrechnungssätze werden als Variablen (in den nachfolgenden Gleichungen als q definiert) dargestellt.[49] Bei der Rechnung sind wieder primäre und sekundäre Gemeinkosten zu betrachten.

Somit würde die Gleichung für die Berechnung des Verrechnungspreises einer Kostenstelle wie folgend aufgeführt aussehen:

$$Primäre\ Gemeinkosten + sekundäre\ Gemeinkosten = erbrachte\ Leistung * q_n$$

Die sekundären Gemeinkosten setzen sich aus den bezogenen Leistungen anderer Vorkostenstellen multipliziert mit den Verrechnungspreisen dieser Leistung zusammen. Die zu errechnenden Verrechnungspreise werden in folgender Gleichung, welche Leistungsbeziehungen zwischen nur zwei Kostenstellen betrachtet, als q_i und q_n dargestellt.

$$Primäre\ Gemeinkosten + bezogene\ Leistung * q_i = erbrachte\ Leistung * q_n$$

Wird jetzt für jede abzurechnende Vorkostenstelle eine solche Gleichung aufgestellt, kreiert man ein Gleichungssystem mit n-Gleichungen und n-Unbekannten. Ein wesentlicher Unterschied zum Stufenleiterverfahren ist, dass es beim Gleichungsverfahren unerheblich ist, wie die Kostenstellen miteinander verflochten sind und somit auch in welcher Reihenfolge sie verrechnet werden. Es wird stets ein exaktes Ergebnis errechnet. Anzudenken ist jedoch die Komplexität dieses mathematischen Verfahrens. Bei vielen internen Leistungsbeziehungen entsteht hierbei ein Gleichungssystem mit vielen unbekannten Variablen. Ohne entsprechende Softwareunterstützung und Vorkenntnisse können Gleichungssysteme größeren Ausmaßes nicht gelöst und nachvollzogen werden.[50]

[49] Vgl. Buchholz/ Gerhards, 2016, S. 88 f.
[50] Vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 142-144.

3.2.2 Verrechnungspreise

Im Gegensatz zur Umlage werden einem Leistungsempfänger bei der Leistungsverrechnung mit Verrechnungspreisen nur tatsächlich in Anspruch genommene Leistungen in Rechnung gestellt. Wenn also ausschließlich Preise angewendet werden, ist kein spezielles Verfahren zur Verrechnung notwendig. Die Kostenverrechnung mit Hilfe von Verrechnungspreisen kann durch folgende simple Formel ausgedrückt werden:

$$Kostenverrechnung = Planpreis * Ist - Menge$$

Als Verrechnungspreis gilt „ … derjenige Preis, zu dem eine Leistung (Produkt oder Dienstleistung) innerhalb eines Unternehmens erbracht bzw. nachgefragt wird.“[51]

Grundsätzlich kann zwischen vier verschiedenen Methoden zur Ermittlung der Verrechnungspreise unterschieden werden:

- Marktpreise
- Zahlen aus interkommunalen Vergleichen
- Kostenpreise
- Personalkosten inkl. Sachkostenzuschlag

Welche Methode angewendet werden soll, liegt im Ermessen der jeweiligen Kommune. Hauptsächlich hängt die Entscheidung von den örtlichen Verhältnissen ab. Eine große Rolle spielt hierbei ebenfalls, welche Zielsetzungen man verfolgen möchte.

Marktpreise

Mit der Verwendung marktorientierter Verrechnungspreise soll sozusagen der Markt in die Verwaltung geholt werden. Der Marktmechanismus soll auf die Bereiche der Kommune übertragen werden. Der gewünschte Effekt ist, eine Äquivalenz zwischen internen und externen Leistungen herzustellen. Die Bedingung für den Ansatz eines marktorientierten Preises ist jedoch die Existenz

[51] Hanken, Jörg/ Kleinhietpaß, Guido: Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Controlling und Steuern, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2014, S. 291.

eines externen Marktes für die Zwischengüter oder Dienstleistungen. Die internen Güter müssen von externen Gütern voll ersetzt werden können. Ein weitgehendes Problem ist daher, dass innerkommunale Verwaltungseinheiten nicht in Konkurrenz mit Privatanbietern auf dem Markt treten, da die betroffenen Leistungen oft nicht am Markt angeboten werden. Demnach existieren auch keine Marktpreise für diese Leistungen.[52]

Durch marktorientierte Preise wird die Zielsetzung des Wettbewerbs umgesetzt. Ein Vergleich mit externen Anbietern ist hierdurch möglich. Das Ziel der Verhaltenssteuerung wird hiermit ebenfalls unterstützt, da die leistungserstellenden Einheiten bestrebt sein müssen, die am Markt angebotene Preise zu übernehmen. Decken die Marktpreise die entstandenen Kosten zum Beispiel nicht, muss nach einer effizienteren Leistungserstellung gesucht werden. Marktpreise spiegeln jedoch nicht die eigene Kostensituation der Kommune wider, weshalb die Zielstellung der Ermittlung der vollständigen Produktkosten durch marktorientierte Preise nicht erreicht werden kann.

Zahlen aus interkommunalen Vergleichen

Im Vergleich zu den Marktpreisen können Zahlen aus interkommunalen Vergleichen auch bei Leistungen, die nicht auf dem Absatzmarkt angeboten werden, verwendet werden. Aus z.B. interkommunalen Vergleichsringen können Vergleichszahlen anderer Kommunen gezogen werden.[53] Die Konsequenzen für die verschiedenen Zielsetzungen gleichen denen der Marktpreisorientierung.

Kostenpreise

Eine kostenorientierte Verrechnung kann Anwendung finden, wenn die Leistung innerstädtisch erbracht werden soll. Gleich wie bei den interkommunalen Vergleichszahlen, kann die Methode der Kostenpreise auch bei Gütern, die nicht auf dem Markt angeboten werden, herangezogen werden. Als Basis hierfür agieren die wertmäßigen Kosten. Es gibt viele Möglichkeiten, die Kostenpreise zu errechnen. Die meiner Meinung nach sinnvollste und am häufigsten angewandte

[52] Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, 2002, S. 77 f.
[53] Vgl. ebenda, S. 78.

Methode ist jedoch die Berechnung auf Vollkostenbasis. Hier werden die Vollkosten einer Leistung oder eines Produktes zur Preisbildung herangezogen. Somit werden alle Kosten beim Leistungsersteller gedeckt.[54]

Durch Kostenpreise kann das mit der Leistungsverrechnung verfolgte Ziel der Ermittlung der vollständigen Produktkosten erreicht werden. Mithin wird also der vollständige Ressourcenverbrauch der Produkte ausfindig gemacht. Der Zielsetzung der Verhaltenssteuerung kann man hierbei nicht in vollem Maße gerecht werden. Grundsätzlich geht es bei den kostenorientierten Preisen darum, die Selbstkosten zu decken. Dies beinhaltet wenige Anreize für die Servicebereiche, ihre Leistungen oder Produkte kostengünstiger anzufertigen und an die anderen leistungsempfangende Bereiche abzugeben.[55]

Personalkosten inkl. Sachkostenzuschlag

Ist noch keine Kostenrechnung eingeführt, besteht die Möglichkeit einer Verrechnung anhand der Personalkosten zuzüglich eines Sachkostenzuschlags. Von der KGSt[56] wird ein Zuschlagssatz von 20% der Personalkosten für Arbeitsplätze ohne EDV-Ausstattung und ein Satz von 40% für EDV-Arbeitsplätzen empfohlen. Die Zuschläge können jedoch individuell gewählt werden. Der Betrag wird daraufhin mit einem prozentualen Zeitanteil, welcher anhand von Arbeitszeitaufschrieben oder qualifizierten Schätzungen ermittelt wird, multipliziert.[57]

Die verschiedenen Zielsetzungen werden durch diese Methode nur bedingt erreicht. Da es sich hierbei um keine individuell errechneten Kosten handelt, können die vollständigen Produktkosten nicht ermittelt werden. Ob eine gezielte Verhaltenssteuerung erfolgt ist fraglich. Anders als bei marktpreisorientierten Verrechnungspreisen, gibt es hier keinen Preis, an dem sich die Servicebereiche orientieren können.

[54] Vgl. ebenda, S. 78 f.
[55] Vgl. KGSt, 1998, S. 23 f.
[56] Die %-Sätze basieren auf dem Bericht: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Verwaltungskostenerstattungen, Bericht Nr. 15/1985, Köln 1985.
[57] Vgl. Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, 2008, S. 10.

3.3 Interne Leistungsverrechnung im Rahmen der Haushaltsplanung und Budgetierung

Bei der Verrechnung interner Leistungen müssen die Empfänger alle in Anspruch genommenen Leistungen aus ihrem Budget bezahlen. Dies war vor der Einführung der internen Leistungsverrechnung nicht der Fall. Dieselben Leistungen konnten unentgeltlich verbraucht werden. Jedoch sollen die Leistungsempfänger durch die Einführung der ILV mit zukünftiger entgeltpflichtiger Leistungsinanspruchnahme nicht schlechter gestellt werden. Aus diesem Grund muss ihr Budget um diese entstehenden Aufwendungen erhöht werden. Allerdings ist die interne Leistungsverrechnung zunächst haushaltsneutral, da den Aufwendungen im Budget des Leistungsempfängers ein Mehrertrag im Budget des Dienstleisters entgegensteht.[58] Um jedoch erst Teil eines Budgets zu werden, müssen alle internen Leistungen im Haushalt veranschlagt werden. Auch für die Entfaltung ihrer Steuerungswirkung, müssen diese inneren Verrechnungen im Haushalt angesetzt werden, da für jedes Budget zu Beginn des Haushaltsjahres ein Ansatz im Haushaltsplan festgelegt wird und dieser Ansatz vom Budgetverantwortlichen nicht überschritten werden soll. Demnach sind nur so die beabsichtigten Verhaltenssteuerungswirkungen bei den Auftragnehmern und Auftraggebern zu erwarten.[59]

4 Interne Leistungsverrechnungen in der Gemeinde Nattheim

Die praxisorientierte Ausarbeitung der theoretisch erlangten Erkenntnisse erfolgt am Beispiel der Gemeinde Nattheim. Grund hierfür ist die Tätigkeit in Nattheim während der Praxisphase des Studiums „Public Management – B.A.“. Hier absolvierte ich den Vertiefungsbereich „Wirtschaft und Finanzen, öffentliche Betriebe“, wobei ich in der Kämmerei eingesetzt wurde. Gemeinsam wurde ein Thema für meine wissenschaftliche Arbeit im Finanzbereich gesucht und schlussendlich das Defizit bei der Verrechnung interner Leistungen in der

[58] Vgl. Bals/ Fischer, 2014, S. 121.
[59] Vgl. ebenda, Seite 110 f.

Gemeinde Nattheim festgestellt. Der Grundstein für eine praxisorientierte Arbeit war somit gesetzt. Anders als die meisten Kommunen im Bundesland Baden-Württemberg arbeitet die Gemeinde Nattheim mit dem Finanzbuchhaltungssystem „mpsNF“, weshalb Teile der praktischen Arbeit mit diesem Programm dargestellt werden.

4.1 Gemeindeportrait

Die Gemeinde Nattheim mit ihren Ortsteilen Fleinheim, Auernheim und Steinweiler liegt an der Schwelle von Härtsfeld und Brenztal. Auf einer Gemarkungsfläche von ca. 4.500 ha leben rund 6.300 Einwohner. Demnach ist Nattheim die größte Gemeinde im Osten des Landkreises Heidenheim. Die Gemeindewerke Nattheim, welche für die Trinkwasserversorgung aller Ortsteile zuständig sind, stehen in einer öffentlich-rechtlichen Beziehung zu der Gemeinde und werden als Eigenbetrieb geführt. Aufgrund der direkten Anbindung an die A7 Ulm-Würzburg und die B466 Heidenheim-Nördlingen besitzt die Gemeinde einen sehr verkehrsgünstigen Standort. Durch die zahlreichen Partnerschaften mit Breitenbrunn in Sachsen, Aue im Landkreis Karlsruhe, Steinweiler in Rheinland-Pfalz, Schambeck in Ungarn, Touzin in Tschechien und Wildsteig im Allgäu ist die Gemeinde Nattheim ebenfalls gut vernetzt. Das Korallen- und Heimatmuseum, das Ramensteinbad sowie die Ramensteinhöhle ziehen jährlich einige Touristen an. Durch das Angebot der rund 40 ortsansässigen Vereine, der Schulen und Kindertageseinrichtungen sowie der Volkshochschule, der Bücherei und der verschiedenen Wohnformen für Seniorinnen und Senioren ist das von einer natürlich geprägten Landschaft umgebene Nattheim ein sehr begehrter Wohnort.[60] Den ersten doppischen Haushalt führt die Gemeindeverwaltung Nattheim seit Anfang des Jahres 2020.

[60] Vgl. Gemeinde Nattheim: Nattheim – Wissenswertes, o. J., unter: https://www.nattheim.de/nattheim.html [letzter Zugriff am 10.08.2020].

Abbildung 8: Gemeindewappen Nattheim

Quelle: Gemeinde Nattheim, o.J., S.1.

4.2 Organisationsstruktur

Für die interne Leistungsverrechnung ist ein Überblick über die Organisationsstruktur der Gemeindeverwaltung Nattheim sinnvoll. Bürgermeister und somit auch Leiter des Rathauses ist Norbert Bereska, der seit 1994 sein Amt in der Gemeinde Nattheim innehat. Ihm sind alle weiteren Ämter mit deren Mitarbeitenden unterstellt. Seinem Amt angegliedert sind das Vorzimmer und die Geschäftsstelle Gemeinderat. Insgesamt hat die Gemeinde Nattheim 132 Beschäftigte. Im Rathaus arbeiten insgesamt 29 Personen, wovon 6 Beamte und 23 Beschäftigte/Angestellte sind. Aufgrund der überschaubaren Größe der Kommune ist die Gemeindeverwaltung Nattheim nicht in viele verschiedene Fachbereiche unterteilt. Die Unterteilung erfolgt in zwei Ämter, das Hauptamt und das Rechnungsamt.

Leiter des Hauptamts ist Matthias Hauf. Ihm und dessen Stellvertreterin Juliane Ulbert sind die weiteren Aufgabenhauptgruppen mit deren Sachbearbeitern untergeordnet. Hierunter zählen folgende Aufgabenhauptgruppen:

- 1: Allgemeine Verwaltung
- 3: Recht, Sicherheit und Ordnung
- 4: Schule und Kultur
- 5: Soziales, Jugend und Gesundheit
- 6: Bauwesen
- 7: Öffentliche Einrichtungen

Amtsleiter des Rechnungsamtes ist Ralf Baamann. Seine Stellvertreterin Gudrun Schmid ist zusätzlich für die gesamte EDV in der Kommunalverwaltung Nattheim verantwortlich. Unter den Bereich des Rechnungsamtes fallen folgende Aufgabenhauptgruppen:

- 1: Allgemeine Verwaltung
- 2: Finanzen
- 5: Soziales, Jugend und Gesundheit
- 6: Bauwesen
- 8: Wirtschafts- und Verkehrsförderung

Durch die obige Auflistung ist eine Überschneidung der Zuständigkeiten der beiden Ämter zu erkennen. Dies ist der Kommunengröße geschuldet. Eine strikte Trennung der Zuständigkeitsbereiche ist bei Kommunalverwaltungen mit einer kleinen Anzahl an Mitarbeitenden oft nicht möglich.[61]

Für die interne Leistungsverrechnung ist es jedoch von größerer Relevanz, sich am Produktbuch der Gemeinde Nattheim[62] zu orientieren und die internen Leistungen zwischen den verschiedenen Produktgruppen und Produkten zu verrechnen, da sich Nattheim für einen produktorientierten Haushaltsaufbau entschieden hat, welcher in nachfolgender Abbildung dargestellt ist. Teilhaushalt 1 beinhaltet alle Bereiche/Produkte, die zur Steuerung und zum Service gehören. Hier ist der Produktbereich 11, innere Verwaltung, angeordnet. Teilhaushalt 2 umfasst alle Gemeindeaufgaben. Hier sind die Produktbereiche 12 bis 57 beinhaltet. Der dritte Teilhaushalt besteht aus dem Produktbereich 61 der allgemeinen Finanzwirtschaft.[63]

[61] Siehe Anlage 1: Verwaltungsgliederungsplan.
[62] Siehe Anlage 2: Produktplan Nattheim.
[63] Die Produktbereiche der Gemeinde Nattheim entsprechen denen des Kommunalen Produktplans Baden-Württemberg. Siehe Anlage 21.

Abbildung 9: Teilhaushalte der Gemeinde Nattheim

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Anlage 2: Produktplan Nattheim

4.3 Innere Verrechnungen in der Kameralistik

Interne Verrechnungen gab es auch bei der Gemeinde Nattheim bereits in der Kameralistik. Praktisch durchgeführt wurden diese im Bereich des Bauhofs und in Bereichen, in denen Gebühren erhoben wurden sowie dort, wo Leistungen der Verwaltungsmitarbeitenden für die Gemeindewerke getätigt wurden. Der Bauhof wurde hierbei extra ausgewiesen. Die restlichen internen Leistungen wurden „Verwaltungskostenbeiträge“ genannt und als „Innere Verrechnungen“ ausgewiesen. Insgesamt wurde für den letzten kameralen Haushalt 2019 ein Ansatz im Verwaltungshaushalt in der Höhe von 1.210.100,00 € für innere Verrechnungen allgemein festgelegt[64].

4.3.1 Verwaltungskostenbeiträge

Die Verwaltungskostenbeiträge werden anhand von Stundenaufschrieben der Verwaltungsmitarbeitenden erhoben. Alle Mitarbeitenden führen täglich Liste, was

[64] Siehe Anlage 3: Verwaltungshaushalt Nattheim 2019 – Einnahmen.

sie am jeweiligen Tag gearbeitet haben. Am Ende des Jahres wird die Liste ausgewertet und alle inneren Verrechnungen in der Finanzbuchhaltung verbucht.

So ist am Beispiel in der nachstehenden Tabelle zu sehen, dass der Beschäftigte X aus der Kämmerei 144 Stunden im Jahr 2019 für die Bauhofverwaltung gearbeitet hat. Mithilfe dessen wird der prozentuale Teil der gesamten Arbeitszeit des Beschäftigten ermittelt. Arbeitender X arbeitete im Jahr 2019 insgesamt 1810 Stunden. Der Anteil für die Bauhofverwaltung macht somit ca. 8% aus. Um den Verrechnungssatz zu ermitteln, werden diese 8% nun mit den Bruttobezügen inkl. Arbeitgeberanteile verrechnet. Beim Beschäftigten X mit einem Jahresbrutto von ca. 48.600 € macht das ca. 3.900 €.

Tabelle 1: Arbeitszeitenaufschriebe 2019 - Mitarbeiter X

Arbeit in h	144	45	89	53	88	194	369	91	342	395	1810	h
Arbeit in %	7,96	2,49	4,92	2,93	4,86	10,72	20,39	5,03	18,90	21,82	100,00	%
Aufgabe / Datum	**Bauhof**	**Wasser**	**Abwasser**	**Friedhof**	**VHS**	**Jagd**	**NKHR**	**Internet/ Facebook**	**Bauplätze**	**Sonstiges**	Arbeitszeit/ Tag	
01.01.2019												
02.01.2019	2	1	0	0	0	1	2	1	0	1	8	
03.01.2019	1	1	2	1	1	0	0	0,5	2	1	9,5	
04.01.2019	0	0	0	0,5	1	0	5	0	2	0	8,5	
05.01.2019											26	
06.01.2019												
07.01.2019	2	0	0,5	1	0	1	1	0,5	2	1	9	
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Gemeinde Nattheim

Anschließend werden die Verrechnungssätze aller Mitarbeitenden, die für die Bauhofverwaltung tätig waren, gesammelt. Auf diesen Betrag werden danach anteilige sächliche Kosten gerechnet. Die Gemeinde Nattheim hat nicht den von der KGSt empfohlenen Zuschlagssatz von 20 bzw. 40 % angewendet, sondern alle Sachkosten selbst ermittelt. Hierbei wurden die Kosten für Telefon, Porto, Versicherungen und Bürobedarf einschließlich EDV-Anlage aus den jeweiligen Buchungsstellen gefiltert. Die prozentualen Anteile wurden aufgrund von

sorgfältigen und qualitativen Schätzungen gewählt. Am Ende bildet sich ein Betrag, der dann auf der Haushaltsstelle des Bauhofs als Ausgabe aus inneren Verrechnungen und bei den leistungserbringenden Bereichen wie dem Personalamt, der Kämmerei und der Verwaltung als Einnahmen aus inneren Verrechnungen verbucht werden. Im Fall der Bauhofverwaltung würde die Haushaltsstelle 7710.6791 belastet werden. Die vier Stellen vor dem Punkt beschreiben den Unterabschnitt, der belastet wird. Die vier Stellen hinter dem Punkt beschreiben, um was für eine Ausgabe es sich handelt. Hier handelt es sich um den Unterabschnitt „Bauhof“ und die Ausgabe „Innere Verrechnungen“. Eine der entlasteten Haushaltsstellen ist z.B. die 0300.1690. Sie beschreibt den Unterabschnitt „Kämmerei“ und die Einnahme „Innere Verrechnungen“.

Tabelle 2: Innere Verrechnungen Bauhofverwaltung 2019

Name	**Bruttobetrag einschl. Arbeitgeberanteil Soz. Vers. ZVK/Euro**	**%**	**Euro**
Beschäftigter A	79.243,17 Euro	4%	3.169,73
Beschäftigter B	69.149,34 Euro	12%	8.297,92
Beschäftigter C	53.684,30 Euro	7%	3.757,90
Beschäftigter D	45.600,52 Euro	4%	1.824,02
Beschäftigter E	26.032,96 Euro	3%	780,99
Beschäftigter F	95.459,43 Euro	4%	3.818,38
Beschäftigter G	25.653,25 Euro	3%	769,60
Beschäftigter X	48.612,72 Euro	8%	3.889,02
Gesamt:			**26.307,55**

Anteilige sächliche Kosten:				
Telefon, Porto (0600.6520, 0600.6521)	3%	aus	11.607,57	348,23
Anteilige Versicherungen (0600.6400)	7%	aus	42.952,80	3.006,70
Bürobedarf einschl. EDV-Anlage (0600.6500, .6501, .6502, .6503, .9360)	10%	aus	67.927,82	6.792,78
Gesamt:				**10.147,71**

Gesamter Verwaltungskostenbeitrag Bauhof:	**36.455,26**

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Gemeinde Nattheim

Bei allen anderen Bereichen, die durch Gebühren gedeckt werden, sowie bei den Gemeindewerken, wird gleich verfahren. Die Besonderheit bei der internen Verrechnung mit den Gemeindewerken ist der tatsächliche Geldfluss zwischen abgebender und empfangender Stelle, da deren Wirtschaftsführung ausgegliedert ist. Ebenfalls können die Gemeindewerke als Eigenbetrieb Gewinne durch die Leistungsverrechnung reduzieren und steuerrechtliche Vorzüge erlangen. Insgesamt ergibt sich folgende Aufstellung der Verwaltungskostenbeiträge im Jahr 2019:

Tabelle 3: Verwaltungskostenbeiträge 2019

Bauhof	36.455,27	Blockheizkraftwerk **GWN**	1.259,15
Abwasser	21.522,16	Wasserversorgung **GWN**	20.786,38
Volkshochschule	2.800,68	Ramensteinbad **GWN**	17.585,84
Friedhof	22.465,00		
Asyl/Wohnungslose	9.356,95		
Summe:	**92.600,06**	**Summe GWN:**	**39.631,37**
Gesamt:	**132.231,43**		

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Gemeinde Nattheim

4.3.2 Bauhof

Die Gemeinde Nattheim verfügt über ein sehr spezielles Verrechnungsprogramm für den Bauhof mit dem Namen „mpsARES“. Diese Software wurde ausschließlich für die Verwaltung von Bau-/ Betriebshöfen erstellt. Aufgrund der Seltenheit des Einsatzes des ARES wird im folgenden Abschnitt der Arbeit näher darauf eingegangen und das Arbeiten mit sowie die Funktionsweise von ARES anhand eines nachgestellten Beispiels beschrieben. Die Darstellung erfolgt aus der Sicht der Bauhofverwaltung. Das Programm betreut die Mitarbeitenden der Kommune von der Auftragserteilung bis zur internen Verrechnung der Bauhofleistungen in der Finanzbuchhaltung.

Grundsätzlich muss der Bauhof verrechnet werden, da er Leistungen für andere Bereiche oder Produkte, wie z.B. das Gebäudemanagement, den Friedhof, die Verwaltung und den Kindergarten, erbringt. Das Bauhof-Personal wird mit 100% auf den Bauhof gebucht. Dieser muss anschließend durch die verrechneten Aufträge entlastet werden. Im Jahr 2017 wurden dem Bauhof dadurch 870.712,93 € gutgeschrieben.[65]

Als erster Schritt muss die Bauhofverwaltung einen Auftrag für den Bauhof anlegen. Hierbei gibt es die nachstehenden Auftragsarten:

- interne Daueraufträge
- interne Einzelaufträge
- externe Einzelaufträge
- Gemeindewerke Daueraufträge
- Gemeindewerke Einzelaufträge
- investive Einzelaufträge

Zu den internen Daueraufträgen zählen alle Unterhaltungsmaßnahmen wie z.B. die Grünpflege. Interne Einzelaufträge sind einmalige Aufträge, die nach der Ausführung abgeschlossen sind. Beim später erläuterten Beispiel handelt es sich um einen internen Einzelauftrag. Bei externen Einzelaufträgen handelt es sich ebenfalls um einmalige Aufträge, welche jedoch für Externe geleistet und diesen auch in Rechnung gestellt werden. Wird z.B. eine Straßenlaterne umgefahren, beseitigt der Bauhof die Beschädigung und deren Kosten werden dem Verursacher in Rechnung gestellt. Gemeindewerke-Aufträge sind alle Leistungen, die der Bauhof für die Gemeindewerke Nattheim erbringt. Diese Kosten werden den Werken in Rechnung gestellt. Hierbei gibt es ebenfalls Einzel- und Daueraufträge. Der Block investiver Einzelaufträge beinhaltet alle großen Arbeiten, die später als Investition aufgeführt und als solche abgeschrieben werden. Hierunter fallen beispielsweise größere Baumaßnahmen.

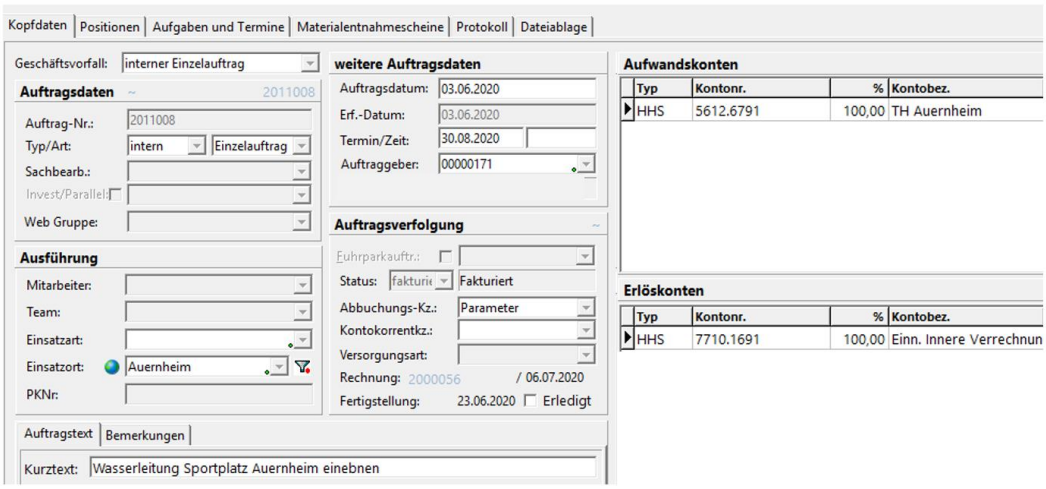
Bei der Erstellung des Auftrags müssen verschiedene Daten eingetragen werden. Hierbei handelt es sich um die Auftragsart (Geschäftsvorfall), den Einsatzort, das

[65] Siehe Anlage 4: Bauhof 7710, Anlage 5: Leistungsverrechnung Bauhof.

Auftragsdatum[66], den Termin bis wann die Arbeiten abgeschlossen sein müssen und den Auftraggeber sowie den Kurztext, was erledigt werden muss. Ebenfalls ausgewählt werden muss das Aufwandskonto, welches später belastet werden soll.

Beim Beispielsauftrag muss der Bauhof am Sportplatz, von dessen Grundstück die Gemeinde Eigentümer ist, eine Wasserleistung einebnen. Hier wurde die Haushaltsstelle 5612.6791 gewählt, da der Bauhof die Arbeiten für die „TH Auernheim“ erledigt hat. Auf dieser Haushaltsstelle wird eine Ausgabe für „Verrechnung Löhne Bauhof“ verbucht. Das Erlöskonto stellt die Haushaltsstelle 7710.1691 dar. Hierbei handelt es sich um den Unterabschnitt „Bauhof“ und die Einnahme „Innere Verrechnungen – Löhne usw.“

Abbildung 10: Anlegen des Auftrags

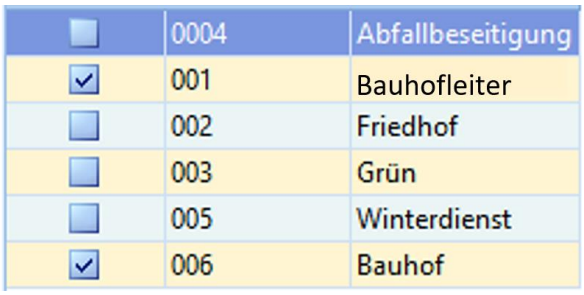


Quelle: mpsARES

Die Bauhofmitarbeitenden verfügen über eine App auf dem Smartphone, in der sie alle verrechnungstechnisch relevanten Daten der Ausführung des Auftrags erfassen. Nach der Auftragserstellung wird dieser Auftrag in der App für bestimmte Mitarbeitende(-gruppen) nach der Zuständigkeit freigeschaltet. Im beschriebenen Fall haben der „Bauhofleiter“ sowie die Gruppe „Bauhof“ den Auftrag erhalten. Die in dieser Gruppe hinterlegten Mitarbeitende können den Auftrag nun ableisten und entsprechend einpflegen.

[66] Das Auftragsdatum des Beispiels befindet sich im Jahr 2020, da es zur Zeit der Verfassung dieser Arbeit erstellt, aber im kameralen System nachgestellt wurde.

Abbildung 11: Freischaltung in der App



	0004	Abfallbeseitigung
☑	001	Bauhofleiter
☐	002	Friedhof
☐	003	Grün
☐	005	Winterdienst
☑	006	Bauhof

Quelle: mpsARES

Die Bauhofmitarbeitenden bebuchen den Auftrag in der App, indem sie den entsprechenden Auftrag auswählen und ihre Arbeitszeit und die erforderlichen Geräte und Fahrzeuge sowie deren Laufzeit erfassen. In der Bauhofverwaltung werden dann die gebuchten Positionen mit den entsprechenden Preisen angezeigt. So hat der Mitarbeiter A (Ressource 248) 8,5 Stunden für den Auftrag aufgebracht. Hierfür werden 391,00 € verrechnet. Dies ergibt sich aus dem mit 46,00 € bewerteten Stundensatz dieser Ressource. Zusätzlich war der LKW (Ressource 1063) im Einsatz. Die Einsatzstunde wird hier mit 35,00 € bewertet. Bei einem Einsatz von 8 Stunden ergeben sich LKW-Kosten von 280,00 €. Der Endbetrag ergibt sich nun aus allen für den Auftrag eingesetzten Ressourcen zusammen. Die Einzelpreise wurden im Vornherein von der Kämmerei kalkuliert. Die Personalstundensätze ergeben sich aus dem Jahresbruttogehalt inkl. Arbeitgeberanteilen. Die Sätze für die Werk- oder Fahrzeuge wurden auf Basis des Wiederbeschaffungswertes gebildet. Die Instandhaltung pro Jahr plus kalkulatorischer Abschreibung und Zinsen pro Jahr werden durch die Betriebsstunden pro Jahr geteilt. Die daraus resultierenden Beträge wurden bei den jeweiligen Gerätschaften hinterlegt. Es zeigt sich damit, dass das Programm mit der Verrechnung über Verrechnungspreise arbeitet. Die Verrechnungssätze werden anhand von Kostenpreisen ermittelt. Als Basis werden alle wertmäßigen Kosten herangezogen.

Abbildung 12: Gebuchte Positionen

Kopfdaten | Positionen | Aufgaben und Termine | Materialentnahmescheine | Protokoll | Dateiablage

Auftrag	Art	Ausf. von	Resource	Bezeichnung	Menge	Positionspreis	Einzelpreis
2011008	2	22.06.2020	248	**Mitarbeiter A**	07:00-16:00 (8.5 h)	391,00	46,00
2011008	2	22.06.2020	411	**Mitarbeiter B**	07:00-16:00 (8.5 h)	391,00	46,00
2011008	2	22.06.2020	361	**Mitarbeiter C**	07:00-16:00 (8.5 h)	391,00	46,00
2011008	3	22.06.2020	1063	HDH: GN 20 - LKW	8 Std	280,00	35,00
2011008	2	23.06.2020	411	**Mitarbeiter B**	07:00-16:00 (8.5 h)	391,00	46,00
2011008	3	23.06.2020	1063	HDH: GN 20 - LKW	8 Std	280,00	35,00
2011008	2	23.06.2020	361	**Mitarbeiter C**	07:00-16:00 (8.5 h)	391,00	46,00
2011008	3	23.06.2020	1068	Mietfahrzeug /-gerät	5 Std	10,00	2,00

Quelle: mpsARES

Nach der vollständigen Erledigung des Auftrags schließt der Bauhofleiteer den Auftrag in der App ab, womit der Auftrag auch im Programm geschlossen und dort als frakturiert dargestellt wird.

Abbildung 13: frakturierter Auftrag

Summe: 2.525,00 EUR Auftrag fakturiert

Positionspreis	Einzelpreis	Standort	Einsatzart	Sollzeit J/N
391,00	46,00	02	1015	☐
391,00	46,00	02	1018	☐
391,00	46,00	02	1018	☐
280,00	35,00	02	1018	☐
391,00	46,00	02	1018	☐
280,00	35,00	02	1018	☐
391,00	46,00	02		☐
10,00	2,00	02		☐

Quelle: mpsARES

Der frakturierte Auftrag wird nun über eine Schnittstelle in Form eines Datensatzes an die Finanzbuchhaltung übergeben und in das Finanzbuchhaltungsprogramm „mps“ eingelesen.

Abbildung 14: Schnittstelle mpsARES/ mpsNF

exportInt - Editor

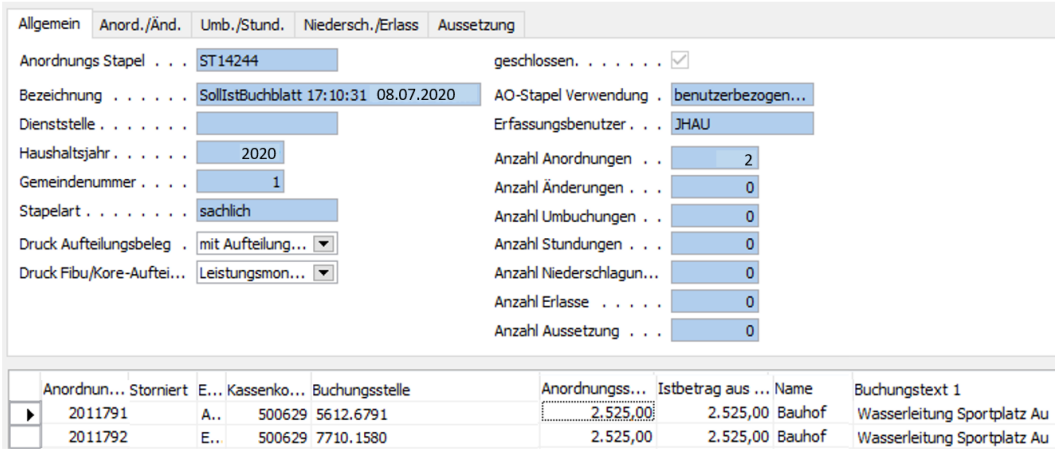
Datei Bearbeiten Format Ansicht Hilfe

```
2;;50;;2020;1;1;48110250;0,00;0;0;Wasserleitung Sportplatz Au;06.07.2020;06.07.2020;2525,00;0;2000056;0;0;;;;;;;;;;11.24.00;;2011008
2;;50;;2020;1;1;38110250;0,00;0;0;Wasserleitung Sportplatz Au;06.07.2020;06.07.2020;2525,00;0;2000056;0;0;;;;;;;;;;11.25.00;;2011008
```

Quelle: mpsNF

Nach dem Einlesen in das Programm, wird der Datensatz über einen Anordnungsstapel dargestellt. Im konkreten Beispiel sind im Anordnungsstapel zwei Anordnungen aufgeführt, da die Schnittstelle zwei Datensätze aufweist. Durch die Einstellung „Druck Fibu/Kore-Aufteilung: Leistungsmonate“ wird die Buchung im kameralen System durchgeführt. Die angezeigten Buchungen beschreiben die oben genannten Buchungen auf den Haushaltsstellen.

Abbildung 15: Anordnung der Verrechnung



Quelle: mpsNF

Die Sollstellung und die Verrechnung erfolgen durch das Verbuchen der beiden Anordnungen. Im Beispiel wird die Buchungsstelle „TH-Auernheim“ mit Ausgaben aus inneren Verrechnungen in Höhe von 2.525,00 € belastet. Die Buchungsstelle „Bauhof“ wird mit einem Betrag in selber Höhe von Einnahmen aus inneren Verrechnungen entlastet. Diese Buchungen werden auf dem Kassenkonto 500629, welches den Mandant „Bauhof“ beschreibt, dargestellt. Nach den Verrechnungen sind die Kosten der Leistung des Bauhofs verursachungsgerecht zugeordnet.

Abbildung 16: Buchung der Verrechnung

TH-Auernheim: Ausgaben aus inneren Verrechnungen

Vorgangs...	Buchungsstelle	Sollbuchung	Istbuchung	Kassenkonto	Name Pflichtiger	Buchungstext 1
1901007	5612.6791	690,00	690,00	500629	Bauhof	Turnhalle Auernheim
1901007	5612.6791	52,25	52,25	500629	Bauhof	Turnhalle Auernheim
2011008	5612.6791	2.525,00	2.525,00	500629	Bauhof	Wasserleitung Sportplatz Au

Bauhof: Einnahmen aus inneren Verrechnungen

1901041	7710.1691	552,00	552,00	500629	Bauhof	Dekoration (Weihnachten, Os
1901042	7710.1691	304,00	304,00	500629	Bauhof	Grünpflegearbeiten Flst. 47
1901044	7710.1691	115,00	115,00	500629	Bauhof	Personalrat
2011008	7710.1691	2.525,00	2.525,00	500629	Bauhof	Wasserleitung Sportplatz Au

Quelle: eigene Darstellung, mpsNF

4.4 Status quo der internen Leistungsverrechnung im NKHR

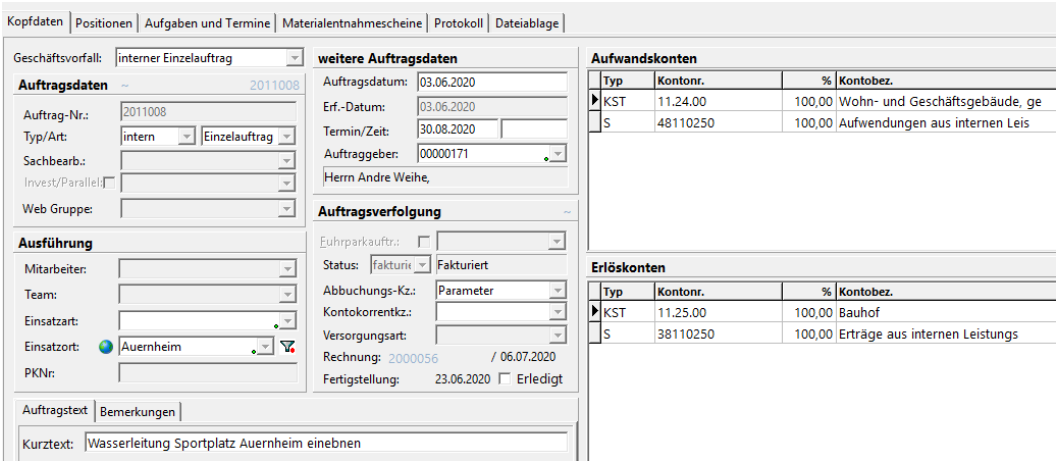
Innere Verrechnungen werden seit der Umstellung auf die Doppik im Jahr 2020 lediglich beim Bauhof getätigt. Die Verrechnung erfolgt weiterhin mit dem Programm mpsARES. Grundsätzlich hat sich die Arbeitsweise mit dem Programm im NKHR nicht verändert, sondern funktioniert gleich wie im vorherigen Kapitel 4.3.1 erläutert. Lediglich die Buchungsstellen haben sich durch die Einführung der neuen Produkt- und Kontenpläne Baden-Württemberg geändert.[67] Die doppische Buchführung geschieht im Hintergrund und ist für den Anwender des Programms nicht auf Weiteres ersichtlich. Nachstehend werden die Veränderungen ausgeführt. Aus Gründen der Verständlichkeit wird hierzu dasselbe Beispiel wie im vorherigen Teil verwendet.

Bei der Erstellung des Auftrags durch die Bauhofverwaltung hat sich nur wenig an der Maske verändert. Alle Auftragsdaten müssen weiterhin erfasst werden. Bei der Wahl der Aufwands- und Erlöskonten wird der erste Unterschied ersichtlich. In der Doppik wird, im Vergleich zur Kameralistik, nicht mehr mit Haushaltsstellen gearbeitet. Nun sind die Kontentypen Kostenstellen und Sachkonten. Im vorliegenden Fall stellt das Produkt 11.24.00 „Gebäudemanagement“ die Kostenstelle „Wohn- und Geschäftsgebäude, gemischtgenutzte Gebäude“ dar. Das

[67] Siehe Anlage 21: Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, Anlage 23: VwV Produkt- und Kontenrahmen Baden-Württemberg gebildet.

Sachkonto 48110250[68] beschreibt alle Aufwendungen aus internen Leistungsverrechnungen des Bauhofs. Bei den Erlöskonten beschreibt das Sachkonto 38110250 das zugehörige Ertragskonto. Für die Erlöse wurde die Kostenstelle 11.25.00 „Bauhof“ gewählt. Anhand des Aufbaus des Sachkontos mit den Zahlen -25- ist zu erkennen, dass das Sachkonto Verbindungen zur Kostenstelle hat.

Abbildung 17: Anlegen des Auftrags im NKHR

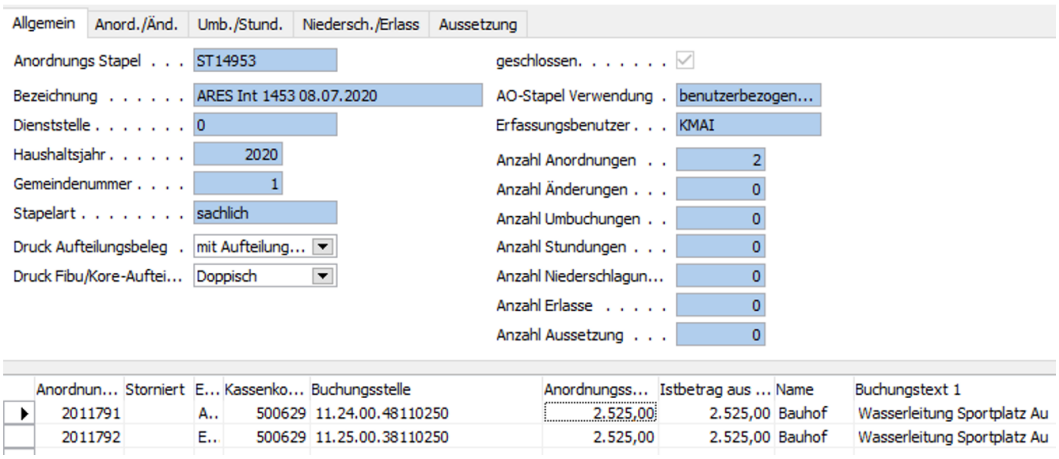


Quelle: mpsARES

Anschließend wird der Auftrag in der App wieder für die Mitarbeitenden freigeschalten und die Arbeiter buchen weiterhin ihre Arbeitszeiten und die Fahrzeuge bzw. Maschinen über die App auf den Auftrag. Der Auftrag wird wieder als frakturiert dargestellt, wenn alle Arbeiten abgeschlossen sind und der Auftrag erledigt ist. Nun wird der Auftrag aus der App herausgenommen und als Datensatz über eine Schnittstelle in das Finanzbuchhaltungsprogramm eingelesen. Anschließend wird der Auftrag wieder über einen Anordnungsstapel angezeigt. Der Anordnungsstapel beinhaltet auch hier zwei Anordnungen. Jetzt ist bei der Einstellung „Druck Fibu/Kore-Aufteilung“ doppisch ausgewählt.

[68] Die Sachkonten der Gemeinde Nattheim wurden nach dem VwV Produkt- und Kontenrahmen Baden-Württemberg gebildet. Siehe Anlage: 23, Anlage 16: Kontenplan Gemeinde Nattheim.

Abbildung 18: Anordnung der Verrechnung im NKHR



Quelle: mpsNF

Abschließend vollzieht das Programm wieder die Buchungen in der Sollstellung. Hierbei wird die Buchungsstelle des Gebäudemanagements mit einem Betrag von 2.525,00 € belastet und die Buchungsstelle des Bauhofs mit dem gleichen Betrag entlastet.

Abbildung 19: Buchung der Verrechnung im NKHR

Gebäudemanagement: Aufwendungen interner Leistungsbeziehung Bauhof

Vorgangs...	Buchungsstelle	Sollbuchung	Istbuchung	Kassenkonto	Name Pflichtiger	Buchungstext 1
2001016	11.24.00.48110250	653,50	653,50	500629	Bauhof	Rathaus Nattheim
2001040	11.24.00.48110250	977,50	977,50	500629	Bauhof	Hausmeistertätigkeiten: Ver
2001016	11.24.00.48110250	4.715,00	4.715,00	500629	Bauhof	Rathaus Nattheim
2001040	11.24.00.48110250	1.587,00	1.587,00	500629	Bauhof	Hausmeistertätigkeiten: Ver
2011008	11.24.00.48110250	2.525,00	2.525,00	500629	Bauhof	Wasserleitung Sportplatz Au

Bauhof: Erträge interner Leistungsbeziehung Bauhof

2001039	11.25.00.38110250	242,50	242,50	500629	Bauhof	Asylbewerber
2001040	11.25.00.38110250	1.587,00	1.587,00	500629	Bauhof	Hausmeistertätigkeiten: Ver
2001044	11.25.00.38110250	885,50	885,50	500629	Bauhof	Personalrat
2001047	11.25.00.38110250	388,50	388,50	500629	Bauhof	Sondersportanlagen (Trimm-d
2011008	11.25.00.38110250	2.525,00	2.525,00	500629	Bauhof	Wasserleitung Sportplatz Au

Quelle: eigene Darstellung, mpsNF

4.5 Praktische Einführung

Dieses Kapitel beinhaltet Ausführungen der praktisch angewendeten und auf die Gemeinde Nattheim bezogenen Tätigkeiten im Rahmen dieser Arbeit. Zunächst wird die Verrechnung einzelner ausgewählter Leistungen der Gemeinde Nattheim aufgezeigt. Daraufhin wird die technische Umsetzung dieser Leistungsverrechnungen im Finanzbuchhaltungsprogramm mpsNF dargestellt. Hierbei wird die Verrechnung der Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen sowie einer Serviceleistung mithilfe von Auszügen aus dem System erläutert.

4.5.1 Verrechnung der einzelnen Leistungen

Im folgenden Teil werden Handlungsempfehlungen zur praktischen Einführung und Umsetzung gegeben. Näher behandelt werden die Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen sowie die Serviceleistungen. Hierbei wird die empfohlene Vorgehensweise bei den ausgesuchten Leistungen jeweils vorgestellt und durch die Diskussion mit zuvor festgelegten Kriterien belegt. Die drei in nachstehender Abbildung dargestellten Kriterien wurden als wesentliche Elemente der Erörterung festgelegt:

Abbildung 20: Auswahlkriterien

Quelle: eigene Darstellung

Der erzielbare Steuerungsnutzen drückt den Erfüllungsgrad der Verhaltenssteuerung von den anbietenden Leistungserstellern und den nachfragenden Leistungsempfängern aus.[69] Das Kriterium der Verursachungsgerechtigkeit stellt dar, inwiefern die entstandenen Kosten der Leistung auf die wirklichen Leistungsempfänger aufgeteilt werden. Theoretisch sollen nur die Bereiche belastet werden, die die Leistung in Anspruch genommen haben. Ebenfalls sollte diese Belastung auch nur in der Höhe geschehen, welche Menge dieser Bereich abgenommen hat. Zwischen diesen zwei Kriterien und dem Verwaltungsaufwand könnte sogar von einem Konflikt ausgegangen werden. Einen hohen Steuerungsnutzen sowie ein hohes Maß an verursachungsgerechter Umlage soll erzielt werden. Doch es stellt sich die Frage: Mit welchem Verwaltungsaufwand ist dieses Anstreben verbunden? Es ist also die Praktikabilität bzw. der Verwaltungsaufwand mit dem Steuerungsnutzen und der Verursachungsgerechtigkeit abzuwägen.

4.5.1.1 Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen

Die nachstehende Tabelle zeigt eine Übersicht der Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen der Gemeinde Nattheim sowie deren empfohlene Verrechnungsmethode:

Tabelle 4: Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen

zu verteilendes Produkt	**Produktbezeichnung**	**Leistungsart**	**Verteilungsart**	**Verteilungsschlüssel**
11.10.00	Steuerung	Steuerung	Umlage	50 % nach Anzahl der MA & 50 % nach bereinigtem Haushaltsvolumen
11.11.00	Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung	Steuerung	Umlage	50 % nach Anzahl der MA & 50 % nach bereinigtem Haushaltsvolumen
11.12.00	Steuerungsunterstützung und Controlling	Steuerungs-unterstützung	Umlage	50 % nach Anzahl der MA & 50 % nach bereinigtem Haushaltsvolumen

[69] Vgl. Bals/ Fischer, 2014, S. 102.

11.14.00	Zentrale Funktionen	Steuerungs-unterstützung	Umlage	50 % nach Anzahl der MA & 50 % nach bereinigtem Haushaltsvolumen

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Anlage 2: Produktplan Nattheim

Vorweg sollen alle Produkte im Rahmen der Steuerung- und Steuerungsunterstützung anhand des Produktbuchs der Gemeinde[70] erläutert werden. Die Gemeindeverwaltung Nattheim hat zur Übersichtlichkeit wenig Unterteilung in den Produktgruppen vorgenommen und somit stellen die Produktgruppen aus dem kommunalen Produktplan Baden-Württemberg[71] im Wesentlichen die Produkte und Leistungen der Gemeinde dar.

Im Rahmen der Steuerungsleistungen gibt es in der Gemeinde Nattheim folgende zwei Produkte:

Das **Produkt 11.10.00 „Steuerung“** umfasst den Bürgermeister, die Ortsvorsteher, den Gemeinderat sowie die Ortschaftsräte. Die Aufgaben dieser politischen Organe sind die strategische Entwicklung, die Führung und Steuerung, die Vertretung und Repräsentation sowie die Wahrnehmung der Interessen der Gemeinde in Beteiligungen und kommunalen Verbänden.

Das **Produkt 11.11.00 „Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung“** beinhaltet die Geschäftsführung für den Gemeinderat, den Ortschaftsrat und den sonstigen Gremien. Zum Aufgabenfeld gehören ebenfalls die Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitungen der Sitzungen einschl. der Veröffentlichung der Informationen.

Die nachstehend erklärten Produkte leisten die Steuerungsunterstützung:

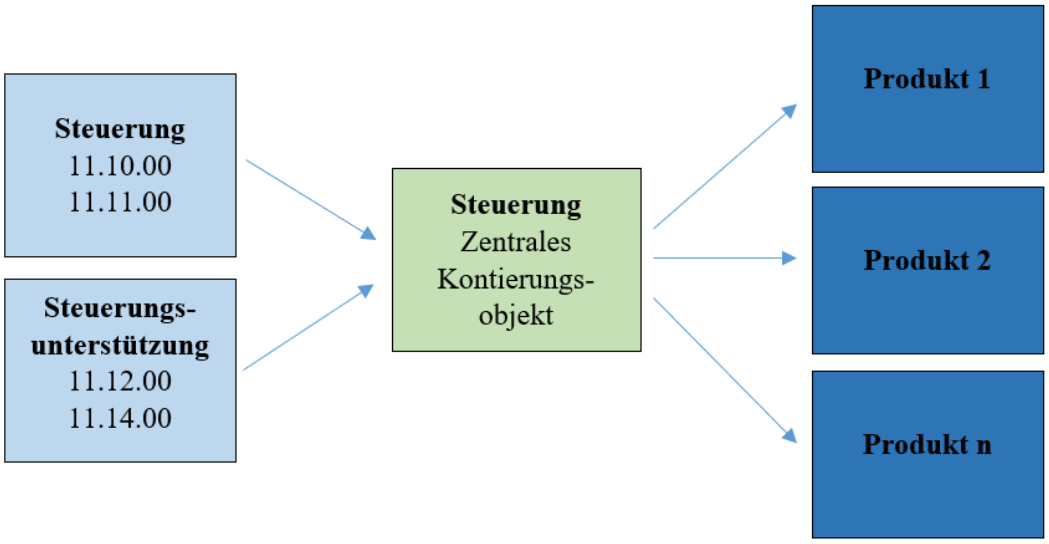
Aufgabenfelder des **Produkts 11.12.00 „Steuerungsunterstützung und Controlling“** sind die Erarbeitung und Entwicklung von Grundsätzen, Rahmenregelungen, Leitlinien, die Haushaltsplanung und Bewirtschaftung des Geld- und Kapitalvermögens. Das zentrale Berichtswesen und Controlling wird hier ebenso dazugezählt.

[70] Siehe Anlage 15: Produktbuch Gemeinde Nattheim.
[71] Siehe Anlage 2 21: Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg.

Unter das **Produkt 11.14.00 „Zentrale Funktionen“** fallen der Datenschutz, die Vorbereitung und Durchführung von repräsentativen Anlässen, Ehrungen und Nachrufe sowie Städtepartnerschaften und die Koordination des Bürgerschaftlichen Engagements.

Grundsätzlich sollen alle Kosten, die für Leistungen der Steuerung und Steuerungsunterstützung anfallen, auf die leistungsempfangenden Bereiche verteilt werden. Hierbei werden die Vorschläge des Arbeitsergebnisses der Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen[72] verfolgt. In nachstehender Abbildung wird die Vorgehensweise bei der Verteilung der Steuerungsleistungen verdeutlicht:

Abbildung 21: Umlage Steuerung- und Steuerungsunterstützung



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, 2008, S.5.

Die Leistungen der Steuerung und der Steuerungsunterstützung werden auf einer Art Kontierungsobjekt „Steuerung“ gesammelt. Hierbei handelt es sich um alle Belastungen, der vorhin beschriebenen Produkte. Von dort an werden diese Leistungen auf die leistungsempfangenden Produkte verteilt. Da grundsätzlich alle Bereiche bzw. Produkte Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen in Anspruch nehmen, werden diese allen belastet.[73] Da die Produkte als Kostenträger eingerichtet wurden, finden also die inneren Verrechnungen zwischen den

[72] Siehe Anlage 17: Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen.
[73] Siehe Anlage 8: Kostenträgerplan.

Kostenträgern statt. Bewusst werden die Steuerungsleistungen gegen Empfehlung der Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen auch an Servicebereiche verteilt, da grundsätzlich z.B. auch das Personalamt Steuerung der Verwaltungsführung oder des Gemeinderates empfängt.

Als Verrechnungsmethode wurde die Umlage i.e.S. gewählt, da grundsätzlich alle anderen Bereiche Steuerungsleistungen in Anspruch nehmen und eine Zuordenbarkeit zu den verschiedenen Kostenarten eine untergeordnete Rolle einnimmt. Die Steuerungsleistungen sollen zu 50% nach Anzahl der Mitarbeitenden und zu 50% nach bereinigtem Haushaltsvolumen verteilt werden. Das bereinigte Haushaltsvolumen beinhaltet die Konten 40*, 41*, 42*, 44*, 47*[74] nach dem VwV Produkt- und Kontenrahmen Baden-Württemberg.[75]

Diese Verrechnungsmethode inkl. des genannten Umlageschlüssels sollte gewählt werden, da grundsätzlich kein verursachungsgerechter Schlüssel für die Verteilung von Steuerungsleistungen gefunden werden kann. Eine Ermittlung des genauen Umfangs davon, wie viel Steuerung welches Produkt empfängt, ist nicht möglich. Grundlegend wird eine Umlage dem Kriterium der Verursachungsgerechtigkeit nicht gerecht. Jedoch gibt es keine Einheit, anhand welcher eine Zählung der erbrachten Leistungen möglich ist. Selbst eine genaue und gewissenhafte Identifizierung der Dienstleistungen ist nicht durchführbar. Lediglich die Entlastung von den Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsbereichen zeigt einen verursachungsgerechten Aspekt, da die Steuerung ihre Leistungen nicht für sich selbst, sondern für andere Bereiche und für die externen Produkte erstellt. Die Beurteilung unter dem Kriterium Steuerungsnutzen ist ebenfalls nicht fachgerecht, da die Bereiche keine Wahl haben, ob sie die Steuerungsleistungen empfangen möchten oder nicht. Es besteht ein sogenannter Kontrahierungszwang. Eine Einflussnahme auf die Menge des Erhalts besteht ebenfalls nicht. Die Höhe der Belastungen kann lediglich mit der Veränderung der Bezugsgrößen der Bemessungseinheit variiert werden. Somit ist vermutlich von einer indirekten Einflussnahme auszugehen. In diesem Fall müsste dann die Anzahl der

[74] Vgl. Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling, 2008, S. 4.
[75] Siehe Anlage 23: VwV Produkt- und Kontenrahmen Baden-Württemberg.

Mitarbeitenden, welche für das Produkt arbeiten, oder das bereinigte Haushaltsvolumen, verringert werden. Demnach ist der Steuerungsnutzen bei dieser Verrechnungsmethode sehr gering. Im Gegensatz zur Verursachungsgerechtigkeit und dem Steuerungsnutzen werden die Ansprüche des Kriteriums Verwaltungsaufwand erfüllt. Der Verwaltungsaufwand sollte möglichst geringgehalten werden. Das ist mit der Umlage i.e.S. durch einen Umlageschlüssel der Fall. Hierfür müssen keine Verrechnungspreise kalkuliert und die Anzahl der in Anspruch genommenen Leistungen gezählt werden. Lediglich eine Bestimmung der Bezugsgrößen der einzelnen Kostenträger muss erarbeitet werden. Insgesamt ist zu erkennen, dass eine Umlage die gewählten Kriterien Verursachungsgerechtigkeit und Steuerungsnutzen kaum erfüllt. Eine andere Methode ist allerdings bei der Verrechnung von Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen schlecht bis gar nicht durchführbar. Der geringe Verwaltungsaufwand rechtfertigt die Verwendung der Umlage i.e.S.

4.5.1.2 Serviceleistungen

Die Tabelle 5 zeigt eine vollständige Übersicht der Serviceleistungen der Gemeinde Nattheim sowie deren empfohlene Verrechnungsmethode:

Tabelle 5: Serviceleistungen

zu verteilendes Produkt	**Produktbezeichnung**	**Leistungsart**	**Verteilungsart**	**Verteilungsschlüssel**
11.20.00	Organisation und EDV	Service	Preis	pro PC-Arbeitsplatz
11.21.00	Personalwesen	Service	Preis	pro Lohnabrechnung
11.22.00	Finanzverwaltung, Kasse	Service	Preis	pro Buchung
11.24.00	Gebäudemanagement	Service	Preis	pro qm
11.26.00	Zentrale Dienstleistungen	Service	Preis	pro MA
11.30.00	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Service	Preis	pro MA
11.33.00	Grundstücksmanagement	Service	Preis	pro qm
11.24.00	Bauhof und Fuhrpark	Service	mpsARES	

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Anlage 2: Produktplan Nattheim

Im Vornherein sollen zunächst wieder die Produkte im Rahmen des Service anhand des Produktbuchs der Gemeinde[76] erläutert werden. Im Folgenden wird folgend nur auf die ersten zwei Produkte der oben aufgeführten Tabelle näher eingegangen.

Das **Produkt 11.20.00 „Organisation und EDV“** umfasst die Installation, die Beratung und die Betreuung von Hard- und Software sowie die Bereitstellung, den Betrieb und die Unterhaltung des Telekommunikationsnetzes. Zu dessen Aufgabenbereich zählt zudem die Störungsbeseitigung und die Beratung und Unterstützung der Anwender.

Das **Produkt 11.21.00 „Personalwesen“** ist hauptsächlich für die Personalbedarfsabdeckung und die Personalbetreuung zuständig. Auch die Koordination der Ausbildung und die Bezüge- und Entgeltabrechnung gehört zu dessen Aufgaben. Des Weiteren beschäftigt sich das Personalwesen mit dem Arbeitsschutz und der Arbeitsmedizin.

Bei diesen Servicedienstleistern sollen im Gegensatz zu den Steuerungs- und Steuerungsunterstützern nicht alle Kosten verteilt werden. Es sollen nur die Kosten in Rechnung gestellt werden, die wirklich in Anspruch genommen wurden. Aus diesem Grund wird hierfür die interne Verrechnung anhand von Verrechnungspreisen empfohlen. Grundsätzlich wird der Aspekt der Verursachungsgerechtigkeit erfüllt, da jeder Empfänger nur mit dem belastet wird, was er auch wirklich in Anspruch nimmt. Es kann die Menge der empfangenen Leistungen ermittelt werden. Bei Serviceleistungen besteht meist ein Auftragnehmer-Auftraggeberverhältnis, wodurch der Leistungsempfänger Einfluss auf diese Leistungen und Produkte hat und sich hieraus ein Steuerungsnutzen ergeben. In den ausgewählten Beispielen ist zwar nur eine indirekte Einflussnahme möglich, da Art und Umfang der Leistung nur über eine Veränderung der Bezugsgrößen beeinflusst werden kann. So sollen die Kosten der Entgelt- und Bezügeabrechnung anhand eines Verrechnungspreises pro Abrechnung verrechnet werden. Dies kann über die Anzahl der Mitarbeitenden des jeweiligen Produktes beeinflusst werden. Hierbei fällt die Steuerungswirkung gering aus. Allerdings besteht ein Steuerungsnutzen bei den leistungserstellenden Bereichen. Sie

[76] Siehe Anlage 15: Produktbuch Gemeinde Nattheim.

erkennen, wie viel eine Einheit der Leistung kostet und müssen oder wollen versuchen, dass die Kosten der Leistungserstellung nicht über dem kalkulierten Preis liegen. Demnach liegt ein Steuerungsnutzen vor. Wie stark dieser ausfällt wird durch das Auftragnehmer-Auftraggeberverhältnis und die dadurch bedingte gegenseitige Einflussnahme bestimmt. Dies ist von Serviceleistung zu Serviceleistung unterschiedlich. Der Verwaltungsaufwand ist bei einer Verrechnung mit der Methode der Verrechnungspreise höher als bei einer Umlage i.e.S. oder einer Umverteilung. Hierzu müssen vorerst die Preise kalkuliert werden. Für die Kalkulation müssen einige Daten erhoben werden. Dies stellt einen großen Verwaltungsaufwand dar. Trotz des höheren Verwaltungsaufwandes überwiegen die Vorteile bei den Kriterien der Verursachungsgerechtigkeit und dem Steuerungsnutzen, weshalb die Verrechnung mithilfe von Verrechnungspreisen die geeignete Methode für die interne Leistungsverrechnung der Serviceleistungen im Allgemeinen darstellt. Allerdings muss für jede einzelne Serviceleistung abgewogen werden, ob der Verrechnungspreis die beste Variante darstellt. Dies hängt nicht nur von der Abwägung der ausgewählten Kriterien ab, denn eine große Rolle spielen auch hierbei immer auch die örtlichen Verhältnisse.

Im Weiteren wird die Vorgehensweise im Rahmen der internen Leistungsverrechnung mit Hilfe von Verrechnungspreisen anhand der oben genannten drei Beispiele näher ausgeführt. Hierbei werden Empfehlungen ausgesprochen, welche Variante des Verrechnungspreises gewählt werden soll.

Bei der Serviceleistung „Organisation und EDV“ wird ein kostenorientierter Verrechnungspreis empfohlen. Dieser Preis soll pro PC-Arbeitsplatz kalkuliert und anschließend durch diese Bezugsgröße auf die Leistungsempfänger verrechnet werden. D.h. in diesem Fall, dass der kalkulierte Preis pro PC-Arbeitsplatz mit der Anzahl der PCs pro Empfängereinheit multipliziert wird.[77] Sinnvoll wäre hierbei einen Verrechnungspreis auf Vollkostenbasis zu ermitteln. Bei einer Kalkulation auf Vollkostenbasis werden alle für das Produkt anfallenden Kosten bei der Preisberechnung berücksichtigt. Somit würde der gesamte Ressourcenverzehr wiedergespiegelt werden. Alle Kosten würden mit dieser Methode transparent und

[77] Siehe Anlage 10: Umlageschlüssel PC-Arbeitsplätze.

verursachungsgerecht verteilt werden. Vorerst müssen aber alle Kosten hierfür erfasst werden. Eine Rolle spielen hierbei die Sachkosten der gesamten IuK (Informations- und Kommunikationstechnik) sowie die Personalkosten der Sachbearbeiterin, die für die gesamte EDV zuständig ist. Bei den Sachkosten werden die jährlichen Abschreibungen der Hardware, dazukommende Instandhaltungs- und Wartungskosten sowie andere anfallende Sachkosten herangezogen. Dies wird hier als Geschäftsausgaben betitelt. Ebenfalls berücksichtigt werden kalkulatorische Kosten. Im Fall der Gemeinde Nattheim sind keine kalkulatorischen Kosten angefallen. In folgender Aufstellung ist die Kalkulation der Kosten eines PC-Arbeitsplatzes zu sehen. Die Daten wurden von der Buchhaltung erfasst und ausgewertet. Es ergibt sich ein Verrechnungspreis in Höhe von 1.240,00 € pro PC-Arbeitsplatz.

Tabelle 6: Kosten eines PC-Arbeitsplatzes

Geschäftsausgaben	41.024,06 €
Abschreibung	22.895,00 €
Personalkosten	41.481,09 €
insgesamt	105.400,15 €
PCs inkl. Server	85 Stück
Kosten eines PC-Arbeitsplatzes	1.240,00 €

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Gemeinde Nattheim

Das Personalwesen leistet als Servicebereich ebenfalls Arbeiten für den Rest der Verwaltung. Eine hervorzuhebende Tätigkeit ist hierbei die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Somit sollen die Kosten für diese Tätigkeit verrechnet werden. Als Bemessungseinheit hierfür wird die Anzahl der Lohn- und Gehaltsabrechnungen gewählt. Für die Verrechnung der Kosten des Personalwesens soll ein Verrechnungspreis mithilfe der Personalkosten inklusive Sachkostenzuschlag verwendet werden. Diese Methode ist sehr aufwandsarm, da der Verrechnungspreis auch ohne Kostenrechnung leicht errechnet werden kann. Herangezogen werden hierfür das Bruttogehalt des zuständigen Sachbearbeiters inklusive Arbeitgeberanteile sowie ein Sachkostenzuschlag von 40% für einen

EDV-Arbeitsplatz.[78] Es wird angenommen, dass das Jahr 2020 250 Arbeitstage beinhaltet, wovon nach Abzug der 30 Tage Urlaub noch 220 Arbeitstage verbleiben. Laut Zeitaufschrieben entspricht eine Lohnabrechnung den Zeitaufwand von 11 Minuten. In der nachfolgenden Tabelle wird mithilfe dieser Daten ein Preis pro Lohnabrechnung berechnet.

Tabelle 7: Kosten einer Lohn- und Gehaltsabrechnung

Bruttojahresgehalt inkl. Arbeitgeberanteile	69.766,44 €
Sachkostenzuschlag 40%	27.906,58 €
insgesamt	97.673,02 €
220 Arbeitstage á 8 Stunden	1.760 h/ Jahr 2020
Stundensatz	55,50 €
Lohnabrechnung	11 Min.
Kosten einer Lohnabrechnung	10,18 €
Lohnabrechnungskosten pro Mitarbeitenden	122,16 €/ Jahr

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Gemeinde Nattheim

Ein Preis von 122,16 € pro Mitarbeiter/-in pro Jahr ergibt sich daraus, dass für jeden Mitarbeitenden grundsätzlich zwölf Lohn- bzw. Gehaltsabrechnungen pro Jahr angefertigt werden. Auf die verschiedenen Bereiche können die Kosten für die Lohn- und Gehaltsabrechnungen nun durch die vorher erstellte Aufstellung der Mitarbeiterverteilung verrechnet werden. Die 122,16 € werden mit der Anzahl der Mitarbeitender pro Leistungsempfänger multipliziert.[79]

4.5.2 Technische Umsetzung

In diesem Kapitel werden die zuvor beschriebenen Handlungsempfehlungen anhand der Auswahl zweier Beispiele im Finanzbuchhaltungsprogramm „mpsNF“ dargestellt. Aufgrund des technischen Aufwandes wurden die Handlungsempfehlungen im Rahmen dieser Bachelorarbeit teilweise etwas abgewandelt. Die Einrichtung erfolgte mithilfe des für die Kosten- und

[78] Die %-Sätze basieren auf dem Bericht: KGSt, 15/1985.
[79] Siehe Anlage 9: Umlageschlüssel Mitarbeiterköpfe.

Leistungsrechnung zuständigen Sachbearbeiters des IT-Dienstleisters „mps public solutions GmbH“. Hierzu wurden „TeamViewer“-Sitzungen durchgeführt. Zusammen konnten dann alle notwenigen Variablen über den Testmandant der Gemeinde Nattheim eingerichtet werden. Dieser Testmandant wurde benutzt, da die Software der KLR in der kurzen Zeit der Bearbeitungsdauer dieser Arbeit nicht komplett installiert werden konnte.

Da in Nattheim, neben der internen Leistungsverrechnung, bisher keine KLR eingeführt wurde, mussten als erster Schritt die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerpläne erstellt werden. Die Kostenarten wurden anhand der Aufwandsarten (Sachkonten) aus der Ergebnisrechnung übertragen. Dieser Kostenartenplan nennt sich Primärkontenplan, da dort die primären Kosten, die mittels der Mittelbewirtschaftung gebucht wurden, zu finden sind.[80] Die Kostenstellen wurden, anders als üblich, nicht nach der Verwaltungsorganisation festgelegt, sondern durch die Aufgabenverteilung bestimmt. Hierbei wurden die Bezeichnungen der Aufgabenhauptgruppen übernommen.[81] Die Kostenträger werden durch die kommunalen Produkte und Leistungen der Gemeinde Nattheim dargestellt. Teilweise war für eine verursachungsgerechte Verteilung der Kosten sowohl in der internen Leistungsverrechnung als auch in der Kostenrechnung eine weitere Unterteilung einiger Produkte notwendig.[82] Auf die konkrete Einrichtung der Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger wird im Folgenden jedoch nicht näher eingegangen.

Die nächste relevante Einrichtung für die ILV war der Sekundärkontenplan. Hier sind alle sekundären Kosten, die durch die Verrechnungen der internen Leistungen entstehen, enthalten. Als Beispiele für die Demonstration der technischen Umsetzung wurden die Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen im Gesamten und die Serviceleistung „Organisation und EDV“ gewählt. Demnach wurden speziell hierfür eigene Sekundärkostenarten bzw. Umlagekostenarten

[80] Siehe Anlage 6: Auszug Primärkontenplan.
[81] Siehe Anlage 7: Kostenstellenplan.
[82] Siehe Anlage 8: Kostenträgerplan.

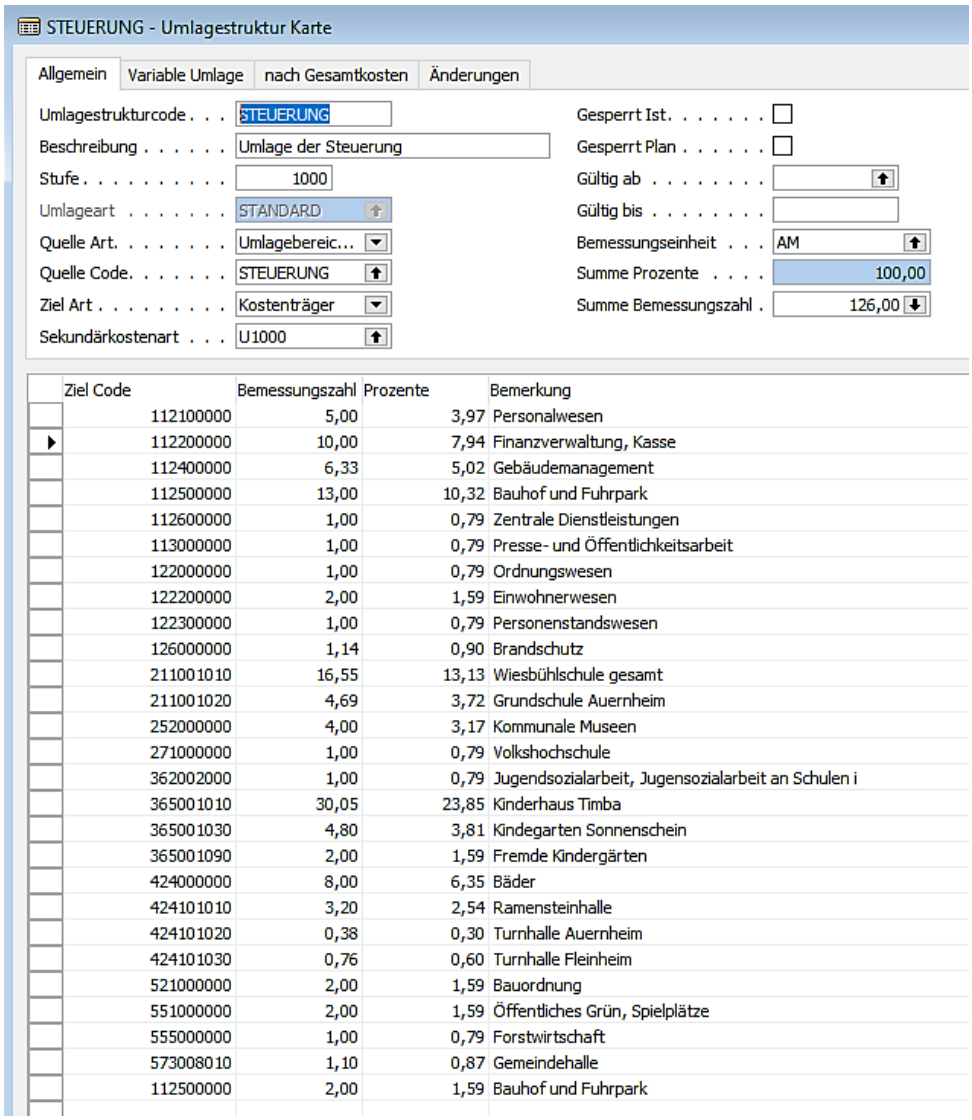
eingerichtet. In der folgenden Abbildung sind diese unter den Nummern „U1000“ und „U2000“ zu sehen.

Abbildung 22: Sekundärkontenplan

Quelle: mpsNF

Bei der Steuerung- und Steuerungsunterstützung wurde die im vorherigen Kapitel empfohlene Vorgehensweise der Umlage i.e.S. gewählt. Zur Vereinfachung der Darstellung wurde jedoch als Bemessungseinheit nur die Anzahl der Mitarbeitenden gewählt und nicht wie empfohlen, auch zu 50% nach dem bereinigten Haushaltsvolumen verteilt. Im Programm musste eine Umlagestruktur Karte angelegt werden. In Abbildung 23 ist diese Umlagestruktur Karte „Steuerung“ zu sehen.

Abbildung 23: Umlagestruktur Karte Steuerung



STEUERUNG - Umlagestruktur Karte

Allgemein | Variable Umlage | nach Gesamtkosten | Änderungen

Umlagestrukturcode	STEUERUNG	Gesperrt Ist	☐
Beschreibung	Umlage der Steuerung	Gesperrt Plan	☐
Stufe	1000	Gültig ab	
Umlageart	STANDARD	Gültig bis	
Quelle Art	Umlagebereic...	Bemessungseinheit	AM
Quelle Code	STEUERUNG	Summe Prozente	100,00
Ziel Art	Kostenträger	Summe Bemessungszahl	126,00
Sekundärkostenart	U1000		

Ziel Code	Bemessungszahl	Prozente	Bemerkung
112100000	5,00	3,97	Personalwesen
112200000	10,00	7,94	Finanzverwaltung, Kasse
112400000	6,33	5,02	Gebäudemanagement
112500000	13,00	10,32	Bauhof und Fuhrpark
112600000	1,00	0,79	Zentrale Dienstleistungen
113000000	1,00	0,79	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
122000000	1,00	0,79	Ordnungswesen
122200000	2,00	1,59	Einwohnerwesen
122300000	1,00	0,79	Personenstandswesen
126000000	1,14	0,90	Brandschutz
211001010	16,55	13,13	Wiesbühlschule gesamt
211001020	4,69	3,72	Grundschule Auernheim
252000000	4,00	3,17	Kommunale Museen
271000000	1,00	0,79	Volkshochschule
362002000	1,00	0,79	Jugendsozialarbeit, Jugensozialarbeit an Schulen i
365001010	30,05	23,85	Kinderhaus Timba
365001030	4,80	3,81	Kindegarten Sonnenschein
365001090	2,00	1,59	Fremde Kindergärten
424000000	8,00	6,35	Bäder
424101010	3,20	2,54	Ramensteinhalle
424101020	0,38	0,30	Turnhalle Auernheim
424101030	0,76	0,60	Turnhalle Fleinheim
521000000	2,00	1,59	Bauordnung
551000000	2,00	1,59	Öffentliches Grün, Spielplätze
555000000	1,00	0,79	Forstwirtschaft
573008010	1,10	0,87	Gemeindehalle
112500000	2,00	1,59	Bauhof und Fuhrpark

Quelle: mpsNF

Hier ist wieder die vorher genannte Sekundärkostenart „U1000“ ausgewählt. Eine Sammlung der Kosten auf einem zentralen Kontierungsobjekt ist nicht notwendig., da die Quelle der umzulegenden Kosten durch einen Umlagebereich mit dem Quellcode „Steuerung“ darstellt wird. Unter diesen Umlagebereich fallen alle Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen der Gemeinde Nattheim. Hierbei handelt es sich um folgende Kostenträger:

Abbildung 24: Umlagebereich Steuerung

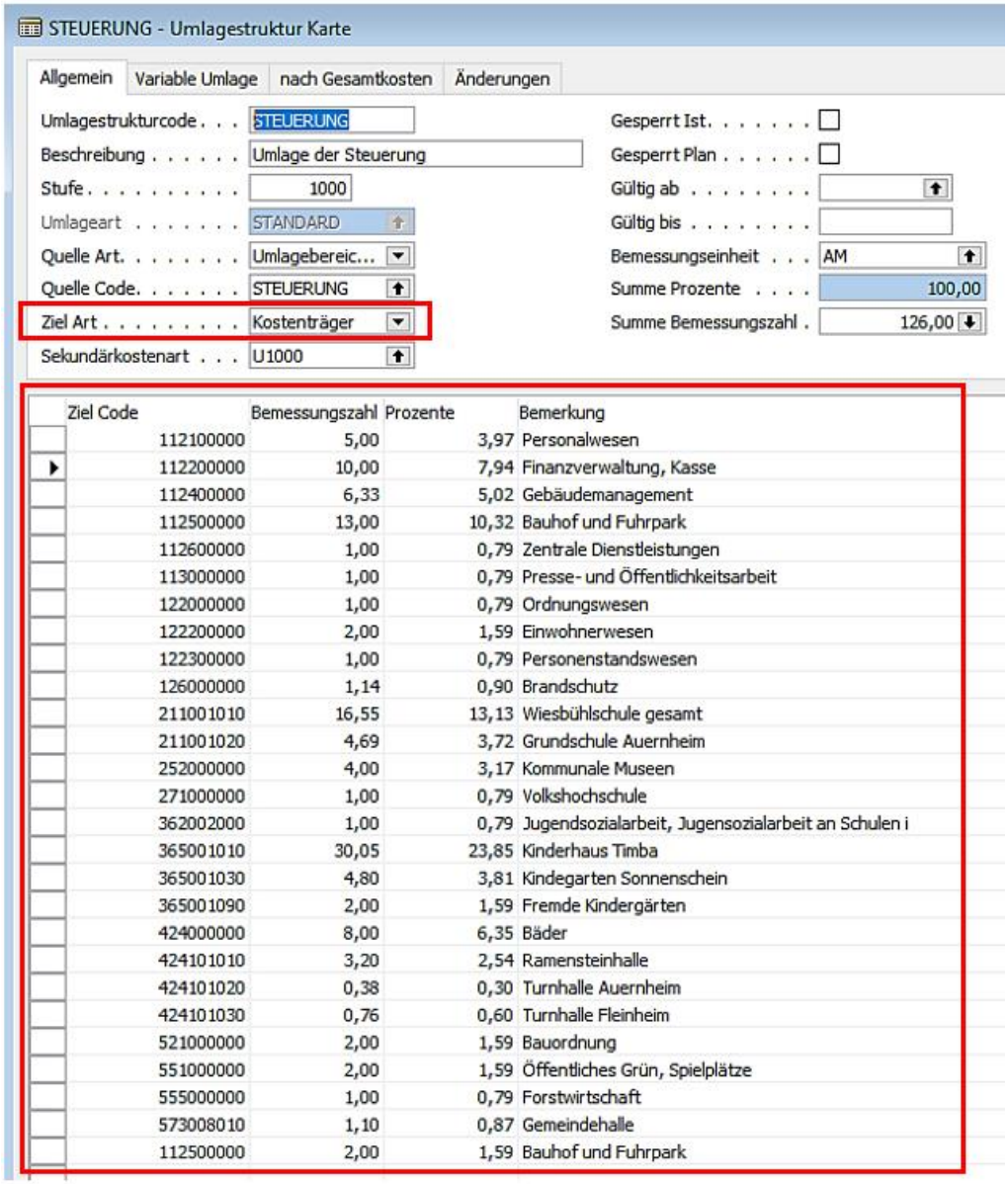
	Kostenträ...	Name	K...	Umlagebereich
	111000000	Steuerung	K..	STEUERUNG
	111100000	Organisation und Dokumentatio...	K..	STEUERUNG
	111200000	Steuerungsunterstützung und C...	K..	STEUERUNG
	111400000	Zentrale Funktionen	K..	STEUERUNG
	112000000	Organisation und EDV	K..	
	112100000	Personalwesen	K..	

Quelle: mpsNF

Als Zielart wurden die Kostenträger ausgewählt. Somit ist zu erkennen, dass die ILV im Falle der Gemeinde Nattheim auf Kostenträgerebene abläuft. Es wird ein Zielcode festgelegt, indem alle Empfängerkostenträger aufgeführt werden. Da der Umlageschlüssel „Mitarbeiterköpfe“ gewählt wurde, muss bei jedem Empfänger eine Bemessungszahl eingetragen werden. Die Anzahl der Mitarbeitenden pro Kostenträger[83] konnte im Vornherein anhand der Personalkostenabrechnung ermittelt werden. Auf die leistenden Kostenträger kann die Umlage nicht wieder zurück verteilt werden, weshalb die Mitarbeitenden dieser Kostenträger im Umlagebereich wegfallen und somit eine Mitarbeitendenanzahl von 126 anstatt 132 als Verteilungsschlüssel erfasst wird. Das Programm errechnet nun selbst die Prozente und verteilt die Kosten der Quellen zu 100 % auf die Ziele.

[83] Siehe Anlage 9: Umlageschlüssel Mitarbeiterköpfe.

Abbildung 25: Umlagestruktur Karte Steuerung - Ziel



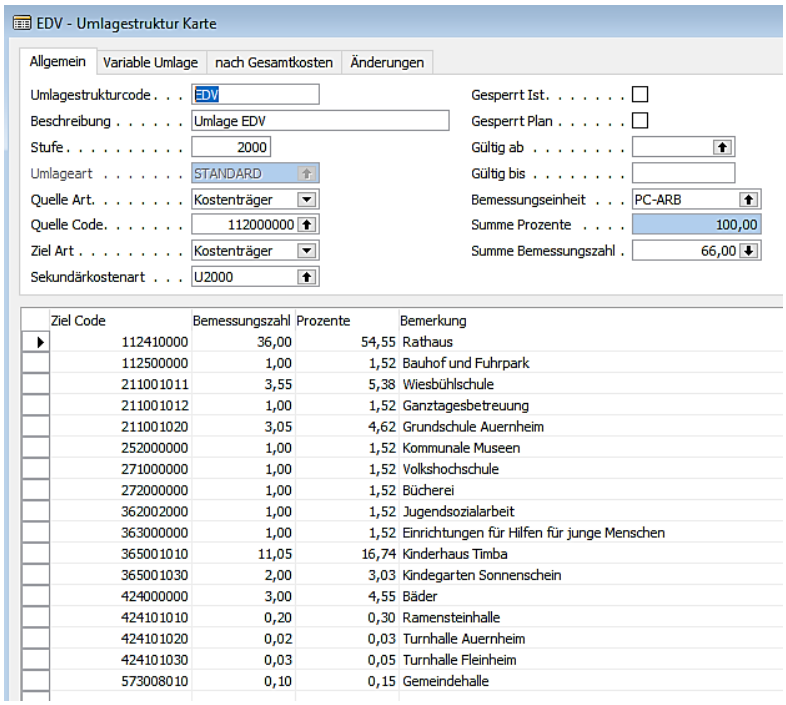
Ziel Code	Bemessungszahl	Prozente	Bemerkung
112100000	5,00	3,97	Personalwesen
112200000	10,00	7,94	Finanzverwaltung, Kasse
112400000	6,33	5,02	Gebäudemanagement
112500000	13,00	10,32	Bauhof und Fuhrpark
112600000	1,00	0,79	Zentrale Dienstleistungen
113000000	1,00	0,79	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
122000000	1,00	0,79	Ordnungswesen
122200000	2,00	1,59	Einwohnerwesen
122300000	1,00	0,79	Personenstandswesen
126000000	1,14	0,90	Brandschutz
21100 1010	16,55	13,13	Wiesbühlschule gesamt
21100 1020	4,69	3,72	Grundschule Auernheim
252000000	4,00	3,17	Kommunale Museen
271000000	1,00	0,79	Volkshochschule
362002000	1,00	0,79	Jugendsozialarbeit, Jugensozialarbeit an Schulen i
36500 1010	30,05	23,85	Kinderhaus Timba
36500 1030	4,80	3,81	Kindegarten Sonnenschein
36500 1090	2,00	1,59	Fremde Kindergärten
424000000	8,00	6,35	Bäder
424101010	3,20	2,54	Ramensteinhalle
424101020	0,38	0,30	Turnhalle Auernheim
424101030	0,76	0,60	Turnhalle Fleinheim
521000000	2,00	1,59	Bauordnung
551000000	2,00	1,59	Öffentliches Grün, Spielplätze
555000000	1,00	0,79	Forstwirtschaft
573008010	1,10	0,87	Gemeindehalle
112500000	2,00	1,59	Bauhof und Fuhrpark

Quelle: mpsNF

Als Servicebeispiel wurde die Leistung „Organisation und EDV“ ausgewählt. Entgegen der im vorherigen Kapitel getätigten Handlungsempfehlungen, hat man sich hierbei ebenfalls für eine Umlage i.e.S. entschieden, da eine Verrechnungspreisermittlung zwar durch das Programm möglich wäre, jedoch im zweiten Quartal im ersten doppischen Jahr wenig Sinn macht, da es Aufwendungen gibt, die erst am Jahresende entstehen, aber in den Verrechnungspreis eingerechnet werden müssen. Ebenfalls hätte für den empfohlenen Kostenpreis eine

flächendeckende Kostenrechnung für alle Bereiche eingerichtet werden müssen, was über die Bearbeitungszeit dieser Bachelorarbeit hinausgegangen wäre. Aus diesem Grund wurde hierfür ebenfalls eine „Umlagestruktur Karte“ mit dem Namen „EDV“ eingerichtet. Die Sekundärkostenart ist hierbei „U2000“. Als Quelle wurde hierbei nur ein Kostenträger, und zwar 112000000 „Organisation und EDV“, ausgewählt. Die Zielart beträgt Kostenträger und es ist ebenfalls ein Zielcode mit den empfangenden Kostenträgern hinterlegt. Es wurde mit der Bemessungseinheit PC-Arbeitsplätze gearbeitet. Hierzu wurde im Vorfeld ermittelt, wie viele PC-Arbeitsplätze inkl. Servern einem Kostenträger zugeordnet werden.[84] Auf eine Umlage auf die Steuerungskostenträger wurde verzichtet, um einer Rückverteilung entgegenzuwirken, da beide Leistungen auf null verteilt werden sollen.

Abbildung 26: Umlagestruktur Karte EDV



Ziel Code	Bemessungszahl	Prozente	Bemerkung
112410000	36,00	54,55	Rathaus
112500000	1,00	1,52	Bauhof und Fuhrpark
211001011	3,55	5,38	Wiesbühlschule
211001012	1,00	1,52	Ganztagesbetreuung
211001020	3,05	4,62	Grundschule Auernheim
252000000	1,00	1,52	Kommunale Museen
271000000	1,00	1,52	Volkshochschule
272000000	1,00	1,52	Bücherei
362002000	1,00	1,52	Jugendsozialarbeit
363000000	1,00	1,52	Einrichtungen für Hilfen für junge Menschen
365001010	11,05	16,74	Kinderhaus Timba
365001030	2,00	3,03	Kindegarten Sonnenschein
424000000	3,00	4,55	Bäder
424101010	0,20	0,30	Ramensteinhalle
424101020	0,02	0,03	Turnhalle Auernheim
424101030	0,03	0,05	Turnhalle Fleinheim
573008010	0,10	0,15	Gemeindehalle

Quelle: mpsNF

Auf beiden Umlagekarten konnte man den Terminus „Stufe“ sehen. Diese Stufen beschreiben die Anordnung im Stufenleiterverfahren, mit welchem mpsNF arbeitet. Die Steuerungsumlage befindet sich auf der ersten Stufe. Die EDV-Umlage wurde auf der zweiten Stufe angeordnet. D.h., dass das Programm zuerst alle Kosten der

[84] Siehe Anlage 10: Umlageschlüssel PC-Arbeitsplätze.

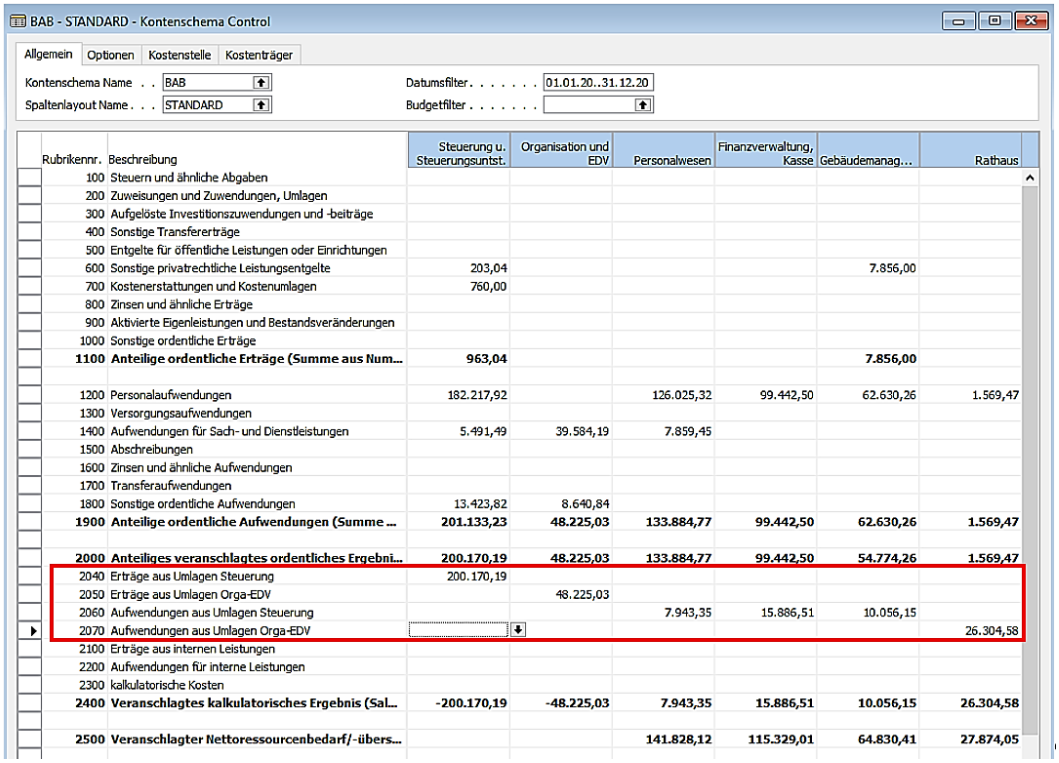
Steuerung verteilt und als zweiten Schritt die EDV-Kosten umlegt. Hiermit kann auch das Problem der Rückverteilung erläutert werden. Wenn die Kosten von Stufe 2 auf die leistungserstellenden Kostenträger der Stufe 1 verteilt werden, entsteht hier eine Rückverteilung. Der Umlagebereich Steuerung wird also nicht zu 100% entlastet. Das ist jedoch nicht gewollt, da eigentlich alle Kosten interner Leistungen auf die Produkte verteilt werden sollen, welche später an Dritte abgegeben werden. Diese internen Leistungen werden theoretisch auch ausschließlich für die Erstellung dieser externen Produkte geleistet.

Eine weitere Möglichkeit dieser nicht vollständigen Verteilung entgegenzuwirken, ist die Iteration. MpsNF stellt dieses Instrument beim Stufenleiterverfahren zur Verfügung. Iteration bedeutet, dass das Stufenleiterverfahren so lange weiterläuft, d.h. immer wieder von vorne beginnt und alle Stufen durchläuft, bis die ganzen Kosten von den leistungserstellenden Produkten auf die externen Produkte verteilt wurden.[85] Um dies jedoch zu erreichen, müsste das Programm eine enorme Vielzahl von Durchläufen generieren. Selbst danach ist eine 100 prozentige Verteilung nicht gewährleistet. So laufen in der Praxis die Iterationsschritte solange durch, bis sich keine Veränderung an den Gesamtkosten vom einen zum nächsten Iterationsschritt mehr ergibt.[86] Um diesem Problem etwas entgegenzuwirken sind Rückverteilungen allgemein zu vermeiden.

Auf dem Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ist nach der Verrechnung das Ergebnis bei den jeweiligen Kostenträgern zu sehen. Hierzu müssen zuerst Aufwands- und Ertragsarten gewählt werden, die später im BAB angezeigt werden sollen. Der BAB stellt jedoch die gesamte Kosten- und Leistungsrechnung dar. Es werden also auch primäre Kosten aufgeführt. So ist der direkte Vergleich von Kosten und Erlösen möglich. In folgender Abbildung wird der eingerichtete BAB der Gemeinde Nattheim dargestellt. Im markierten Feld sind die Erträge und Aufwendungen der Verrechnung der internen Leistungen, die im obigen Teil beschrieben wurden, zu erkennen.

[85] Vgl. Isemann/ Müller/ Müller, 2009, S. 146.
[86] Vgl. Walter, Wolfgang/ Wünsche, Isabella: Einführung in die moderne Kostenrechnung – Grundlagen, Methoden, Neue Ansätze, mit Aufgaben und Lösungen, 4. Auflage, Springer-Verlag, Ludwigshafen und Weil am Rhein 2013, S. 173.

Abbildung 27: Betriebsabrechnungsbogen



BAB - STANDARD - Kontenschema Control

Allgemein | Optionen | Kostenstelle | Kostenträger

Kontenschema Name . . BAB — Datumsfilter . . . . . 01.01.20..31.12.20
Spaltenlayout Name . . . STANDARD — Budgetfilter . . . . . .

Rubrikennr.	Beschreibung	Steuerung u. Steuerungsuntst.	Organisation und EDV	Personalwesen	Finanzverwaltung, Kasse	Gebäudemanag...	Rathaus
100	Steuern und ähnliche Abgaben						
200	Zuweisungen und Zuwendungen, Umlagen						
300	Aufgelöste Investitionszuwendungen und -beiträge						
400	Sonstige Transfererträge						
500	Entgelte für öffentliche Leistungen oder Einrichtungen						
600	Sonstige privatrechtliche Leistungsentgelte	203,04				7.856,00	
700	Kostenerstattungen und Kostenumlagen	760,00					
800	Zinsen und ähnliche Erträge						
900	Aktivierte Eigenleistungen und Bestandsveränderungen						
1000	Sonstige ordentliche Erträge						
1100	**Anteilige ordentliche Erträge (Summe aus Num...**	**963,04**				**7.856,00**	
1200	Personalaufwendungen	182.217,92		126.025,32	99.442,50	62.630,26	1.569,47
1300	Versorgungsaufwendungen						
1400	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	5.491,49	39.584,19	7.859,45			
1500	Abschreibungen						
1600	Zinsen und ähnliche Aufwendungen						
1700	Transferaufwendungen						
1800	Sonstige ordentliche Aufwendungen	13.423,82	8.640,84				
1900	**Anteilige ordentliche Aufwendungen (Summe ...**	**201.133,23**	**48.225,03**	**133.884,77**	**99.442,50**	**62.630,26**	**1.569,47**
2000	**Anteiliges veranschlagtes ordentliches Ergebni...**	**200.170,19**	**48.225,03**	**133.884,77**	**99.442,50**	**54.774,26**	**1.569,47**
2040	Erträge aus Umlagen Steuerung	200.170,19					
2050	Erträge aus Umlagen Orga-EDV		48.225,03				
2060	Aufwendungen aus Umlagen Steuerung			7.943,35	15.886,51	10.056,15	
2070	Aufwendungen aus Umlagen Orga-EDV						26.304,58
2100	Erträge aus internen Leistungen						
2200	Aufwendungen für interne Leistungen						
2300	kalkulatorische Kosten						
2400	**Veranschlagtes kalkulatorisches Ergebnis (Sal...**	**-200.170,19**	**-48.225,03**	**7.943,35**	**15.886,51**	**10.056,15**	**26.304,58**
2500	**Veranschlagter Nettoressourcenbedarf/-übers...**			**141.828,12**	**115.329,01**	**64.830,41**	**27.874,05**

Quelle: mpsNF

5 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird die methodische Vorgehensweise der Expertenbefragung dargestellt. Zunächst wird das Erhebungsinstrument der Experteninterviews vorgestellt. Es folgt die Auswahl und die Vorstellung der Interviewpartnerin sowie die Gestaltung des Interviewleitfadens. Zuletzt wird die Durchführung und Auswertung der Befragung dargestellt.

5.1 Das Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument wurde das systematisierte Experteninterview gewählt. Ein Grund dafür war, die in dieser Arbeit getätigten Handlungsempfehlungen mit fachlicher Kompetenz zu untermauern. Ein weiterer Grund war, dass für das Thema der internen Leistungsverrechnung relativ wenig Literatur zur Verfügung stand.

Ebenfalls konnten nur wenige praktische Beispiele der Vorgehensweise bei inneren Verrechnungen eingeholt werden. Einerseits lag es daran, dass nur wenige Kommunen mit einer ausgebauten Kosten- und Leistungsrechnung mit integrierter ILV arbeiten. Andererseits verwenden nur insgesamt vier Kommunen das Programm mpsNF. Von diesen vier Kommunalverwaltungen hatte bis zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten keine eine KLR mit ILV eingeführt. Somit konnten keine konkret nützlichen praktischen Handlungsbeispiele und -empfehlungen eingeholt werden.

Die Methodik der Expertenbefragung stammt aus der empirischen Sozialforschung. Hierbei werden nur qualitative Daten erhoben. Beim systematischen Experteninterview steht das aus der Praxis gewonnene Handlungs- und Erfahrungswissen im Vordergrund. Der Experte agiert als Ratgeber und zeigt seine Sicht zu bestimmten Themenfeldern.[87] Das Ziel dieser Methodik ist die „systematische und lückenlose Informationsgewinnung“[88] und dient der „Teilhabe an exklusivem Expertenwissen“.[89]

5.2 Auswahl und Beschreibung des Experten

Aufgrund der praktischen Anwendung der theoretisch erlangten Kenntnisse wurde nur eine Expertin interviewt. Auch würde eine umfangreiche Datenerhebung in Form mehrerer Experteninterviews den Umfang dieser Arbeit übersteigen.

Die Auswahl der befragten Expertin wurde von der Verfasserin dieser Arbeit selbst getroffen. Aufmerksamkeit auf die Befragte, Frau Saraie, erlangte die Interviewerin durch eine Ausschreibung eines Seminars zum Thema der internen Leistungsverrechnung. Frau Saraie agierte hier als Dozentin. Als Referentin an der Verwaltungsschule Baden-Württemberg in Bezug auf die interne Leistungsverrechnung wird Frau Saraie Expertenwissen zugesprochen. Auf Nachfrage erklärte sie sich sofort für ein Interview bereit.

[87] Vgl. Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, S. 65.
[88] Bogner/ Littig/ Menz, 2009, S. 65.
[89] Ebenda, S. 64.

Frau Saraie ist Leiterin der Stabsstelle Kommunalaufsicht im Landratsamt Enzkreis in Pforzheim. Sie ist studierte Diplom-Verwaltungswirtin und wurde durch ihre Tätigkeit bei der Gemeindeprüfanstalt (GPA) auf die interne Leistungsverrechnung aufmerksam. Seit einiger Zeit ist sie bei der Verwaltungsschule Baden-Württemberg und bei der Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald Dozentin für die Kosten- und Leistungsrechnung, wozu die interne Leistungsverrechnung zählt.

5.3 Gestaltung des Interviewleitfadens

Die Erstellung des Interviewleitfadens erfolgte nach der Erarbeitung des theoretischen Teils dieser Arbeit. Zum einen wurden Fragen aufgenommen, die sich aus der Theorie ergeben haben und zu denen wenig literarisches Material zur Verfügung stand. Zum anderen wurden Fragen erstellt, die auf die praktischen Handlungsempfehlungen und die Umsetzung in der Gemeinde Nattheim abzielt. Insgesamt ist der Leitfaden in die drei Punkte „Persönliches“, „Kommunale interne Leistungsverrechnung“ und „Interne Leistungsverrechnung in Nattheim“ gegliedert. Insgesamt wurden zwölf Fragen aufgenommen. Eine umfangreichere Befragung war im Interesse dieser Arbeit nicht notwendig und hätte den formalen Rahmen gesprengt.[90]

5.4 Durchführung und Auswertung

Den Interviewleitfaden sowie die Einverständniserklärung[91] für die Nutzung der Aussagen in der Bachelorarbeit erhielt die Befragte im Vornherein zugeschickt. Zuerst sollte eine persönliche Befragung stattfinden, welche jedoch aufgrund der aktuellen Corona-Situation nicht durchgeführt werden konnte. Um eine ausführliche Beantwortung der Fragen gewährleisten zu können, beantwortete Frau Saraie die Fragen des Leitfadens schriftlich.

[90] Siehe Anlage 11: Interviewleitfaden.
[91] Siehe Anlage 14: Einverständniserklärung Experteninterview.

Zur nachträglichen Verschriftlichung des Interviews wurde ursprünglich die Methode der Transkription gewählt, da hierbei alle Informationen gesichert werden können. Unter einer Transkription versteht man das Aufschreiben der bei der Befragung aufgenommenen Tonbandaufzeichnungen. Im Gegensatz hierzu können beim Gedächtnisprotokoll nur Aspekte rekonstruiert werden, die sich der Interviewer während der Befragung merken oder notieren konnte.[92] Als Transkriptionsform wurde die Basistranskription gewählt. Hierbei werden nur sachliche Aussagen niedergeschrieben. Bei der vorliegenden Thematik sind andere kommunikative Aspekte, wie z.B. die Sprache, unbedeutend.[93] Durch die schriftliche Beantwortung war nun jedoch keine Transkription mehr nötig.

Als Auswertungsmethode wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse angewendet. Die Zielsetzung dieser Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass nur noch wesentliche Inhalte erhalten bleiben.[94] So wurden aus dem Text unrelevante Informationen gestrichen.[95] Daraufhin konnten die Empfehlungen der Expertin mit den zuvor erarbeiteten Handlungsempfehlungen abgeglichen werden.

Der nachfolgende Teil nimmt Bezug auf die Antworten des Experten.[96] Die Befragung war grundsätzlich in zwei Teile gesplittet. Im ersten Teil wurden allgemeine Erkenntnisse über die Theorie der internen Leistungsverrechnung gewonnen. Im zweiten Teil drehte sich alles um die Anwendung in der Gemeinde Nattheim. In der folgenden Darstellung der Ergebnisse wird nicht auf alle im Experteninterview gestellten Fragen eingegangen, da aufgrund der schriftlichen Befragung nicht eingegriffen werden konnte, wenn sich die Antwort der Expertin von der Frageabsicht des Interviewers löste. Grundsätzlich waren die Erkenntnisse, die aus dem Experteninterview gewonnen wurden, für das Verfassen dieser Arbeit dennoch sehr hilfreich.

[92] Vgl. Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2014, S. 93.
[93] Vgl. Flick, Uwe/ u.a.: Handbuch Qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim Basel 2012, S. 161.
[94] Vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Belz Verlag, Weinheim Basel 2015, S. 67.
[95] Siehe Anlage 13: Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse – Reduktion.
[96] Siehe Anlage 12: Antworten Experteninterview.

Als Erstes wurde erörtert, wie wichtig die Verrechnung interner Leistungen ist. Die Expertin misst der internen Leistungsverrechnung einen hohen Stellenwert bei, da schon eine Verpflichtung aus den §§ 16 Abs. 5 und 14 GemHVO resultiert. Ebenfalls stellt die interne Leistungsverrechnung eine unverzichtbare Grundlage für Entscheidungen über die Produktgestaltung in der Kommune dar. Von einem Zusammenspiel aus Relevanz und Größe der Kommunen wird nicht ausgegangen. Lediglich Art und Umfang der inneren Verrechnungen werden durch die Kommunengröße bedingt. Die Recherchen im theoretischen Teil dieser Arbeit bemessen der ILV ebenfalls eine hohe Relevanz bei. Jedoch wurde die Wichtigkeit weniger aufgrund der Verpflichtung im Gesetz, sondern mehr durch die Dezentralisierung der Ressourcen- und Budgetverantwortung im NKHR erörtert.

Mithin entstand die Fragestellung, wo die ILV im Haushalts- und Rechnungswesen eingeordnet wird. Laut Frau Saraie wird die ILV dem internen und externen Rechnungswesen zugeordnet, da es bei der öffentlichen Verwaltung im Gegensatz zur Privatwirtschaft keine strikte Trennung zwischen den beiden Rechnungswesen gibt. Intern sind diese Verrechnungen, da sie in einer Kommune, meist zwischen Teilhaushalten geschieht. Die Zuordnung zum externen Rechnungswesen ergibt sich aus der Darstellung im Haushaltsplan als öffentlich zugängliches Werk. Es besteht ein Zusammenhang aus der Kosten- und Leistungsrechnung und der internen Leistungsverrechnung. Dies bestätigt den Gedanken, der in Kapitel 2.3 erläutert wurde.

Fraglich ist, ob beide Systeme auch ohne einander angewendet werden können. Nach der Meinung der Expertin ist ein sachlicher Zusammenhang in der Doppik zwar wünschenswert, aber kein Muss. Über die Konten 38* „Erträge aus internen Leistungsbeziehungen“ und 48* „Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen“ kann die ILV auch ohne eine flächendeckende KLR erfasst werden. Jedoch wird für die KLR und die ILV eigentlich die Kontenklasse 9 vorgesehen. Diese Erkenntnis war für die Wahl der Vorgehensweise bei der praktischen Einführung der ILV bei der Gemeinde Nattheim von hoher Relevanz. Da Nattheim noch keine KLR eingeführt hatte, kam die Frage auf, ob die interne Leistungsverrechnung auch ohne eine Kostenrechnung möglich ist. Hierbei anstatt weniger Kostenpreise die Möglichkeiten der Heranziehung der Personalkosten inkl.

Sachkostenzuschlag, der interkommunalen Vergleiche und der Marktpreise in Betracht. Umlagen über ein technisches Finanzbuchhaltungsprogramm wären ohne Kostenrechnung ebenfalls nicht möglich, da vorerst die gesamten Kosten der leistungserstellenden Bereiche vorliegen müssen. Aus diesem Grund wurde beim beispielhaften praktischen Teil dieser Arbeit eine Kostenrechnung impliziert.

Grundsätzlich wird die ILV der Kostenstellenrechnung zugesprochen, jedoch stellte sich die Frage, ob die inneren Verrechnungen nun auch zwingend auf Kostenstellenebene erfolgen müssen oder eine Möglichkeit der Verrechnung auf Kostenträgerebene besteht. Die Expertin bestärkte, dass die ILV Teil der Kostenstellenrechnung ist, jedoch die Begrifflichkeiten bei den Softwaresystemen oftmals abweichen. So war bei mpsNF die Möglichkeit auf Kostenträgerebene ebenfalls gegeben. Dies wurde genutzt, da sich die Erstellung des Kostenstellen- und Kostenträgerplans bei der Gemeinde Nattheim als schwierig herausstellte. Der Grund hierfür war, dass Nattheim als kleine Kommune im Gegensatz zu den meisten anderen Kommunen keine fachbereichsorientierte Verwaltungs-organisation besitzt. Oftmals überschneiden sich die Aufgaben bei den organisatorischen Einheiten. Ebenfalls verfügt die Gemeinde über wenige Einzelprodukte. So mussten meist die Produktgruppen als Kostenträger gewählt werden.

In Bezug auf die Gemeinde Nattheim stellte sich die Frage, ob eine flächendeckende ILV von Anfang an notwendig bzw. sinnvoll sei. Frau Saraie verneint dies. Art und Umfang sollen bei Bedarf sukzessive ausgebaut werden. Der Bedarf wird dadurch ermittelt, welche Informationen für Entscheidungsprozesse unerlässlich sind und welche Produkte bei der Gemeinde im Fokus stehen. Sinn und Zweck der ILV ist die finanzwirtschaftliche Steuerung und nicht die ILV selbst. Allerdings ist die Darstellung der inneren Verrechnungen der kostenrechnenden Einrichtungen, neben den Steuerungs- und Serviceleistungen, nicht zu vernachlässigen, da diese weiterhin als Pflichtbestandteil agieren. Nach der Empfehlung der Expertin wurde sich in dieser Arbeit auf die Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen sowie zwei Serviceleistungen beschränkt. Im Hinterkopf werden sich die inneren Verrechnungen der kostenrechnenden Einrichtungen behalten.

Als Handlungsempfehlung bei der Einführung nennt Frau Saraie ein Mischverfahren aus Anbau- und Stufenleitersystem. Das Gleichungs- oder Iterationsverfahren wird von ihr als fehleranfällig und sehr aufwendig beschrieben. Wird ein Stufenleiterverfahren angewendet, spielt die Reihenfolge der Verrechnung in der Praxis ebenfalls eine große Rolle. Bei den Steuerungs- und Serviceleistungen möchte sich Frau Saraie nicht festlegen, ob ein Schlüssel oder ein Preis zur Verrechnung angewendet werden soll. Laut ihr ist die gewissenhafte Wahl dieser Einheiten entscheidend. In Bezug auf die Serviceleistungen „Personalwesen und EDV“ schlägt die Expertin das Heranziehen der Stellenanteile vor. Bei der EDV würde auch ein Ticketsystem in Frage kommen. Die Abrechnung würde hierbei durch die Bemessungseinheiten „Bearbeitungszeit“ oder „Ticketanzahl“ erfolgen. Da Nattheim mit dem Finanzmanagementsystem mpsNF arbeitet und dieses Programm das Stufenleiterverfahren verwendet, wurde das Stufenleiterverfahren bei der technischen Umsetzung angewendet. Bei den Steuerungsleistungen wurde sich grundsätzlich für eine Umlage und bei den Serviceleistungen grundsätzlich für die Variante mit Verrechnungspreisen entschieden. Für die Verrechnung der Kosten des Personalwesens wurde der Preis ebenfalls durch die Bearbeitungszeit kalkuliert. Hierbei ist eine Ähnlichkeit der Expertenmeinung zu den gewählten Methoden zu erkennen.

6 Fazit und Ausblick

Als schlussfolgernde Erkenntnis ist hervorzubringen, dass das Thema der internen Leistungsverrechnung sehr vielschichtig ist und es sehr wenige bis gar keine gesetzlichen Regelungen bezüglich der Ausgestaltung gibt. Den Kommunen wird hier so viel Ermessensspielraum eingeräumt, dass diese hier schon fast überfordert sind, wie sie ihre inneren Leistungen verrechnen sollen. Beim Einholen von Praxisbeispielen bei anderen Kommunen, wurde klar, dass noch viele andere Gemeinde-, Stadt- und Landkreisverwaltungen Probleme mit der internen Leistungsverrechnung haben. Nach dem Verfassen dieser Arbeit wurde die Kenntnis erlangt, dass Steuerungsleistungen bevorzugt mit einer Umlage und Serviceleistungen mithilfe von Verrechnungspreisen verrechnet werden sollen.

Eine Pauschalisierung sollte jedoch nicht erfolgen. Die örtlichen Gegebenheiten sind stets zu beachten.

Auch bei der Einführung der internen Leistungsverrechnung bei der Gemeinde Nattheim traten im Rahmen dieser Arbeit Probleme auf. Das Hauptproblem stellte die begrenzt verfügbare Zeit dar. Da die Gemeinde Nattheim noch sehr am Anfang des NKHR stand, standen einige Daten, die für die Einführung der ILV notwendig waren, noch nicht zur Verfügung. Auch seitens der Mitarbeitenden war wenig Fachwissen bezüglich der internen Leistungsverrechnung in der neuen kommunalen Doppik vorhanden. Eine Kosten- und Leistungsrechnung gab es zu diesem Zeitpunkt auch noch nicht. So mussten viele Grundlagen erst noch erarbeitet werden, bevor man sich Gedanken über die internen Verrechnungen machen konnte. Um dieses Steuerungselement praktisch einzuführen, wird weitaus mehr Zeit benötigt als für die Bearbeitung dieser Arbeit zur Verfügung stand. Ein guter Kompromiss konnte durch die Erstellung von Handlungsempfehlungen, welche teilweise auch spezifisch auf die Gemeinde Nattheim angepasst wurden, gefunden werden. Eine beispielhafte Einrichtung im Softwareprogramm wurde durch den IT-Dienstleister „mps public solutions“ möglich gemacht.

Im Hinterkopf muss behalten werden, dass diese Arbeit nur einen geringen Teil der Systematik der internen Leistungsverrechnung abdeckt und keineswegs vollumfänglich ist. Es werden beispielhafte Handlungsempfehlungen ausgesrpochen. Die wichtigsten Leistungen waren in dieser Arbeit die Steuerungs- und Serviceleistungen. Der Grundstein für die Einführung der internen Leistungsverrechnung in der Gemeinde Nattheim wurde hiermit gelegt. Die vollständige praktische Einführung soll im nächsten Jahr angestrebt werden. Von einer Ausweitung dieser Systematik wird im Laufe der kommenden Jahre ausgegangen. Laut dem Grundgedanken sollen alle internen Leistungen aller Bereiche verrechnet werden. Jedoch muss immer von der Kommune selbst entschieden werden, wo eine interne Leistungsverrechnung wirklich Sinn macht. Schließlich macht es nur dort Sinn, wo Informationen für Entscheidungsprozesse benötigt werden. Denn der „Sinn und Zweck der ILV ist nicht die ILV selbst,

sondern die finanzwirtschaftliche Steuerung.“[97] Nicht zu vernachlässigen sind allerdings die Verrechnungen im Rahmen der kostenrechnenden Einrichtungen. Gerade hier ergibt sich die Wichtigkeit durch die Kalkulation der Gebühren, die später von Dritten getragen werden. Die Kosten der inneren Verrechnungen müssen hierbei miteinbezogen werden. So wird vorgeschlagen, diesbezüglich weiterhin mit den bisher bekannten Verwaltungskostenbeiträgen zu arbeiten. Die Werte hierfür können weiterhin durch die Verrechnung der anteiligen Personalkosten mithilfe von Stundenaufschrieben inkl. Sachkostenzuschlag ermittelt werden. Grundsätzlich müssen nicht jedes Jahr neue Verwaltungskostenbeträge für jede Einrichtung kalkuliert werden. Ist keine Veränderung des Umfangs der Arbeit oder der Kosten, die für diese Tätigkeiten anfallen, zu erkennen, kann auch der Wert vom Vorjahr übernommen werden. Allerdings sollten die so ermittelten Pauschalen nach einer Zeit von ca. 5 Jahren überprüft und gegebenenfalls neu kalkuliert werden, da sich die örtlichen Verhältnisse von Zeit zu Zeit ändern. Diese Verwaltungskostenbeiträge können dann im Sinne von Vorwegerstattungen abgerechnet werden. D.h. den Gemeindewerken werden die Kosten für verwalterische Tätigkeiten der Rathausmitarbeitenden für die Wasserversorgung vorweg, also vor der Verrechnung anderer interner Leistungen, in Rechnung gestellt.

[97] Maral Saraie, siehe Anlage 12: Antworten Experteninterview.

Literaturverzeichnis

Literatur:

Ade, Klaus/ u.a.:

Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO), in: Vorschriftensammlung für die Verwaltung (VSV), Richard Boorberg Verlag, Loseblatt, Stand: Ergänzungslieferung 148, Mai 2016.

Ade, Klaus/ u.a.:

Praxis der Kommunalverwaltung (PdK) B 9a BW - Kommentar Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg (GemHVO), Stand: Februar 2019, unter: https://beck-online.beck.de/Bcid/Y-400-W-PdK-BW-B9aBW [letzter Zugriff am 26.08.2020].

Arbeitsgemeinschaft Berichtswesen und Controlling:

Produktbereich 11 – Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen, 2008, unter: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/Arbeitshilfe_zur_internen_Leistungsverrechnung_von_Steuerungs_und_Serviceleistungen.pdf [letzter Zugriff am 29.08.2020].

Arbeitskreis III Kommunale Angelegenheiten und Unterausschuss Reform des Gemeindehaushaltsrechts (UARG) der Innenministerkonferenz (IMK):

Reform des Gemeindehaushaltsrechts: Von einem zahlungsorientierten zu einem ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesen, Bericht für die ständige Konferenz der Innenminister und Senatoren der Länder am 19./21. November 2003, unter: https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/2003-11-21/anlage-18.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [letzter Zugriff am 15.08.2020].

Bals, Hansjürgen/ Fischer, Edmund:

Finanzmanagement im öffentlichen Sektor – Budgets, Produkte, Ziele, 3. Auflage, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Heidelberg/ München/ Landsberg/ Frechen/ Hamburg 2014.

Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.):

Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009.

Buchholz, Liane/ Gerhards, Ralf:

Internes Rechnungswesen – Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsstatistik und Planungsrechnung, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2016.

Flick, Uwe/ u.a.:

Handbuch Qualitative Sozialforschung – Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim Basel 2012.

Hanken, Jörg/ Kleinhietpaß, Guido:

Verrechnungspreise im Spannungsfeld von Controlling und Steuern, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2014.

Hoch, Gero:

Erfolgs- und Kostencontrolling – Einführung anhand ausgewählter Schaubilder, Fälle und Beispiele, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2003.

Innenministerium Baden-Württemberg:

Leitfaden zur Bilanzierung, nach den Grundlagen des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) in Baden-Württemberg, 3. Auflage, 2017, unter:

https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20170718_Leitfaden_zur_Bilanzierung_3._Auflage_-_Reinfassung.pdf [letzter Zugriff am 29.08.2020].

Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg, Heft 8 der Schriftreihe zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, 2. Auflage, Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart 2002.

Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, 2020, unter: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20170803_20170630_Produktplan_Stand_30-06-20_PDF_mit_akzeptierten_Änderungen.pdf [letzter Zugriff am 10.08.2020].

Verwaltungsvorschrift über den Produktrahmen für die Gliederung der Haushalte, den Kontenrahmen und weitere Muster für die Haushaltswirtschaft der Gemeinden (VwV Produkt- und Kontenrahmen), 2018, unter: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20180926_-_VwV_Produkt-_und_Kontenrahmen.pdf [letzter Zugriff am 30.07.2020].

Isemann, Rainer/ Müller, Christian/ Müller, Stefan:

Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung – Grundlagen und Umsetzung, Band 3 der Reihe Kommunale Verwaltungssteuerung, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2009.

Kaiser, Robert:

Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2014.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt):

Handbuch – Kosten- und Leistungsrechnung in der Kommunalverwaltung, Köln 2005.

Verwaltungsinterne Leistungsverrechnung, Bericht Nr. 6/1998, Köln 1998.

Verwaltungskostenerstattungen, Bericht Nr. 15/1985, Köln 1985.

Landkreistag Baden-Württemberg:

Handbuch – Aufbau der Kostenrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnung und Vermögensbewertung in Kommunen – ein standardisiertes Vorgehensmodell, 2. Fassung, München u.a. 2002.

Mayring, Philipp:

Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Belz Verlag, Weinheim Basel 2015.

Stadt Albstadt, Projektleitung „NKHR in Albstadt“:

Projektdokumentation Teil 2, Produktplan und Kosten-/Leistungsrechnung der Stadt Albstadt – „Vom Produkt zum Neuen Haushalt“, Albstadt 2014, unter: https://www.albstadt.de/includes/pdf/anlagen/anlage2_projektdokumentation_produktplan_klr.pdf [letzter Zugriff am 20.08.2020].

Walter, Wolfgang/ Wünsche, Isabella:

Einführung in die moderne Kostenrechnung – Grundlagen, Methoden, Neue Ansätze, mit Aufgaben und Lösungen, 4. Auflage, Springer-Verlag, Ludwigshafen Weil am Rhein 2013.

Internetquellen:

Burth, Andreas/ Gnädinger, Marc:

Interne Leistungsverrechnung, o.J., unter: https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-interne-leistungsverrechnung.html [letzter Zugriff am 22.08.2020].

Gemeinde Nattheim:

Nattheim – Wissenswertes, o. J., unter: https://www.nattheim.de/nattheim.html [letzter Zugriff am 10.08.2020].

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt):

Rechnungswesen, o.J., unter: https://www.kgst.de/rechnungswesen [letzter Zugriff am 15.08.2020].

Weber, Jürgen/ Wischermann, Barbara:

Innerbetriebliche Leistungen, 2018, unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innerbetriebliche-leistungen-37333/version-260770 [letzter Zugriff am 01.09.2020].

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter der Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.“

Bachhagel, den 10.09.2020

Ort, Datum

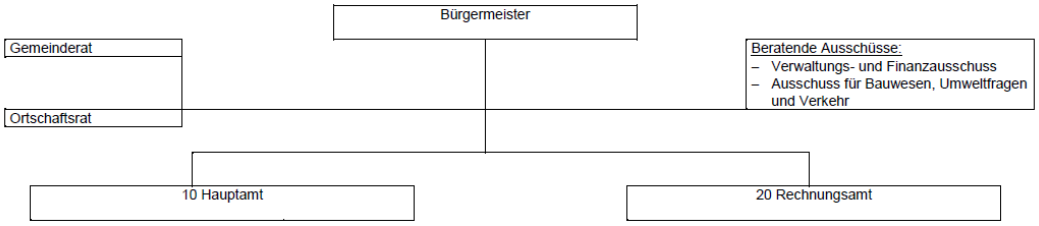
Unterschrift

Anlagen

Anlage 1: Verwaltungsgliederungsplan

Verwaltungsgliederungsplan Gemeinde Nattheim

Stand: 08.08.2018



10 Hauptamt		
Aufgabenhauptgruppe	**1:**	**Allgemeine Verwaltung**
Aufgabengruppe	10:	Zentrale Verwaltung, EDV
	11:	Personal
	12:	Statistik und Wahlen
	13:	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Aufgabenhauptgruppe	**3:**	**Recht, Sicherheit und Ordnung**
Aufgabengruppe	30:	Recht
	32:	Sicherheit und Ordnung
	33:	Einwohner- und Meldewesen
	34:	Personenstand
	35:	Sozialversicherung
	36:	Grundbuch
	37:	Feuerschutz
	38:	Zivilschutz
Aufgabenhauptgruppe	**4:**	**Schule und Kultur**
Aufgabengruppe	40:	Schule
	41:	Kultur
Aufgabenhauptgruppe	**5:**	**Soziales, Jugend und Gesundheit**
Aufgabengruppe	50:	Soziales
	51:	Jugend
	52:	Sport
	53:	Gesundheit
Aufgabenhauptgruppe	**6:**	**Bauwesen**
Aufgabengruppe	60:	Bauverwaltungsaufgaben
	61:	Stadtplanung
	62:	Vermessung und Kataster
	63:	Bauordnung
	64:	Wohnungsbauförderung
	65:	Hochbau
	66:	Tiefbau
	67:	Grünflächen
Aufgabenhauptgruppe	**7:**	**Öffentliche Einrichtungen**
Aufgabengruppe	70:	Stadt-, Ortsreinigung
	72:	Märkte
	76:	Tierzucht; Ortsviehversicherung
	77:	Hilfsbetriebe der Verwaltung

20 Rechnungsamt		
Aufgabenhauptgruppe	**1:**	**Allgemeine Verwaltung**
Aufgabengruppe	10:	Zentrale Verwaltung EDV
	14:	Prüfungswesen
Aufgabenhauptgruppe	**2:**	**Finanzen**
Aufgabengruppe	20:	Kämmerei
	21:	Kasse
	22:	Steuern, Abgaben
	23:	Liegenschaften
Aufgabenhauptgruppe	5:	**Soziales, Jugend und Gesundheit**
Aufgabengruppe	54:	Sozialstation
Aufgabenhauptgruppe	**6:**	**Bauwesen**
Aufgabengruppe:	60:	Bauverwaltungsaufgaben
Aufgabenhauptgruppe	**8:**	**Wirtschafts- und Verkehrsförderung**
Aufgabengruppe:	80:	Wirtschafts- und Verkehrsförderung
	81:	Wirtschaftliche Betätigung
	82:	Forsten

Anlage 2: Produktplan Nattheim

Produkte und Leistungen (71 Produkte) – Gemeinde Nattheim

vPR	PGr	Prod/Leist	Bezeichnung
TH 1			**Steuerung und Service**
11			**Innere Verwaltung**
	11.10	11.10.00	Steuerung
	11.11	11.11.00	Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung
	11.12	11.12.00	Steuerungsunterstützung und Controlling
	11.14	11.14.00	Zentrale Funktionen
	11.20	11.20.00	Organisation und EDV
	11.21	11.21.00	Personalwesen
	11.22	11.22.00	Finanzverwaltung, Kasse
	11.24	11.24.00	Gebäudemanagement (Wohn-/Geschäftsgebäude, gemischt genutzte Gebäude)
	11.25	11.25.00	Bauhof und Fuhrpark
	11.26	11.26.00	Zentrale Dienstleistungen
	11.30	11.30.00	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
	11.33	11.33.00	Grundstücksmanagement
TH 2			**Gemeindeaufgaben**
12			**Sicherheit und Ordnung**
	12.10	12.10.00	Statistik und Wahlen
	12.20	12.20.00	Ordnungswesen
	12.22	12.22.00	Einwohnerwesen
	12.23	12.23.00	Personenstandswesen
	12.24	12.24.00	Kommunales Grundbuchwesen
12.60	12.60	12.60.00	Brandschutz
21			**Schulträgeraufgaben**
	21.10		**Allgemeinbildende Schulen**
		21.10.01	**Grundschulen**
		21.10.01.01	Wiesbühlschule
		21.10.01.02	Grundschule Auernheim
		21.10.01.09	Fremde Schulen
	21.40	21.40.00	Schülerbezogene Leistungen
25			**Museen, Archiv, Zoo**
	25.20	25.20.00	Kommunale Museen
	25.21	25.21.00	Archiv
26			**Musikpflege**
	26.20	26.20.00	Musikpflege
27			**Volkshochschulen, Bibliotheken**
	27.10	27.10.00	Volkshochschule
	27.20	27.20.00	Bücherei
28			**Sonstige Kulturpflege**
	28.10	28.10.00	Sonstige Kulturpflege
29			**Förderung von Kirchengemeinden und sonstigen Religionsgemeinschaften**
	29.10	29.10.00	Förderung von Kirchengemeinden
31			**Soziale Hilfen**
	31.40		**Soziale Einrichtungen**
		31.40.02	Soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen
		31.40.05	Soziale Einrichtungen für Wohnungslose
		31.40.07	Soziale Einrichtungen für Flüchtlinge und Asylbewerber/-innen und Asylberechtigte (Anschlussunterbringung durch Städte und Gemeinden)
	31.80	31.80.00	Beratung und Angebote für ältere Menschen
36			**Kinder- Jugend Familienhilfe**
	36.20		**Allgemeine Förderung junger Menschen**
		36.20.01	Kinder- und Jugendarbeit
		36.20.02	Jugendsozialarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen im Rahmen SGB VIII
36.30	**36.30**		**Hilfen für junge Menschen und Familien**

vPR	PGr	Prod/Leist	Bezeichnung
	36.30	36.30.00	Einrichtungen für Hilfen für junge Menschen und ihre Familien
36.50	**36.50**		**Tageseinrichtungen für Kinder und Tagespflege**
		36.50.01	**Tageseinrichtungen für Kinder**
		36.50.01.00	Allgemeines zu Tageseinrichtungen für Kinder
		36.50.01.01	Kinderhaus Timba
		36.50.01.03	Kindergarten Sonnenschein
		36.50.01.04	Kindergarten Abraxas
		36.50.01.09	Fremde Kindergärten
		36.50.02	Kindertagespflege
42			**Sport und Bäder**
	42.10	42.10.00	Förderung des Sports
42.40	42.40	42.40.00	Bäder
42.41	**42.41**		**Sportstätten**
		42.41.01	**Gedeckte Sportstätten bis 27 x 45 m**
		42.41.01.01	Ramensteinhalle
		42.41.01.02	Turnhalle Auernheim
		42.41.01.03	Turnhalle Fleinheim
		42.41.02	Sportplätze
		42.41.03	Sondersportanlagen
51			**Räumliche Planung und Wohnen**
	51.10	51.10.00	Stadtentwicklung, Städtebauliche Planung, Verkehrsplanung und Stadterneuerung
	51.11	51.11.00	Flächen- und grundstückbezogene Daten und Grundlagen Vermessung und Wertgutachten
52			**Bauen und Wohnen**
	52.10	52.10.00	Bauordnung
	52.20	52.20.00	Wohnungsbauförderung und Wohnungsversorgung
53			**Ver- und Entsorgung**
	53.10	53.10.00	Elektrizitätsversorgung
	53.20	53.20.00	Gasversorgung
53.30	53.30	53.30.00	Wasserversorgung
	53.60		**Telekommunikationseinrichtungen**
		53.60.01	Leitungsgebundene Breitbandinfrastruktur
		53.60.02	Mobile / funknetzbasierte Breitbandinfrastruktur, WLAN-Hotspots
	53.80	53.80.00	Abwasserbeseitigung
54			**Verkehrsflächen und –anlagen**
	54.10	54.10.00	Gemeindestraßen
	54.50	54.50.00	Straßenreinigung und Winterdienst
55			**Natur- und Landschaftspflege, Friedhofswesen**
	55.10	55.10.00	Öffentliches Grün, Spielplätze
55.30	55.30	55.30.00	Friedhofs- und Bestattungswesen
	55.40	55.40.00	Naturschutz und Landschaftspflege
	55.50	55.50.00	Forstwirtschaft
57			**Wirtschaft und Tourismus**
	57.10	57.10.00	Wirtschaftsförderung
	57.30		**Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen**
		57.30.07	Märkte und Feste
		57.30.08	**Festhallen und Festplätze**
		57.30.08.01	Gemeindehalle
		57.30.08.03	Dorfgemeinschaftshaus Fleinheim
		57.30.08.04	Dorfgemeinschaftshaus Steinweiler
		57.30.08.05	Hütten und Festplätze
		57.30.09	Sonstige öffentliche Einrichtungen
	57.50	57.50.00	Tourismus
TH 3			**Finanzwirtschaft**
61			**Allgemeine Finanzwirtschaft**
61.10	61.10	61.10.00	Steuern, allg. Zuweisungen, allg. Umlagen
61.20	61.20	61.20.00	Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft

Anlage 3: Verwaltungshaushalt Nattheim 2019 – Einnahmen[98]

Gesamtplan

3. Gruppierungsübersicht

Zusammenfassung Verwaltungshaushalt

Grp	Bezeichnung	Haushaltsansatz		Ergebnis der Jahresrechnun
		2019 EUR	2018 EUR	2017 EUR
0	Steuern, allgemeine Zuweisungen	10.578.800	9.913.600	9.801.072,37
10	Verwaltungsgebühren	61.600	61.000	60.352,93
11	Benutzungsgebühren	1.181.100	1.165.800	1.164.937,57
13	Einnahmen aus Verkauf	290.900	267.400	203.909,19
14	Mieten und Pachten	51.200	47.300	65.912,15
15	Sonstige Verwaltungs- und Betriebseinnahmen	151.500	152.900	205.711,76
16	Erstattungen für Ausgaben des Verwaltungshaushalt (ohne 169)	120.600	195.000	166.968,60
169	Innere Verrechnung	1.210.100	1.090.800	1.169.364,81
17	Zuweisungen und Zuschüsse für laufende Zwecke	954.700	868.300	851.584,04
2	Sonstige Finanzeinnahmen (ohne 27 und 28)	236.400	236.400	284.697,72
27	Kalkulatorische Einnahmen	1.279.600	1.233.700	1.268.090,42
28	Zuführung vom Vermögenshaushalt	0	0	0,00
	Gesamt Verwaltungshaushalt Einnahmen	**16.116.500**	**15.232.200**	**15.242.601,56**
4	Personalausgaben	4.088.200	3.829.000	3.589.448
50	Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen	575.000	472.500	435.148,23
52	Geräte	66.500	65.100	57.637,10
53	Mieten und Pachten	37.500	44.700	41.008,13
5400	Bewirtschaftung - Sonstiges	129.300	120.900	108.910,50
5401	Bewirtschaftung - Wasser	32.100	27.900	35.943,96
5402	Bewirtschaftung - Strom	122.000	118.700	121.061,39
5403	Bewirtschaftung - Öl, Gas	132.800	133.100	128.520,20
55	Haltung von Fahrzeugen	85.800	85.000	100.219,11
56	Aus- und Fortbildung, Dienst- und Schutzkleidung	113.600	52.600	63.796,65
57-63	Weitere Verwaltungs- und Betriebsausgaben	550.800	285.100	332.840,28
64	Steuern, Versicherung, Schadensfälle	92.400	80.500	86.145,66
65	Geschäftsausgaben	341.300	367.800	368.868,65
66,67	Weitere allgemeine, sächliche Ausgaben, Erstattungen Verwaltung- und Betriebsaufwand (ohne 679)	161.700	108.800	123.606,83
679	Innere Verrechnung	1.210.100	1.090.800	1.169.364,81
68	Kalkulatorische Ausgaben	1.279.600	1.233.700	1.268.090,42
7	Zuweisungen und Zuschüsse	1.547.100	1.513.900	1.651.922,54
80	Zinsausgaben	124.800	125.300	118.608,65
81,83	Umlagen	4.875.900	4.832.600	4.306.136,01
86	Zuführung an Vermögenshaushalt	550.000	644.200	1.135.324,87
	Gesamt Verwaltungshaushalt Ausgaben	**16.116.500**	**15.232.200**	**15.242.601,56**

[98] Haushaltsplan der Gemeinde Nattheim 2019.

Anlage 4: Bauhof 7710[99]

Gemeinde Nattheim 18.01.2019

Verwaltungshaushalt

Einzelplan 7 Öffentliche Einrichtungen, Wirtschaftsförderung
Abschnitt 77 Hilfsbetriebe der Verwaltung
Unterabschnitt 7710 Bauhof

	Haushaltsstelle	Haushalts-ansatz	Haushalts-ansatz	Ergebnis der Jahresrechnung	Bew. Stelle	Erl. Schl.
Nr.	Bezeichnung	2019 EUR	2018 EUR	2017 EUR		
	Einnahmen					
1510	Sonstige Verwaltungs- und Betriebseinnahmen	15.000	15.000	10.896,32		
1511	Sonstige Verwaltungs- und Betriebseinnahmen - Aufrechnung Dritte	0	0	0,00		
1580	Verrechnungseinnahmen vom VmH	30.000	30.000	18.857,50		
1590	Verrechnungseinnahmen Fuhrpark	15.000	15.000	10.698,00		
1680	Erstattungen vom übrigen Bereich	35.000	35.000	31.020,45		
1690	Innere Verrechnungen	0	0	0,00		
1691	Innere Verrechnungen - Löhne usw.	865.000	775.000	870.712,93		
	Ausgaben					
4140	Dienstbezüge Beschäftigte	489.300	414.000	428.836,57		
4340	Versorgungskasse Beschäftigte	43.500	36.200	37.658,94		
4440	Sozialversicherung Beschäftigte	96.000	81.400	86.661,50		
4600	Personalnebenausgaben	0	0	113,97		
5000	Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen	10.000	10.000	5.678,04		
5200	Geräte, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände	6.000	6.000	7.163,25		
5210	Arbeitsgeräte, Werkzeuge, Maschinen (Kleinmaterial)	8.000	8.000	9.581,74		
5310	Mieten und Pachten	3.400	3.400	3.086,71		
5400	Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen - Sonstiges	3.800	3.800	1.574,81		
5401	Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen - Wasser	1.800	1.800	1.688,68		
5402	Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen - Strom	5.700	5.700	4.784,45		
5403	Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen - Öl, Gas	4.100	4.100	2.395,64		
5500	Haltung von Fahrzeugen	65.000	65.000	75.047,01		
5610	Dienst- und Schutzkleidung	8.500	8.500	6.254,84		
5620	Aus- und Fortbildung	1.500	1.500	5.887,48		
5710	Baumaterial, Lager- u. Werkstättenbedarf, Verbrauchsmaterial	20.000	20.000	19.104,19		
5711	Verbrauchs- und Betriebsmittel - Aufrechnung Dritte	500	500	71,21		
6400	Steuern, Versicherungen, Schadensfälle	500	500	1.240,68		
6500	Geschäftsausgaben	4.500	4.500	4.253,82		
6520	Post- und Fernsprechgebühren	1.900	1.900	2.291,39		
6790	Innere Verrechnungen	45.500	37.800	45.427,80		
6791	Verrechnung Löhne Bauhof	20.000	20.000	28.749,25		
6800	Abschreibungen	75.300	66.000	80.720,00		
6850	Verzinsung des Anlagekapitals	38.700	33.900	43.910,00		
	Summe des Unterabschnitts: 7710 Einnahmen	**960.000**	**870.000**	**942.185,20**		
	Ausgaben	**953.500**	**834.500**	**902.181,97**		
	Überschuss / Zuschussbedarf (+/-)	**6.500**	**35.500**	**40.003,23**		
	Summe des Abschnitts: 77 Einnahmen	**960.000**	**870.000**	**942.185,20**		
	Ausgaben	**953.500**	**834.500**	**902.181,97**		
	Überschuss / Zuschussbedarf (+/-)	**6.500**	**35.500**	**40.003,23**		

Benutzer: JHAU Gemeinde: 1 Nattheim Seite 57

112

[99] Haushaltsplan der Gemeinde Nattheim 2019.

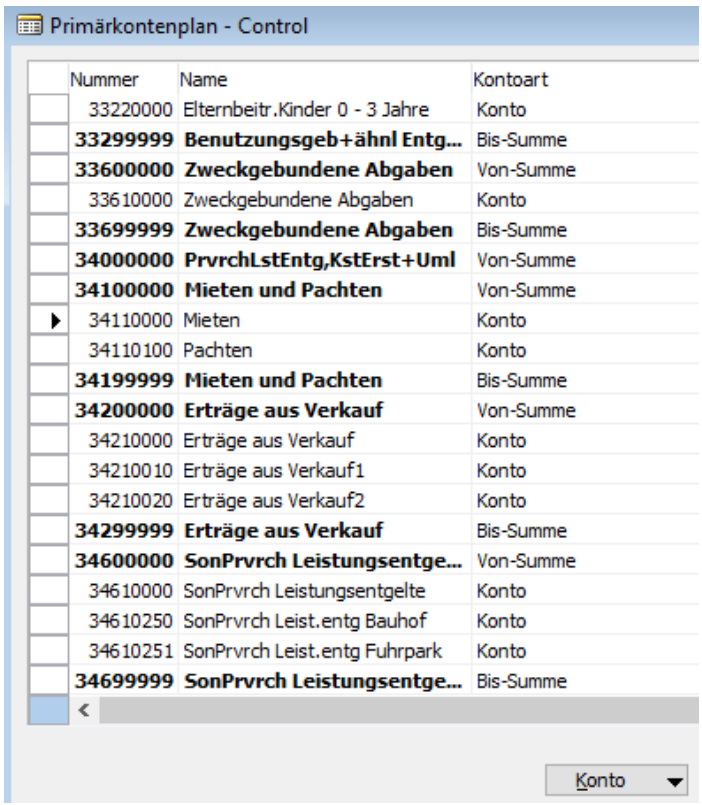
Anlage 5: Leistungsverrechnung Bauhof[100]

Leistungsverrechnung des Gemeindebauhofs

HHSt.	Bezeichnung	Ansatz € 2019	Ansatz € 2018	RE € 2017
0520.6791	Wahlen	2.000	1.500	724,00
0600.6791	Allgemeine Verwaltung	15.000	15.500	13.017,50
1100.6791	öffentliche Ordnung	25.000	25.000	14.704,75
1300.6791	Freiwillige Feuerwehr	2.000	7.500	5.900,50
2111.6791	Grundschule Auernheim	2.000	3.000	3.882,50
2150.6791	Wiesbühlschule Nattheim	20.000	14.000	17.175,50
2911.6791	Ganztagesbetreuung Nattheim	1.000	500	0,00
2912.6791	Mensa	0	0	1.992,00
2913.6791	Ganztagesbetreuung Auernheim	1.000	500	0,00
3210.6791	Heimat - und Korallenmuseum	1.000	2.000	0,00
3401.6791	Heimatpflege	40.000	40.000	43.255,25
3402.6791	Altes Schulhaus	2.000	500	0,00
3403.6791	Kinderfeste	20.000	12.000	9.185,50
3500.6791	Volkshochschule	1.000	500	0,00
3520.6791	öffentliche Büchereien	1.000	500	0,00
4350.6791	Soziale Einrichtungen für Wohnungslose	1.000	500	0,00
4360.6791	Unterbringung Asyl	20.000	20.000	14.458,75
4641.6791	Kindergarten TIMBA	20.000	15.000	9.731,48
4642.6791	Kindergarten Fleinheim	3.000	2.000	61,50
4644.6791	Kindergartengruppe "Regenbogen"	0	0	0,00
5500.6791	Sportvereine	1.000	1.000	399,50
5611.6791	Gemeindehalle Nattheim	1.000	1.000	0,00
5612.6791	Turnhalle Auernheim	1.000	1.000	9.645,00
5613.6791	Turnhalle Fleinheim	1.000	1.000	215,00
5615.6791	Ramensteinhalle	1.000	1.000	1.548,00
5620.6791	Schulsportplatz	1.000	500	0,00
5800.6791	Park-und Gartenanlagen	250.000	230.000	274.610,31
5810.6791	öffentl. Kinderspielplätze	25.000	40.000	47.605,34
6300.6791	Gemeindestraßen	85.000	60.000	104.784,25
6700.6791	Straßenbeleuchtung	1.000	1.000	0,00
6750.6791	Straßenreinigung,Winterdienst	150.000	95.000	132.374,05
7000.6791	Abwasserbeseitigung	20.000	40.000	17.921,50
7200.6791	Abfallbeseitigung	30.000	35.000	11.475,00
7500.6791	Bestattungswesen	49.000	40.000	44.716,00
7670.6791	Dorfgemeinschaftshaus Steinweiler	1.000	500	132,00
7671.6791	Dorfgemeinschaftshaus Fleinheim	1.000	500	0,00
7690.6791	sonstige öffentliche Einrichtungen	3.000	4.000	2.203,75
7691.6791	Gemeinschaftsraum "Feuersee"	1.000	500	0,00
7710.6791	Bauhof	20.000	20.000	28.749,25
7850.6791	Feldwege	10.000	10.000	12.863,50
7900.6791	Fremdenverkehr	1.000	500	0,00
8550.6791	Forstwirtschaftl. Unternehmen	2.000	1.000	220,00
8810.6791	Wohn- und Geschäftsgebäude	2.000	1.000	2.692,00
8830.6791	Sonst. Grundvermögen	31.000	30.000	44.469,25
Summe:		**865.000**	**775.000**	**870.712,93**
	Kontrolldifferenz	0		
	Kontrollsumme Matrix VW Grp 6791	865.000	775.000	870.712,93
	Kontrolle Gegenbuchung Einnahme 1691	865.000	775.000	870.712,93

[100] Haushaltsplan der Gemeinde Nattheim 2019.

Anlage 6: Auszug Primärkontenplan[101]



[101] mpsNF.

Anlage 7: Kostenstellenplan

Kostenstellen nach Aufgabenhauptgruppen

Kostenstelle	Bezeichnung
100	Allgemeine Verwaltung
200	Finanzen
300	Recht, Sicherheit und Ordnung
400	Schule und Kultur
500	Soziales, Jugend und Gesundheit
600	Bauwesen
700	Öffentliche Einrichtungen
800	Wirtschafts- und Verkehrsförderung

Anlage 8: Kostenträgerplan

Kostenträger nach Produkten und weiterer Differenzierung

Kostenträger gesamt nach Produkten	Kostenträger weiter unterteilt	Bezeichnung	Zuordnung zu Kostenstelle
111000000		Steuerung	100
111100000		Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung	100
111200000		Steuerungsunterstützung und Controlling	100
111400000		Zentrale Funktionen	100
112000000		Organisation und EDV	100
112100000		Personalwesen	100
112200000		Finanzverwaltung, Kasse	200
112400000		Gebäudemanagement	600
	112410000	Rathaus	100
	112430000	weitere Gebäude	100
112500000		Bauhof und Fuhrpark	600
112600000		Zentrale Dienstleistungen	100
113000000		Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	100
113300000		Grundstücksmanagement	100
121000000		Statistik und Wahlen	100
122000000		Ordnungswesen	300
122200000		Einwohnerwesen	300
122300000		Personenstandswesen	300
122400000		Kommunales Grundbuchwesen	300
126000000		Brandschutz	300
211001010		Wiesbühlschule gesamt	400
	211001011	Wiesbühlschule	400
	211001012	Ganztagesbetreuung	400
	211001013	Mensa	400
211001020		Grundschule Auernheim	400
211001090		Fremde Schulen	400
214000000		Schülerbezogene Leistungen	400
252000000		Kommunale Museen	400
252100000		Archiv	400
262000000		Musikpflege	400
271000000		Volkshochschule	400
272000000		Bücherei	400
281000000		Sonstige Kulturpflege	400
291000000		Förderung von Kirchengemeinden	400
314002000		Soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	500

314005000		Soziale Einrichtungen für Wohnungslose	500
314007000		Soziale Einrichtungen für Flüchtlinge und Asylbewerber/-inner und Asylberechtigte	500
318000000		Sonstige soziale Hilfen und Leistungen	500
362001000		Kinder- und Jugendarbeit Kifepro	500
362002000		Jugendsozialarbeit, Jugensozialarbeit an Schulen im Rahmen SGB VIII	500
363000000		Hilfen für junge Menschen und Familien	500
365001000		Tageseinrichtungen für Kinder gesamt	500
365001010		Kinderhaus Timba	500
365001030		Kindergarten Sonnenschein	500
365001040		Kindergarten Abraxas	500
365001090		Fremde Kindergärten	500
365002000		Kindertagespflege	500
421000000		Förderung des Sports	500
424000000		Bäder	700
424101010		Ramensteinhalle	500
424101020		Turnhalle Auernheim	700
424101030		Turnhalle Fleinheim	700
424102000		Sportplätze	500
424103000		Sondersportanlagen	500
511000000		Stadtentwicklung, Städtebauliche Planung, Verkehrsplanung und Stadterneuerung	600
511100000		Flächen- und grundstücksbezogene Daten und Grundlagen Vermessung und Wertgutachten	600
521000000		Bauordnung	600
522000000		Wohnungsbauförderung und Wohnungsversorgung	600
531000000		Elektrizitätsversorgung	700
532000000		Gasversorgung	700
533000000		Wasserversorgung	700
536001000		Leitungsgebundene Breitbandinfrastruktur	700
536002000		Mobile/ funknetzbasierte Breitbandinfrastruktur, WLAN-Hotsports	700
538000000		Abwasserbeseitigung	700
541000000		Gemeindestraßen	600
	541000100	Straßen, Wege und Plätze	600
	541000200	Verkehrsausstattung	600
545000000		Straßenreinigung und Winterdienst	600
551000000		Öffentliches Grün, Spielplätze	600
553000000		Friedhofs- und Bestattungswesen	700
	553000100	Friedhof Nattheim	700
	553000200	Friedhof Fleinheim	700
	553000300	Friedhof Auernheim	700
554000000		Naturschutz und Landschaftspflege	700
555000000		Forstwirtschaft	800

571000000		Wirtschaftsförderung	800
573007000		Märkte und Feste	400
	573007100	Kinderfest	400
	573007200	Breamahock	400
573008010		Gemeindehalle	700
573008030		Dorfgemeinschaftshaus Fleinheim	700
573008040		Dorfgemeinschaftshaus Steinweiler	700
573008050		Hütten und Festplätze	700
573009000		Sonstige öffentliche Einrichtungen	700
575000000		Tourismus	400
611000000		Steuern, allg. Zuweisungen, allg. Umlagen	200
612000000		Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft	200

Anlage 9: Umlageschlüssel Mitarbeiterköpfe

Umlageschlüssel Mitarbeiterköpfe

Produkt	KTR	Bezeichnung	Aufteilung	Prozent
11.10.00	111000000	Steuerung	3	0,02272727
11.11.00	111100000	Org. und Dok. kommunaler Willensbildung	3	0,02272727
11.21.00	112100000	Personalwesen	5	0,03787879
11.22.00	112200000	Finanzverwaltung, Kasse	10	0,07575758
11.24.00	112400000	Gebäudemanagement	6,33	0,04795455
11.25.00	112500000	Bauhof und Fuhrpark	13	0,09848485
11.26.00	112600000	Zentrale Dienstleistungen	1	0,00757576
11.30.00	113000000	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1	0,00757576
12.20.00	122000000	Ordnungswesen	1	0,00757576
12.22.00	122200000	Einwohnerwesen	2	0,01515152
12.23.00	122300000	Personenstandswesen	1	0,00757576
12.60.00	126000000	Brandschutz	1,14	0,00863636
21.10.01.01	211001010	Wiesbühlschule	16,55	0,12537879
21.10.01.02	211001020	Grundschule Auernheim	4,69	0,0355303
25.20.00	252000000	Kommunale Museen	4	0,03030303
27.10.00	271000000	Volkshochschule	1	0,00757576
36.20.02	362002000	Jugendsozialarbeit	1	0,00757576
36.50.01.01	365001010	Kinderhaus TIMBA	30,05	0,22765152
36.50.01.03	365001030	Kindergarten Sonnenschein	4,8	0,03636364
36.50.01.09	365001090	Fremde Kindergärten	2	0,01515152
42.40.00	424000000	Bäder	8	0,06060606
42.41.01.01	424101010	Ramensteinhalle	3,2	0,02424242
42.41.01.02	424101020	Turnhalle Auernheim	0,38	0,00287879
42.41.01.03	424101030	Turnhalle Fleinheim	0,76	0,00575758
52.10.00	521000000	Bauordnung	2	0,01515152

55.10.00	551000000	Öffentliches Grün, Spielplätze	2	0,01515152
55.50.00	555000000	Forstwirtschaft	1	0,00757576
57.30.08.01	573008010	Gemeindehalle	1,1	0,00833333
11.25.00	112500000 (7710)	Bauhof	2	0,01515152
			132	1

Anmerkung: nicht jedem Produkt sind Mitarbeitende zugeteilt, Verteilung anhand Personalkosten-Aufteilung

Anlage 10: Umlageschlüssel PC-Arbeitsplätze

Umlageschlüssel PC-Arbeitsplätze

Produkt	KTR	Bezeichnung	Aufteilung	Prozent
11.11.00	111100000	Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung	18	0,21
11.14.00	111400000	Zentrale Funktionen	1	0,01
11.24.00	112410000	Rathaus	36,00	0,42
11.25.00	112500000	Bauhof	1	0,01
21.10.01.01	211001011	Wiesbühlschule	3,55	0,04
21.10.01.01	212001012	Ganztagesbetreuung	1	0,01
21.10.01.02	211001020	Grundschule Auernheim	3,05	0,04
25.20.00	252000000	Kommunale Museen	1	0,01
27.10.00	271000000	Volkshochschule	1	0,01
27.20.00	272000000	Bücherei	1	0,01
36.20.02	362002000	Jugendsozialarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen im Rahmen SGB VIII	1,00	0,01
36.30.00	363000000	Einrichtungen für Hilfen für junge Menschen und ihre Familien	1	0,01
36.50.01.01	365001010	Kinderhaus Timba	11,05	0,13
36.50.01.03	365001030	Kindergarten Sonnenschein	2	0,02
42.40.00	424000000	Bäder	3,00	0,04
42.41.01.01	424101010	Ramensteinhalle	0,2	0,00
42.41.01.02	424101020	Turnhalle Auernheim	0,02	0,00
42.41.01.03	424101030	Turnhalle Fleinheim	0,03	0,00
57.30.08.01	573008010	Gemeindehalle	0,1	0,00
			85,00	1,00

Anlage 11: Interviewleitfaden

Experteninterview – Kommunale interne Leistungsverrechnung
Frau Maral Saraie, Leiterin der Stabsstelle Kommunalaufsicht, Landratsamt Enzkreis

Persönliches:

Wie sind Sie auf die ILV aufmerksam geworden?

Kommunale interne Leistungsverrechnung:

Wie wichtig ist die ILV in einer Kommune und wieso?
Wird die Wichtigkeit von der Kommunengröße beeinflusst?

Laut Ihren Seminarunterlagen gehört die ILV zum internen und zum externen Rechnungswesen. Wieso?

In der Literatur liest man immer, dass die ILV ein Teil der Kostenstellenrechnung ist.
In Ihren Seminarunterlagen steht jedoch, dass die ILV unabhängig von der KLR ist.
Setzt die ILV eine flächendeckende KLR voraus oder ist es möglich, die ILV in der kommunalen Doppik unabhängig von der KLR einzuführen? Wenn ja, wie kann dies umgesetzt werden?

Ist eine ILV nur zwischen Kostenstellen möglich oder kann sie auch zwischen Kostenträgern passieren?

Gibt es in der ILV in der Doppik die Möglichkeit ein Pendant zu den Verwaltungskostenbeiträgen aus der Kameralistik? Können diese internen Leistungen eines Amtes weiterhin durch Arbeitszeitenaufschriebe dem anderen Amt in Rechnung gestellt werden?

Welche Rolle spielt die ILV Ihrer Meinung nach im Rahmen der Haushaltsplanung und Rechnungslegung?

Was ist Ihre Meinung über das Stufenleiterverfahren mit Iteration? Ist es sinnvoll, alle Kosten solang immer wieder zu verteilen, bis sie vollständig aufgeteilt werden?

Interne Leistungsverrechnung in Nattheim:

Nattheim ist eine kleine Gemeinde mit rund 6.300 Einwohner. Die Verwaltung besteht aus ca. 26 Mitarbeitern. Nattheim steht momentan ganz am Anfang mit der Doppik. Sie möchten aber interne Leistungen verrechnen. Angedacht sind die Steuerungsleistungen und einige Serviceleistungen wie z.B. die EDV. Ebenfalls in Frage kommt die Verrechnung der Leistungen der Rathausmitarbeiter für die gemeindeeigenen Versorgungswerke und der Bereiche, für die Gebühren erhoben werden.

Ist eine flächendeckende ILV bei der Gemeinde Nattheim von Anfang an sinnvoll? In welchen Bereichen empfehlen Sie eine ILV einzurichten?

Welches Verrechnungsverfahren würden Sie der Gemeinde Nattheim bezüglich den Steuerungsleistungen empfehlen?

Welches Verfahren würde sich für die Serviceleistungen wie z.B. EDV und Personalwesen eignen?

Anlage 12: Antworten Experteninterview

Antworten - Experteninterview

Persönliches:	
Frage:	Wie sind Sie auf die ILV aufmerksam geworden?
Antwort:	Zur Fortschreibung des Kommunalen Produktplans Baden-Württemberg besteht eine Arbeitsgruppe aus Vertretern des Landkreistags, des Gemeindetags, des Städtetags, der Gemeindeprüfungsanstalt, des Statistischen Landesamtes und des Innenministeriums. Im Rahmen meiner Tätigkeit als Referentin bei der Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg war ich Mitglied dieser Arbeitsgruppe. Im Zusammenhang mit der Fortschreibung der Produktgruppe 11 Innere Verwaltung hat sich der Bezug zur ILV ergeben. Ferner unterrichte ich Kosten- und Leistungsrechnung und damit ILV als Teil der Kostenstellenrechnung bei der Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald. Später kam mir dann die Idee zur Seminarreihe bei der Verwaltungsschule des Gemeindetags Baden-Württemberg. Jährlich finden hierzu ein bis zwei Seminare statt.
Kommunale interne Leistungsverrechnung:	
Frage:	Wie wichtig ist die ILV in einer Kommune und wieso?
Antwort:	Es gibt eine Verpflichtung aus § 14 GemHVO und § 16 Abs. 5 GemHVO. Unabhängig davon ist die ILV eine unverzichtbare Grundlage für Entscheidungen über die Produktgestaltung in der Stadt oder Gemeinde.
Frage:	Wird die Wichtigkeit von der Kommunengröße beeinflusst?
Antwort:	Ich denke die Größenklasse hat Auswirkungen auf die Art und den Umfang der ILV. Die Wichtigkeit ist durch die Verpflichtung aus der GemHVO immer gegeben.
Frage:	Laut Ihren Seminarunterlagen gehört die ILV zum internen und zum externen Rechnungswesen. Wieso?
Antwort:	Nach § 16 Abs. 5 GemHVO sind interne Leistungen in den Teilhaushalten zu verrechnen (innere Verrechnungen). Dasselbe gilt für aktivierungsfähige interne Leistungen, die einzelnen Maßnahmen des Finanzhaushalts zuzurechnen sind. Durch die Darstellung der Teilhausalte im Haushaltsplan als öffentlich zugängliches Werk werden die inneren Verrechnungen extern abgebildet. Die Privatwirtschaft dagegen trennt strikt zwischen einem internen und externen Rechnungswesen. Sie werden bspw. niemals an eine Produktkalkulation von Coca-Cola kommen.
Frage:	In der Literatur liest man immer, dass die ILV ein Teil der Kostenstellenrechnung ist. In Ihren Seminarunterlagen steht jedoch, dass die ILV unabhängig von der KLR ist. Setzt die ILV eine flächendeckende KLR voraus oder ist es möglich, die ILV in der kommunalen Doppik unabhängig von der KLR einzuführen? Wenn ja, wie kann dies umgesetzt werden?
Antwort:	In der Privatwirtschaft ist eine Trennung zwischen KLR und ILV nicht möglich. Es besteht ein sachlicher Zusammenhang. In der Doppik ist das wünschenswert, aber kein muss. Über die Konten 38*

	Erträge ausinternen Leistungsbeziehungen und 48* Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen kann die ILV ohne eine flächendeckende KLR erfasst werden. Für die KLR war bzw. ist eigentlich die Kontenklasse 9 vorgesehen.
Frage:	Ist eine ILV nur zwischen Kostenstellen möglich oder kann sie auch zwischen Kostenträgern passieren?
Antwort:	In der Theorie ist die ILV ein Teil der Kostenstellenrechnung. In der Praxis verwenden Finanzmanagementsysteme (u.a. SAP, FINANZ + oder Infoma newsystem) jedoch teilweise andere Begrifflichkeiten. Entscheidend ist in der Praxis, welche Modul welche Erfassungs- und Abrechnungsmodalitäten wie abbildet.
Frage:	Gibt es in der ILV in der Doppik die Möglichkeit ein Pendant zu den Verwaltungskostenbeiträgen aus der Kameralistik? Können diese internen Leistungen eines Amtes weiterhin durch Arbeitszeitenaufschriebe dem anderen Amt in Rechnung gestellt werden?
Antwort:	Ja, das ist möglich. In der Praxis macht das jedoch „nur“ bei den kostenrechnenden Einrichtungen Sinn. Zahlenfriedhöfe sind zu vermeiden.
Frage:	Welche Rolle spielt die ILV Ihrer Meinung nach im Rahmen der Haushaltsplanung und Rechnungslegung?
Antwort:	Die Systematik für die Erfassung und Abrechnung müssen identisch sein. Andernfalls kommt es zu Differenzen, die nicht nachvollziehbar sind.
Frage:	Was ist Ihre Meinung über das Stufenleiterverfahren mit Iteration? Ist es sinnvoll, alle Kosten solang immer wieder zu verteilen, bis sie vollständig aufgeteilt werden?
Antwort:	Ich bevorzuge eine Mischsystem aus Anbau- und Stufenleiterverfahren. Von Iteration (=Gleichungsverfahren) rate ich dringend ab. Letzteres ist sehr aufwendig und fehleranfällig.
Interne Leistungsverrechnung in Nattheim:	
Kurze Einführung:	Nattheim ist eine kleine Gemeinde mit rund 6.300 Einwohner. Die Verwaltung besteht aus ca. 26 Mitarbeitern. Nattheim steht momentan ganz am Anfang mit der Doppik. Sie möchten aber interne Leistungen verrechnen. Angedacht sind die Steuerungsleistungen und einige Serviceleistungen wie z.B. die EDV. Ebenfalls in Frage kommt die Verrechnung der Leistungen der Rathausmitarbeiter für die gemeindeeigenen Versorgungswerke und der Bereiche, für die Gebühren erhoben werden.
Frage:	Ist eine flächendeckende ILV bei der Gemeinde Nattheim von Anfang an sinnvoll? In welchen Bereichen empfehlen Sie eine ILV einzurichten?
Antwort:	Nein, ich empfehle Art und Umfang bei Bedarf sukzessive auszubauen. Das hängt davon ab, welche Produkte in der Gemeinde Nattheim im Fokus stehen und welche Informationen die Entscheidungsträger (Bürgermeister und Gemeinderat) benötigen. Sinn und Zweck der ILV ist nicht die ILV, sondern die finanzwirtschaftliche Steuerung. Die Darstellung der ILV bei den kostenrechnenden Einrichtungen waren und bleiben Pflicht.
Frage:	Welches Verrechnungsverfahren würden Sie der Gemeinde Nattheim bezüglich den Steuerungsleistungen empfehlen?

Antwort:	Ein Mischsystem aus Anbau- und Stufenleiterverfahren. Wichtiger als das System ist die Dokumentation des Systems. Also die Frage, „was“, wann und in welcher Reihenfolge und mit welchem Schlüssel oder Preis verrechnet wird. Das wird in der Praxis leider oft vernachlässigt. Bei einem Personalwechsel muss man dann das Rad nicht mehr neu erfinden.
Frage:	Welches Verfahren würde sich für die Serviceleistungen wie z.B. EDV und Personalwesen eignen?
Antwort:	In beiden Fällen könnten die jeweiligen Stellenanteile herangezogen werden. Bei der EDV könnte auch ein Ticketsystem implementiert werden. Die Abrechnungsmethode kann differenziert nach der Bearbeitungszeit oder Ticketanzahl gestaltet werden.

Anlage 13: Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse – Reduktion

Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse – Reduktion

Persönliches:	
Frage:	Persönlicher Bezug zur ILV
Antwort:	Referentin der Gemeindeprüfanstalt, Mitglied der AG zur Fortschreibung des kommunalen Produktplans, Dozentin KLR bei der Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald, Dozentin Verwaltungsschule BW
Kommunale interne Leistungsverrechnung:	
Frage:	Wichtigkeit der ILV in einer Kommune
Antwort:	Verpflichtung GemHVO, Grundlage für Produktgestaltung
Frage:	Beeinflussbarkeit durch Kommunengröße
Antwort:	Wichtigkeit durch GemHVO
Frage:	Zuordnung der ILV zum internen und zum externen Rechnungswesen
Antwort:	Innere Verrechnungen zwischen TeilHH, externe Abbildung im HHPlan
Frage:	ILV ein Teil der Kostenstellenrechnung unabhängige Einführung der ILV ohne KLR
Antwort:	Durch Konten 38* und 48* auch ohne flächendeckende KLR möglich
Frage:	ILV zwischen Kostenstellen oder Kostenträgern
Antwort:	Theorie Kostenstellen, Praxis vom Programm abhängig
Frage:	Pendant zu den Verwaltungskostenbeiträgen aus der Kameralistik
Antwort:	Nur bei kostenrechnenden Einrichtungen sinnvoll
Frage:	Rolle der ILV im Rahmen der Haushaltsplanung und Rechnungslegung
Antwort:	Erfassung und Abrechnung muss identisch sein
Frage:	Stufenleiterverfahren mit Iteration
Antwort:	Mischung aus Anbau- und Stufenleitersystem, Iteration aufwendig und fehleranfällig
Interne Leistungsverrechnung in Nattheim:	
Frage:	Flächendeckende ILV
Antwort:	Nein, welche Produkte im Fokus, Zweck der finanzwirtschaftlichen Steuerung, kostenrechnende Einrichtungen
Frage:	Verrechnungsverfahren Steuerungsleistungen
Antwort:	Anbau- und Stufenleiterverfahren, Umlageschlüssel oder Preis möglich, Reihenfolge und richtiger Schlüssel oder Preis sind wichtig
Frage:	Verrechnungsverfahren Serviceleistungen
Antwort:	Jeweiligen Stellenanteile, Ticketsystem, Abrechnung nach Bearbeitungszeit oder Ticket

Anlage 14: Einverständniserklärung Experteninterview

Frau
Maral Saraie
Landratsamt Enzkreis
Stabsstelle Kommunalaufsicht
Zähringerallee 3
75177 Pforzheim

21.07.2020

Experteninterview – Interne Leistungsverrechnung

Sehr geehrte Frau Saraie,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit mit dem Titel „Die Einführung der internen Leistungsverrechnung am Beispiel der Gemeinde Nattheim“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg mit dem Ziel der Einführung der internen Leistungsverrechnung wird ein Experteninterview durchgeführt.

Mit diesem Schreiben möchte ich Sie bitten, Ihr Einverständnis dafür auszusprechen, dass Sie Befragte sowie unser Gespräch aufgezeichnet wird.

Bei dem Interviewer handelt es sich um eine Public Management-Studentin. Das Experteninterview bezieht sich ausschließlich auf die interne Leistungsverrechnung einer Kommune in der kommunalen Doppik Baden-Württemberg.

Selbstverständlich werden sämtliche Daten vertraulich im Sinne der Datenschutzrichtlinien behandelt, ausgewertet und gespeichert.

Ich würde mich freuen, Ihr Einverständnis zu erhalten.

Mit freundlichem Gruß

Chantal Rebl

Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass ich im Rahmen dieser Bachelorarbeit befragt werde und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in der Arbeit thematisiert werden. Das Gespräch darf aufgezeichnet werden.

Frau Saraie, Maral

Ort, Datum 23.08.2020 Pforzheim

Unterschrift M. Saraie