



**Leistungsorientierte  
Haushaltswirtschaft  
Niedersachsen**

# Konzept Optimierung

Version 1.0, Stand: 02.06.2005  
Bearbeiter: Kathrin Bormann

LoHN-Dokument Nr. 08



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

© Copyright 2005 Niedersächsisches Finanzministerium.



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

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

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

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

**Herausgeber:**

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

**unter Mithilfe von:**

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

**Kontakt:**

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



## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>1 Ausgangssituation und Zielsetzung</b>	<b>8</b>
<b>2 Zentrale Optimierungsmaßnahmen</b>	<b>9</b>
Kostenkategorien .....	9
<b>3 Dezentrale Optimierungsmaßnahmen</b>	<b>10</b>
3.1 Optimierung i.R. des Planaufstellungsverfahrens .....	10
3.2 Optimierung des VB-internen KLR-Konzepts .....	12
3.2.1 „Abweichungs-Analyse“ .....	12
3.2.2 Wesentliche Optimierungspotentiale .....	12
3.2.2.1 Kostenstellenstrukturen	12
3.2.2.2 Kostenstellenbezugsgrößen	13
3.2.2.3 Kostenträgerbezugsgrößen	13
3.2.2.4 Kostenartenplanung auf Bezugsgrößen der Kostenstellen und Kostenträger	13
3.2.2.5 Sachkontenhierarchien	14
3.2.2.6 Verrechnungsstrukturen	14
3.2.2.7 BVE-Definition im Web-Berichtswesen	15
3.3 Prozessoptimierung .....	16
3.4 Organisatorische Optimierung .....	16
<b>4 Technische Optimierungsmaßnahmen</b>	<b>17</b>



## VORWORT

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

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

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



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

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



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Grob- und Feinplanung im Rahmen der Haushaltsanmeldung.....	10
Abbildung 2:	Gemeinkostenverrechnung innerhalb der Kostenstelle .....	15



# 1 AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG

Verwaltungsbereiche und zentrale Projektgruppen haben mit der Einführung und Nutzung der leistungsorientierten Haushaltswirtschaft Niedersachsen vielfältige Erfahrungen gewonnen, die für Optimierungsmöglichkeiten genutzt werden sollen.

Diese Optimierungsmöglichkeiten beziehen sich sowohl auf Verbesserungen der konzeptionellen bzw. zentralen Ebene als auch auf optimierende Anpassungen auf der dezentralen Ebene in den Verwaltungsbereichen. Die Erfahrungen aus der Ist- und Plankostenrechnung werden dezentral besonders zur Optimierung hinsichtlich der Planungs-, Verrechnungs- und Buchungsstrukturen (vgl. Kapitel 3) genutzt, was wiederum zu einer Anpassung der Stammdaten führt.

Die Zielsetzung dieses Konzeptes ist es, dem Leser<sup>1</sup> einen Überblick über die Optimierungsmöglichkeiten zu geben, um dadurch letztendlich durch deren Umsetzung in den Verwaltungsbereichen

- die Transparenz der Daten zu erhöhen,
- die Steuerungsmechanismen vermehrt zu nutzen bzw. zu schaffen,
- durch eine Eindämmung der Datenflut eine Minderung des Planungs- und Buchungsaufwands zu erreichen,
- eine bessere Übersichtlichkeit steuerungsrelevanter Daten zu erzielen,
- dadurch die Validität der Daten zu erhöhen um darauf aufbauend Controlling-Instrumente zur Binnensteuerung zu etablieren,
- die Performance der DV-Systeme deutlich zu steigern.

---

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





## 2 ZENTRALE OPTIMIERUNGSMÄßNAHMEN

### Kostenkategorien

Bedingt durch geänderte/optimierte Anforderungen an die Struktur der Haushaltsanmeldung (vgl. auch LF *Haushaltsaufstellung*), konnten die Berichte „Haushaltsüberleitung“ und „BVE-Ergebnisrechnung“ optimiert werden. So ist z.B. der getrennte Ausweis zahlungsgleicher und zahlungsungleicher Kosten (im Sinne einer Cash Flow Rechnung) nicht mehr erforderlich. Daraus ergibt sich automatisch eine Reduktion der Verrechnungskategorien. Somit entfällt die gesonderte Verrechnung folgender Kostenartengruppen, wobei jedoch die Erfassung der Kostenarten weiterhin bestehen bleibt:

- Bereichsübergreifende, nicht pagatorische Buchungen,
- Bereichsübergreifende, pagatorische Buchungen,
- Gegenbuchung kalkulatorischer Personalkosten (verrechnet und weiterverrechnet),
- Gegenbuchung kalkulatorischer Sach- und Materialkosten (verrechnet und weiterverrechnet).

Weiterhin hat sich die Trennung verrechneter und weiterverrechneter Kosten als künftig nicht mehr erforderlich erwiesen.

Diese Trennung wurde ursprünglich eingeführt, um direkt verrechnete von indirekt verrechneten Kosten zu trennen. Eine Lösung dieser Problematik wurde nun im Berichtswesen über ein ILV-Makro realisiert. Mit Hilfe des Berichtes besteht die Möglichkeit, die eigenen Be- und Entlastungen transparent nachzuvollziehen.

Die Anzahl der Kostenkategorien ist künftig VB-individuell zu wählen. Mindestens jedoch sind die Kategorien

- Personalkosten,
- Personalkosten (kalkulatorisch),
- Sach- und Materialkosten,
- Sach- und Materialkosten (kalkulatorisch)

zu verwenden.

## 3 DEZENTRALE OPTIMIERUNGSMÄßNAHMEN

### 3.1 Optimierung i.R. des Planaufstellungsverfahrens

Auf Grund der kurzen Zeit, die für die Planaufstellung im Rahmen der HH-Voranmeldung für interne Abstimmungen und die darauf folgenden Planungsaufwände zur Verfügung steht, wurden die Optimierungsmöglichkeiten im Rahmen dieser Phase geprüft. Das u.a. Schaubild zeigt die Detaillierungsgrade im Planungsprozess.

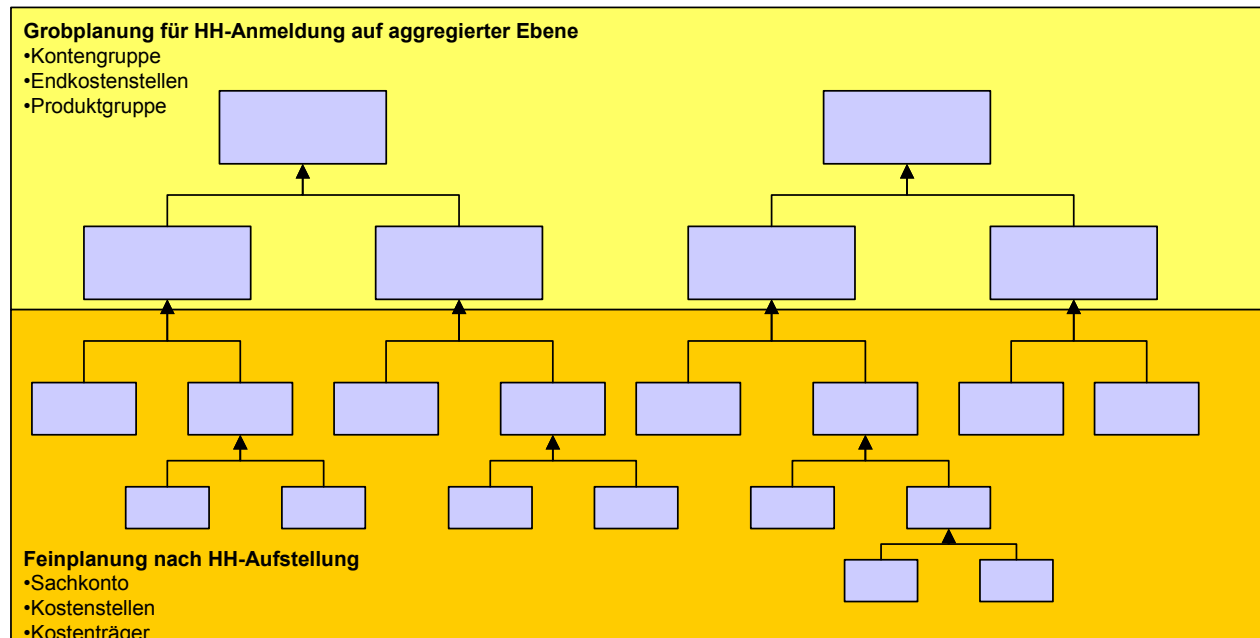


Abbildung 1: Grob- und Feinplanung im Rahmen der Haushaltsanmeldung

Im Gegensatz zu den Anforderungen im Rahmen der Haushaltsführung ist für die Planaufstellung in den Verwaltungsbereichen ein relativ grober Planungsansatz zu wählen. Für die Planung zur Haushaltsvoranmeldung sind folgende Anforderungen zu beachten:

- Kosten- und Mengenplanung der für den Haushalt relevanten Produkte,
  - Ermittlung der Gesamt-Zielkosten,
  - Ermittlung der Gesamt-Zielerlöse,
  - Ermittlung der Stückkosten je Produkt.
- Planung der Kostenartengruppen, die für die Haushaltsvoranmeldung relevant sind (entsprechend der Zeilen der Haushaltsüberleitung bzw. Titel-Obergruppen).

Für die HH-Voranmeldung sind demnach folgende Informationen erforderlich:

- geplante Outputgrößen,



- geplante Personalkapazitäten und Personalkosten,
- geplante Sach- und Materialkosten,
- geplante Erlöse,
- erforderliche Produktentgelte (Finanzierungsbeitrag).

Weniger relevant für die Planung zur HH-Voranmeldung sind die Plangrößen auf der Ebene Bezugsgröße (Leistungsart), wie z.B. Plan-Urlaub, Plan-Krankheit oder die Planung interner Verrechnungsstrukturen. Auch die kostenartenscharfe Planung (z.B. Differenzierung der Kostenart „Geschäftsbedarf“ nach den Kostenarten „Bürobedarf“ und „Papierbedarf“) ist für die HH-Voranmeldung nicht erforderlich.

Voraussetzung für die Anwendung der folgenden Optimierungsmöglichkeit ist der mindestens einjährige Vollzug der Istkostenrechnung.

Folgende Stammdaten/Verrechnungsinformationen und Prozesse sind für die „grobe“ Planung zur HH-Voranmeldung erforderlich:

- Je Produkt im Haushalt wird ein Kostenträger auf der GSC-Ebene 0 (Planungskostenträger) definiert.
- Diesen Kostenträgern wird jeweils eine Bezugsgröße (Planungsbezugsgröße) zugeordnet. Auf dieser Bezugsgröße werden die kompletten Sach- und Materialkosten (Erfahrungswert aus der Istkostenrechnung) geplant.
- Auf der Kostenstelle hingegen werden lediglich nur noch die Personalkosten geplant und im Rahmen der ILV auf den Kostenträger verrechnet. Somit wird für die Plan-Verrechnung nur noch die Kostenkategorie „Verrechnung der Personalkosten“ benötigt, was eine erhebliche Reduktion der Verrechnungszeilen in der Planung zur Folge hat.
- Die Planung der Personalkosten erfolgt folgendermaßen:
  - Überarbeitung der in PersKo vorhandenen Strukturen und Kosten.
  - Kapazitätsverteilung (in PersKo) zu 100 % auf eine (produktive) Bezugsgröße der jeweiligen Kostenstelle.
  - Ermittlung der geplanten Personalkosten und geplanten Kapazitäten (in Summe) und Übertragung in die entsprechenden Baan-Tabellen.
  - Verrechnung der Personalkosten auf die für den HH relevanten Produkte gemäß geplanter Kapazitätsinanspruchnahme.
  - Planung der Outputgrößen auf Ebene der für den HH relevanten Produkte.

Folgende Hilfsmittel stehen für diesen Planungsprozess zur Verfügung:

- **BVE-Abschlussrechnung**  
für die Ermittlung der Ist-Kosten (BVE-Ebene) des abgelaufenen Jahres als Basis für die Neuplanung auf den Planungskostenträgern.
- **Operatives Berichtswesen (OBW)**  
für die Ermittlung der Outputmengen der für die HH-Voranmeldung relevanten Produkte.
- **HHÜ-Rechnung**  
für die Ermittlung der Ist-Kosten des abgelaufenen Jahres auf VB-Ebene.

Weitere (schon bekannte) Ausführungen bezüglich Optimierungsmöglichkeiten im Rahmen der Planung sind im Planungshandbuch und entsprechenden Anhängen nachzulesen.



## 3.2 Optimierung des VB-internen KLR-Konzepts

### 3.2.1 „Abweichungs-Analyse“

Nach Beendigung der Phase 2 (Ist- und Plankostenrechnung) in den Verwaltungsbereichsprojekten und aktivem Produktivbetrieb über einen längeren Zeitraum (einem Jahr), werden die ersten Ergebnisse in der Kostenrechnung ausgewertet. Wesentliche, hierfür geeignete Werkzeuge sind:

- der im Web realisierte ILV-Bericht und
- das OBW.

In diesen Berichten können Plan-Ist-Abweichungen im Bereich der internen Leistungsverrechnung und auch Plan-Ist-Abweichungen im Bereich der Mengen-/Outputplanung schnell und übersichtlich auf Bezugsgrößenebene analysiert werden.

Im nächsten Schritt sind Gründe für Abweichungen zu suchen. Ergeben sich Schwankungen im Bereich der internen Leistungsverrechnung (eine Bezugsgröße einer Kostenstelle wurde nur wenig oder überhaupt nicht bebucht), kann die Ursache in einer nicht oder nur wenig nachgefragten Leistung liegen.

Gründe für Outputschwankungen können z.B. mangelnde Nachfrage oder periodische Schwankungen (in diesem Fall ist die „Jahresbetrachtung“ ausschlaggebend) sein.

Im Rahmen eines ersten Optimierungsworkshops werden die Abweichungen analysiert und Aktivitäten (für die zukünftige Planungsperiode) abgeleitet.

### 3.2.2 Wesentliche Optimierungspotentiale

Im Rahmen von punktuellen Analysen der dezentralen KLR-Konzepte wurden Optimierungspotentiale ermittelt. Im Folgenden werden „Leitsätze“ zur Definition wesentlicher, für die KLR erforderlichen Stammdaten/Strukturen beschrieben.

#### 3.2.2.1 *Kostenstellenstrukturen*

Folgende Leitsätze sind bei der Definition von Kostenstellen zu beachten:

- Grundsätzlich sollte eine Kostenstelle aus mindestens drei Mitarbeitern bestehen. Es können jedoch Ausnahmeregelungen getroffen werden, die eine Unterschreitung der Mitarbeiteranzahl zulassen.
- Bei der Bildung von Kostenstellen sollten die zugeordneten Aufgaben und Anzahl der Mitarbeiter einen „überschaubaren“ und steuerungsrelevanten Umfang aufweisen.
- Die Kostenstellenstruktur entspricht im Wesentlichen der Organisationsstruktur des Verwaltungsbereichs.
- Steuerungstechnisch nicht relevante Kostenstellen (z.B. geringe Kostenbelastung auf der Kostenstelle) können wegfallen.
- Die sich ergebende Berechtigungsstruktur sollte pfleg- und verarbeitbar sein.



### 3.2.2.2 Kostenstellenbezugsgrößen

Folgende Leitsätze sind bei der Definition von Kostenstellenbezugsgrößen zu beachten:

- Auf einer Kostenstelle sollten nach Möglichkeit Bezugsgrößen gleicher Einheiten definiert werden.

**Beispiele:**

- **Stunden bei Endkostenstellen,**
  - **Quadratmeter bei Gebäudekostenstellen**
  - **etc.**
- Jede Kostenstelle verfügt in der Regel über **eine** „produktive“ Bezugsgröße (z.B. Arbeitsstunden), über welche die Verrechnung an die Zielobjekte (Kostenträger) erfolgt.
  - Weiterhin wird eine Bezugsgröße „Urlaub/Krankheit“ und eine Bezugsgröße „Verteilzeiten“ gebildet. Diese Definition muss erfolgen, um zu gewährleisten, dass 100 % der Arbeitszeiten erfasst werden und somit z.B. möglichst wenig „(Kosten-)Reste“ auf den Kostenstellen verbleiben. **Steuerungsrelevant bei diesen Bezugsgrößenarten sind nicht die hier erfassten Kosten (z.B. Personalkosten: wie viel kostet die Krankheit des Mitarbeiters X), sondern der Anteil der hier verbrauchten Kapazitäten (Arbeitszeit) im Vergleich zur Gesamtkapazität (Arbeitszeit).**
  - Die Erfassung von „Teil“-Aufgaben, welche durch die Kostenstellen an den Produkten erfüllt werden, kann über Bezugsgrößen der Kostenträger erfolgen (z.B. Grünpflege und Winterdienst an einer Straße).
  - Die Bezugsgrößen der Kostenstellen erfordern **keine** 1:1-Zuordnung zu Bezugsgrößen der Kostenträger oder den Kostenträgern selbst.
  - Bezugsgrößen sollten nur dann gebildet werden, wenn sie einen adäquaten und steuerungsrelevanten Anteil gemessen an der Gesamtkapazität einer Kostenstelle ausmachen.

### 3.2.2.3 Kostenträgerbezugsgrößen

Folgender Leitsatz ist bei der Definition von Kostenträgerbezugsgrößen zu beachten:

- Kostenträgerbezugsgrößen sollten eine „zählbare“ (einheitliche) Maßeinheit auch auf aggregierter Ebene (z.B. Produktbereich, Produktgruppe) umfassen.

### 3.2.2.4 Kostenartenplanung auf Bezugsgrößen der Kostenstellen und Kostenträger

Um zu vermeiden, dass Ist-Kosten auf Bezugsgrößen gebucht werden, auf die sie nicht „gehören“, sind folgende Leitsätze zu beachten:

- Die Planung der Kostenarten sollte in der Regel auf der GSC-Ebene 1 (außer kalk. Personalkosten =GSC-Ebene 0) erfolgen.
- Es sind nur die Kostenarten zu beplanen, welche vom Verwaltungsbereich tatsächlich verwendet werden.



- Es ist zu beachten, dass bereits bei der Planung eine möglichst genaue Zuordnung der Kostenarten zu den entsprechenden Bezugsgrößen der Kostenstellen und Kostenträger erfolgt. Somit wird gewährleistet, dass gebuchte Istkosten bei der Integration in die Kostenrechnung nicht „falschen“ Bezugsgrößen zugeordnet werden können. Dies hätte z.B. folgende Auswirkungen: Eine Leistung wird ein Jahr lang nicht erbracht und die hierhin integrierten Istkosten nicht verrechnet (auch nicht im Rahmen der Ergebnisverrechnung). Somit fehlen die Vollkosten auf der Kostenträgerebene.
- Sofern gleichartige Kostenarten auf unterschiedlichen Bezugsgrößen zu planen sind und derartige Kosten sich bei der Ist-Buchung eindeutig einer Bezugsgröße zuordnen lassen, gilt die Ausnahme, dass bezugsgrößenspezifische Annexkonten gebildet werden, auf denen auch geplant wird. Dies trifft z.B. zu, wenn Projekte (Kostenträger) mit immer wiederkehrenden Teilprojekten durchgeführt werden (z.B. Flurbereinigung).

### 3.2.2.5 Sachkontenhierarchien

Die Sachkontenhierarchien dienen im Wesentlichen der Definition der VB-spezifischen KLR-Kontenpläne. Dies erhöht vor allen Dingen die Transparenz im Rahmen der Auswertungen. Aber auch die Performance kann durch eine zielgerichtete Hierarchie-Struktur erheblich verbessert werden. Aus diesem Grund sollten folgende Regelungen beachtet werden:

- Im ersten Schritt erfolgt eine Zuordnung ausschließlich der für den VB relevanten Annexkonten und Kostenarten von der GSC-Ebene 0 (Buchungsebene) auf die GSC-Ebene 1 (Planungsebene).
- Als zweiter Schritt erfolgt eine Zuordnung der GSC-Ebene 1 auf die GSC-Ebene, welche für das Berichtswesen relevant ist (kann die GSC-Ebene 2, 3 oder höher sein). Es ist nicht notwendig **sämtliche, dazwischenliegenden** GSC-Ebenen zu definieren.

### 3.2.2.6 Verrechnungsstrukturen

Gemäß der o.g. Optimierungsmaßnahmen ergibt sich bereits automatisch eine Optimierung der Verrechnungsstrukturen (Reduktion der ILV durch Reduktion der Kostenkategorien und ggf. Reduktion der Bezugsgrößen).

Weiterhin ist bei der Definition der Verrechnungsstrukturen folgendes zu beachten:

- Plan-Verrechnungen sollten in derselben Einheit (Menge oder Prozent) definiert werden, wie sie im Ist verwendet werden.
- Die Verrechnungen sollten eine adäquate und steuerungsrelevante Verrechnungsgröße enthalten.

#### *Beispiel:*

*Ein Mitarbeiter (z.B. Abteilungsleiter) erbringt 10 h (ca. 0,5 % seiner Gesamtkapazität) produktive Leistungen pro Jahr. Für diese Leistungen ist keine gesonderte ILV-Zeilendefinition erforderlich.*

- Nicht produktive Leistungen sollten monatlich im Rahmen einer Umlage auf die produktiven Leistungen verrechnet werden. Somit steigern die Gemeinkosten einer Kostenstelle den Verrechnungssatz für „produktive“ Leistungen. Eine Verrechnung „nicht produktiver“ Leistungen auf Kostenträger sollte nur in absoluten Ausnahmefällen in Frage kommen.



- Bei der Definition von Gemeinkostenverteilungen (erfolgt im Rahmen der Zeitwirtschaft) sollte für die Ist-Verteilung dieselbe Maßeinheit wie bei der Planverteilung gewählt werden (Menge oder Prozent).
- Grundsätzliche Optimierung der Gemeinkostenverrechnung innerhalb der Kostenstelle.

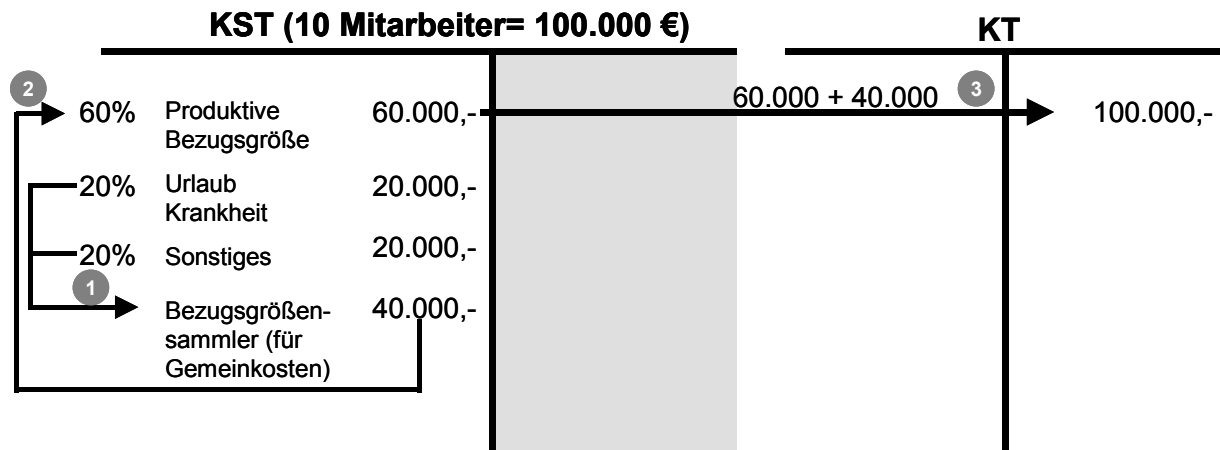


Abbildung 2: Gemeinkostenverrechnung innerhalb der Kostenstelle

Die Grafik zeigt den Status der Gemeinkostenverrechnung, wie sie heute in den Verwaltungsbe-  
reichen eingesetzt wird. Viele verwenden zum Zweck des gesonderten Ausweises der Gemein-  
kosten innerhalb der Kostenstelle einen sog. „Bezugsgrößensammler“. Auf diesem werden zu-  
nächst alle Gemeinkosten der Kostenstelle verrechnet. In einem zweiten Schritt werden diese  
Kosten auf die produktive Bezugsgröße der Kostenstelle weiterverrechnet. Als letzter Schritt fin-  
det eine vollständige Entlastung der Kostenstelle durch Weiterverrechnung der produktiven Lei-  
stungen auf die Kostenträger statt.

Da das Berichtswesen die Summe der Gemeinkosten der Kostenstelle ausweist, ist ein gesonder-  
ter Ausweis der Summe mit Hilfe des Bezugsgrößensammlers nicht notwendig. Durch Beseiti-  
gung des Bezugsgrößensammlers werden die Verrechnungsschritte innerhalb der Kostenstelle  
weiter reduziert, ohne dass wesentliche Steuerungsinformationen verloren gehen.

### 3.2.2.7 BVE-Definition im Web-Berichtswesen

Die Definition der BVE-Objekte (Zuordnung der Kostenstellen und Kostenträger zu einer BVE)  
sollte tatsächlich den Budget- bzw. Steuerungsverantwortungen entsprechen. Die Auswahl der  
Einzelobjekte Kostenstelle oder Kostenträger kann an gesonderter Stelle im Web-Berichtswesen  
erfolgen.

Somit werden die Berichtsbezieher nicht mit „Massendaten“ erschlagen und die Performance des  
Web-BW weniger beeinträchtigt.



### 3.3 Prozessoptimierung

Auch im Bereich der monatlichen Abschlussarbeiten ergeben sich erhebliche Optimierungspotentiale. Derzeit laufen die für einen Abschluss relevanten Prozesse relativ unkoordiniert, was zum einen auf mangelnde Abstimmung zwischen Haushalt und KLR, zum anderen aber auch mangelnde Disziplin im Rahmen der Zeiterfassung zurückzuführen ist.

Zur Folge hat dies, dass Prozesse z.T. mehrfach wiederholt werden müssen, was grundsätzlich die Datenmenge und die Arbeitsgeschwindigkeit des Echtsystems beeinträchtigt.

Gravierendere Folge ist jedoch, dass die Steuerungsberichte z.T. über einen längeren Zeitraum gar nicht oder unvollständig zur Verfügung stehen, so dass steuerungsrelevante Maßnahmen nur sehr verzögert wirken können.

Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich

- mit Endzeitpunkten versehene Monatsabschluss-Aktivitätenlisten festzulegen ,
- diese mit dem Haushalt abzustimmen,
- dafür Sorge zu tragen, dass Zeiterfassungen zeitnah geschehen und
- **der Gesamt-VB-Abschluss vor Ablauf des Folgemonats erfolgt!**

### 3.4 Organisatorische Optimierung

Damit Führungskräfte relevante Berichte selbstständig beziehen können, ist eine Einweisung in das Berichtswesen erforderlich. Dies sollte intern durch die KLR Administratoren erfolgen. Flankiert wird die Einweisung in das Berichtswesen durch ein geplantes Schulungskonzept, das systematisch die Berichtsstrukturen sowie die daraus generierten Steuerungsinformationen herausstellt.





## 4 TECHNISCHE OPTIMIERUNGSMABNAHMEN

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ist zwangsläufig mit einer Erhöhung der Datenvolumina und einer damit einhergehenden Performanceverschlechterung verbunden.

Um zu vermeiden, dass die Datenvolumina im Echtsystem stetig ansteigen und somit aufwändige Rechenprozesse (z.B. Generieren der hierarchischen Übersichten) unnötig hohe Laufzeiten aufweisen, sollten in regelmäßigen Abständen „Aufräumaktionen“ stattfinden.

Hierfür sind im Baan-Echtsystem bereits diverse Löschroutinen vorgesehen:

- Plandaten löschen/archivieren – tffbs1201m000

Hier werden jahres- und periodenbezogene Plankosten und Planleistungen gelöscht bzw. archiviert. Es ist eine Eingrenzung über Planjahr, Plancode, Kostenarten/Konten und Unterkonten möglich/zu beachten.

- Kostenplanung löschen/archivieren – tfcat2881m000

Hier werden die Kostentabellen gelöscht/bzw. archiviert. Beispielsweise nicht mehr verwendete Bezugsgrößen lassen sich erst löschen, wenn die Tabelle „Sollkosten und Abweichungen“ gelöscht ist.

Aber auch Istleistungen, Istkosten und hierarchische Ergebnisse (welche einen hohen Speicherbedarf haben) können hier gelöscht werden.

Eine Eingrenzung erfolgt über das Jahr, die Periode, Unterkonten, Planjahr und Hierarchiecode.

- Iterationstabellen löschen – tfcat4212m000

Mit diesem Programm werden die Ergebnisse der Plan- und Ist-ILV gelöscht.

Grundsätzlich sollten Plan- und Ist-Daten erst dann gelöscht werden, wenn sichergestellt ist, dass diese nicht mehr benötigt werden. Beispielsweise können Ergebnisse aus der Kostenrechnung ein Jahr nach Jahresabschluss, wenn alle relevanten Auswertungen gespeichert sind, aus dem Produktivsystem entfernt werden.

Auch bei Änderung der KLR-Strukturen können „Altlasten“ entfernt werden.

Das Programm „Iterationstabellen löschen“ kann in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Die Daten sind jederzeit (unproblematisch) reproduzierbar.