

## **Projektkostencontrolling innerhalb der Kameralistik? Und es geht doch!**

**Gerhard Krug, Geschäftsführer Afinion AG**

**24. März 2003**

### **1 Die Ausgangslage**

Betrachtet man die Diskussion der letzten Jahre über Kostencontrolling der öffentlichen Hand, so fällt auf, dass immer wieder die Aussage kommt, dass innerhalb der Kameralistik keine saubere Kostenkontrolle durchgeführt werden könne und deshalb eine kaufmännische Buchhaltung erforderlich sei.

Man kann natürlich lange darüber diskutieren, warum in den Verwaltungen noch so und nicht anders gearbeitet wird, auch über den Sinn und Unsinn der Doppik in diesem Zusammenhang. Letztendlich soll hier nicht eine Diskussion über Sinn und Unsinn geführt werden, sondern über die Möglichkeiten der Kostenkontrolle innerhalb der bestehenden Systematik. Dabei ist die Ausgangslage klar: Da immer weniger Geld für die Gemeinden zur freien Verfügung bereitsteht, muss mit dem Bestehenden besser umgegangen und mehr Transparenz geschaffen werden.

Diese Zusammenstellung der Projektkostenorganisation soll dazu dienen die grundsätzliche Systematik in diesem Kontext zu klären und aufzuzeigen. Dabei soll der Versuch gemacht werden über den Aufbau der Daten die Möglichkeiten zu zeigen, welche Informationen gewonnen werden können und wie diese zusammenspielen. Die grundsätzliche Umsetzung ist, wie schon im Titel unterstellt, relativ einfach machbar. Dazu müssen keine neuen Systeme angeschafft werden, sondern nur die bestehenden besser genutzt werden.

Der Vortrag fußt auf den Erfahrungen, die bei der Einführung eines kompletten Projektkostencontrollings einer Niedersächsischen Landesbehörde gemacht wurden. Der Autor dieses Beitrags hat als Projektleiter sowohl das Konzept erstellt, als auch die Umsetzung in einer Software verantwortet. Diese Software wurde im Januar 2003 in Betrieb genommen und ist inzwischen das verantwortliche System zur Projektkostenkontrolle und -verwaltung für mehrere Millionen € Investitionssumme pro Jahr. Dabei sollen auch die Schwierigkeiten einer solchen Implementierung nicht ausgespart werden. Am Ende der Lektüre dieser Zusammenfassung sollte ein verantwortlicher Leiter in der Lage sein, in seinem Bereich eine solche Kostenkontrolle zu konzipieren und dann allenfalls auch umzusetzen.

Es wird außerdem der Versuch unternommen die verschiedenen Terminologien von Bundes-, Landes- und Gemeindehaushalten in Einklang zu bringen, was grundsätzlich nicht ganz so einfach ist, vor allem wenn jemand wie der Autor nicht aus der Verwaltung kommt.

Insgesamt gilt in diesem Zusammenhang, dass die gesamte Thematik kein Hexenwerk ist, sondern eher ein Problem, dass man eine gelebte Transparenz nicht schätzt. Insbesondere im politischen Bereich wird hier die Offenlegung von Kosten und klaren Zuordnungen eher gescheut als unterstützt. In der mittleren und unteren Verwaltungsebene trifft man dagegen auf große Unterstützung (auch bei der Vorbereitung dieses Vortrags), da diese Personen sächlich damit täglich zu tun haben und die Aufbereitung der Daten für sie stets ein enormer Aufwand bedeutet, so dass sie für die Transparenz der Zahlen sehr zugänglich sind.

Hier sei nochmals ausdrücklich den verschiedenen Verwaltungsfachleuten gedankt, die dem Autor mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben.

In den nachfolgenden Betrachtungen soll vor allem der investive Bereich betrachtet werden, da dort das Projekt durchgeführt wird, d.h. die Einzelplanbereiche 6 (Bau) und 8 (Grund- und Sondervermögen). Dies bedeutet nicht, dass die Ausführungen nicht auch in anderen Bereichen gelten, jedoch wird als Beispiel ein Bauprojekt verwendet, das die Thematik für alle Leser transparent machen soll.

## **2. Grundlegende Elemente des Kostencontrollings**

Betrachtet man die BHO/LHO (Bundes- und Landeshaushaltsordnung) bzw. die Gliederung der Städtischen Haushalte (SH), so findet man in der Gliederung bereits den ersten hierarchischen Ansatz:

### **2.1 Kostengliederung**

<u>BHO/LHO</u>	<u>SH</u>	<u>Beispiel</u>
Einzelplan	Einzelplan	6 Bau
Kapitel	Abschnitt	68 Ruhender Verkehr
Titel	Unterabschnitt	6810 Parkhaus Röte
Unterkonten (zur Einzelgliederung)	Haushaltsstelle	2.681.9500000 Baukosten

Wobei diese von unten nach oben verdichtet werden.

Grundsätzlich gilt dabei, dass bei dem gesamten Komplex Kostenkontrolle betrachtet berücksichtigt werden muss, welche Informationen am Ende zur Verfügung stehen sollen. Dabei spielen Verdichtungen auf Hauptgruppen stets eine große Rolle. Möchte ich beispielsweise wissen in welchen Bereichen das Geld ausgegeben und vereinnahmt wurde, so bilde ich logische Gruppen, die es mir erlauben rasch einen Überblick über diese Bereiche zu erhalten. Die Details sind dabei meist erst dann von Interesse, wenn es Konflikte und Probleme gibt. Da die Systematik schon in sich hierarchisch gegliedert ist, können dann z.B. einfach und schnell die Kosten für Bauvorhaben ausgewiesen werden, ohne dass großartige Neuberechnungen stattfinden müssen. Somit können alle Zahlungen, die dieses Schema haben, bei der Zahlung bzw. schon bei der Bestellung der Leistung auf dieses Vorhaben gebucht werden. Und damit sind die Kosten klar zugeordnet.

### **2.2 Dezernatszuordnung**

In den Haushalten wird in der Regel noch das zuständige Dezernat (bewirtschaftende Stelle) auf Kontenebene geführt. Dies entspricht der Kostenstelle bzw. dem Kostenträger in der freien Wirtschaft. Wie diese Konten effektiv heißen, ist völlig unwichtig, da lediglich die Information vorhanden sein muss, um die Zuordnung der Gelder zu gewährleisten. Dies bedeutet, dass alle Kosten und Erträge einem Dezernat zugeordnet werden können und somit auch transparent ist, welches Dezernat welche Kosten „verursacht“ hat. Also wer hat wie viel ausgegeben. Somit sind bereits die ersten wesentlichen Informationen vorhanden.

### **2.3 Unterteilung Vermögens- und Verwaltungshaushalt**

Die Unterteilung in Vermögens- und Verwaltungshaushalt bei den Kommunen ist in diesem Zusammenhang insofern interessant, da die Neubauten und Renovierungen im Vermögenshaushalt abgewickelt werden, während die Unterhaltstitel im Verwaltungshaushalt (laufende Ausgaben) liegen. Diese künstliche Trennung ist für die Kostenbetrachtung jedoch nur von marginalem Interesse, da lediglich die Zuweisung der Kosten auf andere Unterkonten/Titel erfolgt, aber im Prinzip für beide Seiten dasselbe gilt. Für die Kostenauswertung können beide Bereiche problemlos zusammengefasst werden, wenn es um Sachzusammenhänge geht, z.B. welche Unterhaltskosten (Renovierungen/Unterhaltsarbeiten) vorliegen. Dies wird unten noch weiter ausgeführt. Somit bildet diese Trennung im Haushaltsplan kein Hindernis für ein erfolgreiches Kostenmanagement.

### **2.4 Projektleiter/Bauleiter/Verantwortlicher**

Jede Maßnahme und Arbeit mit Kostenfolge sollte einen „Besitzer“ haben. Dabei wird mit Maßnahme jedes Vorhaben, also auch eine einfache Reparatur, verstanden. Keine Arbeit sollte vergeben werden, wenn nicht klar ist, wer dafür den Hut auf hat. Es kann nicht sein, dass ein Jekami (Jeder kann mitmachen) entsteht und Lieferanten, Handwerker und andere Dienstleister ohne Führung durch einen Zuständigen arbeiten. Somit sind Kosten pro Verantwortlichen ausweisbar und auch jede Zahlung kann hierbei auf den Auslösenden gebucht werden. Dies ist auch wichtig für Nachfragen und Nachforschungen bei Rechnungen.

Dabei wird in den Verwaltungen und Betrieben stets befürchtet, dass hier eine Performance Messung durchgeführt wird (wer verbaut am meisten). Dieser Einwand ist insofern nicht gerechtfertigt, da hierbei ja auch andere Maßstäbe mitgeführt werden müssten, wollte man wirklich feststellen, wer höhere Leistungen erbringt als andere. Insgesamt ist dies also kein Problem. Es besteht meines Erachtens auch kein gerechtfertigter Einwand, diese Zuordnung auszuklammern, da ich entweder diese Ausgabe rechtfertigen kann oder nicht, bzw. eine nicht getätigte Ausgabe ebenfalls gerechtfertigt werden kann. Insbesondere dann wenn Sie Kosten spart, ohne später höhere Kosten zu verursachen. Diese Diskussion ist aber eher philosophisch/psychologischer Natur als eine Diskussion der Kostengliederung als Systematik. Es bleibt festzuhalten, dass über die Zuweisung des Verantwortlichen eine Zuordnung aller Zahlungsanweisungen auf den Veranlasser möglich ist. Somit können auch Rückfragen eindeutig zugewiesen werden.

## **2.5 Bestellungen/Verpflichtungen**

Jede Aufgabe, die in Auftrag gegeben wird, sollte über Bestellungen laufen. Auch Aufträge an den Bauhof sollten unter diesem Gesichtspunkt gesehen werden. Häufig wird hierbei das Argument „die sind ja eh da“ zugunsten der Erledigung der Arbeit durch den Bauhof vorgebracht. Dass der Bauhof jedoch nicht nur das Personal benötigt, sondern auch die notwendigen Gerätschaften, ist in der Betrachtung einer Vollkostenrechnung von erheblicher Bedeutung. Es soll hier erwähnt werden, dass die Kosten eines Bauhofs ebenso gegenüber der freien Wirtschaft verglichen werden sollten, wie dies in anderen Bereichen geschieht.

Grundsätzlich soll hier nicht das hohe Lied der freien Wirtschaft gesungen werden, jedoch müssen Kosten neben dem politischen Aspekt (muss diese Aufgabe durch die Gemeinde/das Land erfolgen) auch im Hinblick auf die Rentabilität betrachtet werden. Und ich bin sicher, dass hier häufig eine „gewünschte Unschärfe“ in den Kosten besteht, die per se nicht vorhanden ist, jedoch durch die Verrechnung der Kosten in verschiedenen Haushaltspositionen leicht herzustellen ist. Denn wer kann schon exakt nachrechnen, ohne stundenlangen Aufwand zu treiben.

Dies ist übrigens nicht nur ein Problem der Öffentlichen Hand, sondern ist auch in der Freien Wirtschaft leicht zu finden. Wenn also eine Bestellung einer Leistung vorgenommen wird, sollte diese Angaben über den Umfang und die Kosten enthalten. Wird die Bauhofstunde (mit Betriebsmaterial) angesetzt, so kann jede Arbeit auch mit Handwerkern und Baufirmen verglichen werden, bzw. es kann auch ermittelt werden, welche Kosten z.B. für Flickarbeiten an den städtischen Gebäuden angefallen sind. Somit können auch die Kostenfavoriten im Bauunterhalt der Gebäude ermittelt werden, was dann auch vielleicht rasch dazu führen kann, dass bestimmte Gebäude entweder veräußert oder grundlegend saniert werden, um weitere Folgekosten zu verhindern. Dies gilt übrigens auch für Verbrauchskosten wie Heizenergie etc.

Wenn also konsequent über Bestellungen gearbeitet wird, sind auch die verpflichteten Gelder bekannt. Damit ist die Kostenwirksamkeit auch unmittelbar hergestellt. D.h. wenn ein Auftrag erteilt ist, ist auch das Geld weg, da es festgelegt ist. Somit sind die freien Mittel jederzeit bekannt, ohne dass aufwändige Zusammenstellungen vorgenommen werden müssen.

„Bestellt = kostenwirksam“ ist oberstes Gebot. Darunter fällt auch der Bauhof, der eigentlich voll dem Unterhalt/Bau zugeschlagen werden müsste, auch wenn er Schnee räumt (also Straßenunterhalt) oder Büsche schneidet (Unterhalt von Gärten bzw. Grünanlagen). Der Bauhof selbst ist also keine Größe für sich, sondern sollte aufgeteilt auf die Sachgebiete sein. Somit sollten alle Kosten, die er als interner Dienstleister erbringt, auf den Sachtiteln liegen. Damit wären die Kosten transparent.

## **2.6 Lieferanten**

Jeder Lieferant/Handwerker und Dienstleister benötigt um tätig zu werden eine Bestellung (s.o.). Nach Abschluss der Arbeiten wird eine Rechnung gestellt (darunter fallen auch Abschläge für Teilarbeiten) und diese im Normalfall geprüft und bezahlt. Da Arbeiten von Externen in diesem Zusammenhang stets für ein Objekt bzw. einen Themenbereich (z.B. Grünanlagen) erbracht werden, können die Kosten auf das Objekt (Straße, Gebäude etc.) bzw. auf den Themenbereich (z.B. für die Lieferung von Pflanzen für die Grünanlagen) gebucht werden. Hierbei ist es unerheblich, welche Systematik gewählt wird (Kameralistik oder kaufmännische Buchführung). Entscheidend ist: Welcher Lieferant hat welche Aufträge erhalten.

Dadurch können auch für Kleinlieferungen entsprechende Rabatte vereinbart werden, wenn dem Lieferant nachgewiesen werden kann, welche Gelder er über die letzten Jahre erhalten hat. Im Regelfall werden sich Lieferanten bei Ordervolumen auch darauf einlassen. Dabei muss nicht über die öffentliche Vergabe diskutiert werden, da diese Leistungen häufig nur von wenigen Firmen erbracht werden bzw. die insgesamt erzielten Umsätze gering sind. Somit sind auch die Kosten auf Lieferanten bekannt. Dies gilt für die Bestellungen ebenso wie für die Zahlungen. Im Bereich des Korruptionsschutzes können auch Relationen zu Auftraggebern ausgewertet werden.

Hierbei handelt es sich um eine lineare Kette von Auftragsdefinition (Gebäude, Thema sowie Art der Arbeit/Bestellung) über Bestellung (Höhe, Inhalt, Zuordnung) zu Lieferant (Kosten, Kostenart, Volumen). Dieser Strang ist insgesamt der einfachste und der am leichtesten zu kontrollierende und in einer Software auch recht einfach abzubilden.

## **2.7 Zeitrahmen und zeitliche Abfolgen**

Jede Maßnahme, die länger als ein Haushaltsjahr geht, kann man in verschiedene Etappen gliedern. Wird eine seriöse Projektplanung durchgeführt, können die ungefähren Kosten pro Haushaltsjahr abgeschätzt und zu einer Summe der Gesamtkosten verdichtet werden, was bei den kommunalen Haushalten über die Gruppierungen auch erfolgt. Somit sind die ungefähren Kosten pro Jahr bekannt und diese wiederum können auf einen Mittelabfluss über die Zeit bereits bei der Planung verteilt werden. Dies sollte auch konsequent durchgeführt werden, da die Mittelbindung durch Maßnahmen, die mehrere Jahre dauern, meist sehr hoch ist.

Denn die Handlungsspielräume sind zwangsläufig eingeengt, wenn beispielsweise bereits 50% der Investitionen der nächsten zwei Jahren festgelegt sind. Kommen dann Maßnahmen in diesen Jahren hinzu, die zwar bekannt, aber noch nicht berücksichtigt worden sind, so können die Kosten leicht über 100% gehen, ohne dass dann noch Spielräume vorhanden sind.

Ich bin mir sicher, dass viele Gemeinderäte sich mehr Gedanken über Investitionen machen würden, wenn sie sich die Gruppierungspläne auf der investiven Seite besser ansehen würden! Auch diese Kostenabfolge ist einfach zu bewerkstelligen. Wenn die Kosten auf mehrere Jahre bereits im Projektantrag erfasst sind, können die Mittelabflüsse auch einfach errechnet und dann sofort in den Haushalt eingearbeitet werden. Dazu benötigt man keine aufwändigen Kalkulationen. Hier genügen auch zuverlässige Schätzungen.

Wenn also in zwei Jahren ein Großprojekt angeschoben werden soll, das einen großen Teil der Mittel verschlingt, so muss man verhindern, dass in den Jahren davor langlaufende Projekte begonnen werden, die dann mit diesem Kostenblock kollidieren. Dies ist ähnlich wie bei einer Familie, die ein neues Auto über Raten kaufen möchte und im Jahr davor noch schnell eine neue Küche mit Abzahlung bestellt und sich dann wundert, dass das Geld nicht mehr reicht. Insofern sollten sich die Kämmerer hier einer möglichst großen Transparenz verpflichtet fühlen, was sie in der Regel auch tun, die Politik jedoch hier häufig gegen solche Einsichten handelt.

## **2.8 Haushaltsüberwachungslisten (HÜL)**

Die HÜL zu führen ist insgesamt keine Kunst. Alle Zahlungen auf einen Titel werden zusammengefasst und jede Zahlung erhält eine eindeutige Nummer. Somit ist die HÜL täglich aktuell und Kosten können bei jeder Bestellung und Zahlung exakt betrachtet werden. Da die HÜL nur die effektiven Zahlungen berücksichtigt, sollten Mittel auch bereits bei der Bestellung als kostenwirksam betrachtet und entsprechend pro Titel visualisiert werden (s.u.). Dies muss auch nicht direkt in der HÜL erfolgen, sondern kann in einer „Verpflichtet“ Liste parallel geführt werden, ohne dass Zusatzaufwand entsteht.

	HÜL Nr.	Lieferanten-Nr	Name	Zahlungsdatum	Betrag	
<b>Zahlungen</b>						
	1	3422	Malder GmbH	24.02.03	1'298,45 €	
	2	3312	Weber KG	24.02.03	554,88 €	
	3	1299	Thomas Wernler	25.02.03	336,77 €	
	<b>Gesamt</b>				<b>2'190,10 €</b>	<b>A</b>
<b>Bestellungen</b>						
		8755	Henke oHG		2'300,00 €	
		3312	Weber KG		449,88 €	
		1188	Hans Peters		755,33 €	
	<b>Gesamt</b>				<b>3'505,21 €</b>	<b>B</b>
<b>Gesamt Titel</b>					<b>6'500,00 €</b>	<b>C</b>
noch zur Verfügung					804,69 €	C-(A+B)

Dadurch können die Kostensituations- und Prognoserechnung einfach und schnell erstellt werden. Und besonders zu erwähnen: Sie ist aktuell !!!

Wird dieses Vorgehen durch die genutzte Software unterstützt, so kann der HÜL-Führer seine Aufgabe darauf beschränken, das Geld zusammen zu halten und seine Arbeit auf die Kontrollseite verlagern, anstatt Fehlern bei händischer Eingabe nachzuspüren. Gleichzeitig können die Dezernatsverantwortlichen sich jederzeit einen Überblick über die Finanzen verschaffen, ohne andere fragen zu müssen. Somit wird Zeit frei für Sachaufgaben und die Zeit für Regelarbeiten ohne Mehrwert wird reduziert.

## **2.9 Finanzierung (Kredit, Anliegerbeiträge, Zuschüsse, Investoren)**

Sämtliche Kosten müssen durch Einnahmen irgendwie gedeckt werden. Da die Einnahmen in anderen Titeln geführt werden, können Einnahmen über die Herstellung von einfachen Beziehungen auf Ausgabentitel verknüpft werden. Dieses Vorgehen ist im Regelfall recht einfach, da größere Vorhaben auch einen Finanzierungsplan haben. Somit können diese Beziehungen rasch abgeleitet werden.

Schwieriger wird es bei Maßnahmen, die über allgemeine Titel finanziert werden. Hier wird normalerweise über die generelle Deckung einfach nur Geld in einen Topf geworfen und anschließend wieder ausgegeben. Dadurch verliert man die klaren Beziehungen. Macht man sich jedoch die Mühe, ab einem Betrag X generell die Deckung über die Titel herzustellen, sind die Einnahmen und Ausgaben klar zuzuordnen und der aktuelle Stand der Kosten und Ertragsseite kann jederzeit gesehen werden.

Dies ist auch kein Problem der Kameralistik in sich, da auch in Betrieben die Ausgaben über die allgemeine Buchhaltung bezahlt werden und nur wenn die Firma anstrebt die Kostenverursacher und Kostenträger eindeutig zuzuweisen, wird so wie oben beschrieben verfahren. Somit ist es nur eine Frage des Wollens und des Aufwands, der dafür getrieben werden soll.

Ich kenne Betriebe, die die Leistungsverrechnung so weit getrieben haben, dass die Pflege der Daten mehr kostet als der Effekt der Transparenz und der Kosteneinsparung. Wenn die Einnahmenplanung systematisch und transparent ist, können auch Maßnahmen zurückgestellt werden, weil derzeit keine Kostendeckung durch Einnahmen besteht und somit können teure Überziehungskredite vermieden werden.

Das „virtuelle“ Verschieben von Geldern innerhalb einer Software für die Kostentransparenz ist relativ einfach, da nur die „zahlenden“ Konten (Einnahmetitel) mit Betrag benannt und dem leistenden Titel zugeordnet werden müssen. Über die oben erwähnte Größe „Mittelabfluss über die Zeit“ kann dann auch geklärt werden, ob zum Zeitpunkt der Leistungsbeauftragung auch die notwendigen Mittel in der Kasse zur Verfügung stehen oder ob kurzfristige Kredite aufgenommen werden müssen.

Auch hier gilt: Über diesen einfachen Mechanismus kann viel Aufwand eingespart werden, da die wichtigsten Kenngrößen stets vorhanden sind, nur nicht immer in der benötigten Qualität.

## **2.10 Personalkosten allgemein**

Die Zuordnung von internen und externen Personalkosten auf Maßnahmen ist wahrscheinlich ein Thema für ein ganzes Symposium.

Grundsätzlich werden Verwaltungskosten nicht auf Maßnahmen verteilt. Der zuständige Dezernent oder Projektleiter arbeitet auf dem Projekt, die Kosten dafür stehen aber in den Personalkosten-Titeln. Dabei ist zunächst zu klären, was mit einer „Vollkostenrechnung“ erreicht werden soll. Die direkten Kosten für z.B. Baumaßnahmen und auch die aufzuwendende Zeit für die jeweilige Maßnahme sind sehr unterschiedlich. Geht man den Kosten jedoch auf die Spur, so sind besonders im Bereich der kleinen Maßnahmen durchaus Kosteneinsparungen möglich. Werden diese z.B. durch interne Kräfte bzw. durch externe Büros erledigt, so ergeben sich sehr unterschiedliche Kosten, in beide Richtungen. Dabei kann man generell fragen, welche Arbeiten nach draußen vergeben werden können und sollen und welche intern abgewickelt werden sollen und müssen.

Zur Beurteilung der Kosten kommt noch hinzu, dass dazu nicht nur die Personalkosten anzusetzen sind, sondern auch die Geschäftsausstattung. Ca. Ansätze dafür liefern die LHOs der jeweiligen Länder. Hinzu kommen dann noch die „unproduktiven“ Zeiten von Internen. D. h. macht die Person noch andere Arbeiten oder arbeitet sie nur auf den Maßnahmen. Dazu jedoch ist eine Stundenaufschreibung notwendig. Ob es dabei zu einer ordnungsgemäßen Aufschreibung oder zu einem „Lügendzettel“ kommt, ist noch ein weiteres Problem. Dabei soll festgehalten werden, dass dieses Problem kein Thema der öffentlichen Verwaltung ist, sondern ein generelles, das ebenso heiß und kontrovers in der Freien Wirtschaft diskutiert wird. Will ich jedoch ein Kostencontrolling betreiben, komme ich um die Zuordnung von Zeiten auf Mitarbeiter und Aufträge nicht herum. Nur dann kenne ich die effektiven Kosten. Wird hierbei geschummelt, werden also Stunden bewusst falsch notiert, hilft die beste Software nichts.

Dies ist aber eher das Thema: Vertrauen und Misstrauen. Wer seinen Vorgesetzten oder um seinen Arbeitsplatz fürchtet, wird stets geschönte Stunden liefern, egal wo er arbeitet. Für die Betrachtung von Kosten für Maßnahmen ist jedoch auch der interne Aufwand mit zu berücksichtigen. Nur so werden die effektiven Kosten transparent. Dies bedingt jedoch in den Verwaltungen ein großes Umdenken, da dann alle Leistungen auch unter diesem Gesichtspunkt betrachtet werden sollten, auch diejenigen, auf die die Verwaltung nur wenig oder gar keinen Einfluss hat (z.B. Einwohnermeldeamt, Sozialhilfe, öffentliche Ordnung etc.), da sie fixe Kostenblöcke darstellen und durch die Politik gesteuert werden (Welche Sicherheit muss sein?). Und das Wissen darum ist in der Regel da, kann jedoch selten auf unterer Ebene verändert werden.

Somit sind Personalkosten ähnlich wie in der Freien Wirtschaft ein Mittel zur Steuerung der Kosten der Verwaltung und demzufolge sehr sensibel. Langfristig führt jedoch kein Weg an der Bearbeitung und Optimierung dieser Kostenblöcke vorbei.

### **2.11 Rechnungsdeckungskreise (Gruppierungsplan)**

Kostenblöcke sind nicht per se festgeschrieben, sondern verändern sich je nach Betrachtungswinkel. Neben den „normalen“ Betrachtungen wie Baukosten, Kosten über Maßnahmen etc. gibt es immer wieder die Notwendigkeit Kostengruppen zu definieren und zu verwalten. Die Deckungsfähigkeit in den Gemeindehaushalten (alles deckt alles) ist die einfachste Form dieser Deckungskreise.

Die LHO's und die BHO sind da bereits weit restriktiver. Aber auch hier kann die Möglichkeit genutzt werden über Deckungskreise die notwendige Mitteldeckung herzustellen. Darüber hinaus können dann auch vereinnahmte Mittel über diese Deckungskreise wieder in den Kreislauf eingespeist werden. Somit besteht auch hier kein Problem grundsätzlicher Natur. Wenn z.B. Titel 834 02 den Titel 734 02 deckt und die gesamten Mittel durch die Einnahmen im Einnahmetitel 211 03 aufgestockt werden, ist dies kein Systematikproblem, sondern lediglich ein sinnvolles Zusammenfahren solcher Titel.

Dies kann eine Software leicht bewerkstelligen, man muss die Verwaltung der Mitteldeckung nur konsequent anwenden bzw. die Software so gestalten, dass Veränderungen in den Gruppen möglich und zulässig sind.

### **2.12 Mittelübertragung in andere Haushaltsjahre (Haushaltsreste)**

Haushaltsreste sind wie transitorische Buchungen innerhalb der kaufmännischen Buchhaltung Geldtransfers in das nächste Haushaltsjahr. Sind Rechnungen oder Leistungen nicht vollständig abgerechnet, wird durch Übertragung von Mitteln in das nächste Jahr für diese Kosten Vorsorge getroffen. Dabei ist lediglich darauf zu achten, dass hierbei die Vorschriften von Bund und Ländern eingehalten werden und die Zahlen korrekt sind. Über die entsprechenden Kassenverfahren ist dies durchaus möglich und über vorgeschaltete Systeme zur Zahlungserfassung und –systematik können die jeweiligen Positionen dazu ermittelt und als Vorschlag in die Diskussionen eingebracht werden.

Somit können die Kosten und allenfalls auch die Erträge über mehrere Jahre verfolgt werden. Damit ist auch der Jahresende-Ausgaben-Euphorie vorzubeugen, denn wenn die Möglichkeit besteht offene Gelder in das nächste Jahr zu transferieren, entfällt der Zwang das Geld am Jahresende ausgeben zu müssen.

### **2.13 Zusammenfassung der Punkte**

Betrachtet man die oben angesprochenen Themen, so kann man feststellen, dass eigentlich alle Punkte einer Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb der Kameralistik abgebildet werden können. Es ist also nicht ein Problem der Kameralistik als Methode, sondern die fehlende Bereitschaft eine KLR durchzuführen, bzw. diese innerhalb der Verwaltung durchzusetzen und in der Software abzubilden.

Da in den Verwaltungen das Denken darüber (dies gilt übrigens auch für viele Betriebe der Freien Wirtschaft) nur wenig ausgeprägt ist und man diese Systematik nicht eingeführt hat, wird es nicht gelebt. Hinzu kam früher auch die fehlende Ausstattung mit EDV; dieses Problem kann heute jedoch als erledigt betrachtet werden.

Im nachfolgenden Schema werden die oben beschriebenen Punkte nochmals zusammengefasst. Dabei muss betont werden, dass das Schema nicht voll detailliert ist, sondern nur die wesentlichen Zusammenhänge aufzeigt. Daraus kann aber folgendes abgeleitet werden. Wird diese Systematik sinnvoll angewendet, so erhält man quasi auf Knopfdruck mit einem relativ geringen Aufwand die berühmten 80% der benötigten Informationen, die in der Regel reichen, um Entscheidungen fällen zu können. Und das ist anzustreben.

Gerhard Krug  
gerhard.krug@afinion.de