

## Neues Kommunales Rechnungswesen und Gebäudemanagement: Synergieeffekte in der Kosten- und Leistungsrechnung

Dr. Niels Weller

09.09.2009



Visionen und Missionen  
Beratung und Betreuung Innovationen  
mit Zukunft Partner und Kooperationen  
Lösungsentwicklung und Implementierung

1. Gesetzliche Grundlagen
  - 1.1 KLR, Controlling, Berichtswesen
  - 1.2 Umsetzung durch die Rechnungsprüfungsämter
  
2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung
  - 2.1 Ist-Zustand
  - 2.2 Soll-Zustand
  - 2.3 Ausblick
  
3. Fokus: Controlling/ Schlüsselkennzahlen
  - 3.1 Ist-Zustand
  - 3.2 Soll-Zustand
  - 3.3 Ausblick
  
4. Überleitung

# 1. Gesetzliche Grundlagen

... nach der GemHKVO Niedersachsen:

## § 21 Steuerung

(1) Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung setzt die Gemeinde nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und nach den örtlichen Bedürfnissen insbesondere die **Kosten- und Leistungsrechnung** und das **Controlling** mit einem **unterjährigem Berichtswesen** ein.

(2) **Ziele und Kennzahlen** sollen zur Grundlage von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden.

## § 15 GemHKVO

# 1. Gesetzliche Grundlagen

... und die prüferische Umsetzung durch die RPA:

IDR Prüfungsleitlinie 720

„Ordnungsmäßigkeit der Haushaltswirtschaft“

Fragenkreis 6: Kosten und Leistungsrechnung

a) In **welchen Teilen** der Verwaltung existiert eine Kosten- und Leistungsrechnung?

b) Liefert die Kosten- und Leistungsrechnung die für die **wirtschaftliche Steuerung** der Verwaltung **erforderlichen Informationen** bzw. an welchen Stellen besteht nach Einschätzung des Rechnungsprüfers noch **Handlungsbedarf** ?

# 1. Gesetzliche Grundlagen

... und die prüferische Umsetzung durch die RPA:

IDR Prüfungsleitlinie 720

„Ordnungsmäßigkeit der Haushaltswirtschaft“

Fragenkreis 5: Controlling

- a) **Existiert ein Controlling** in der Verwaltung und wie ist es organisiert?
- b) Entspricht das Controlling den Anforderungen der Gebietskörperschaft um den **Steuerungsbedürfnissen** der Verwaltungsleitung Rechnung zu tragen und umfasst es alle **wesentlichen Verwaltungsbereiche**?

# 1. Gesetzliche Grundlagen

... und die prüferische Umsetzung durch die RPA:

IDR Prüfungsleitlinie 720

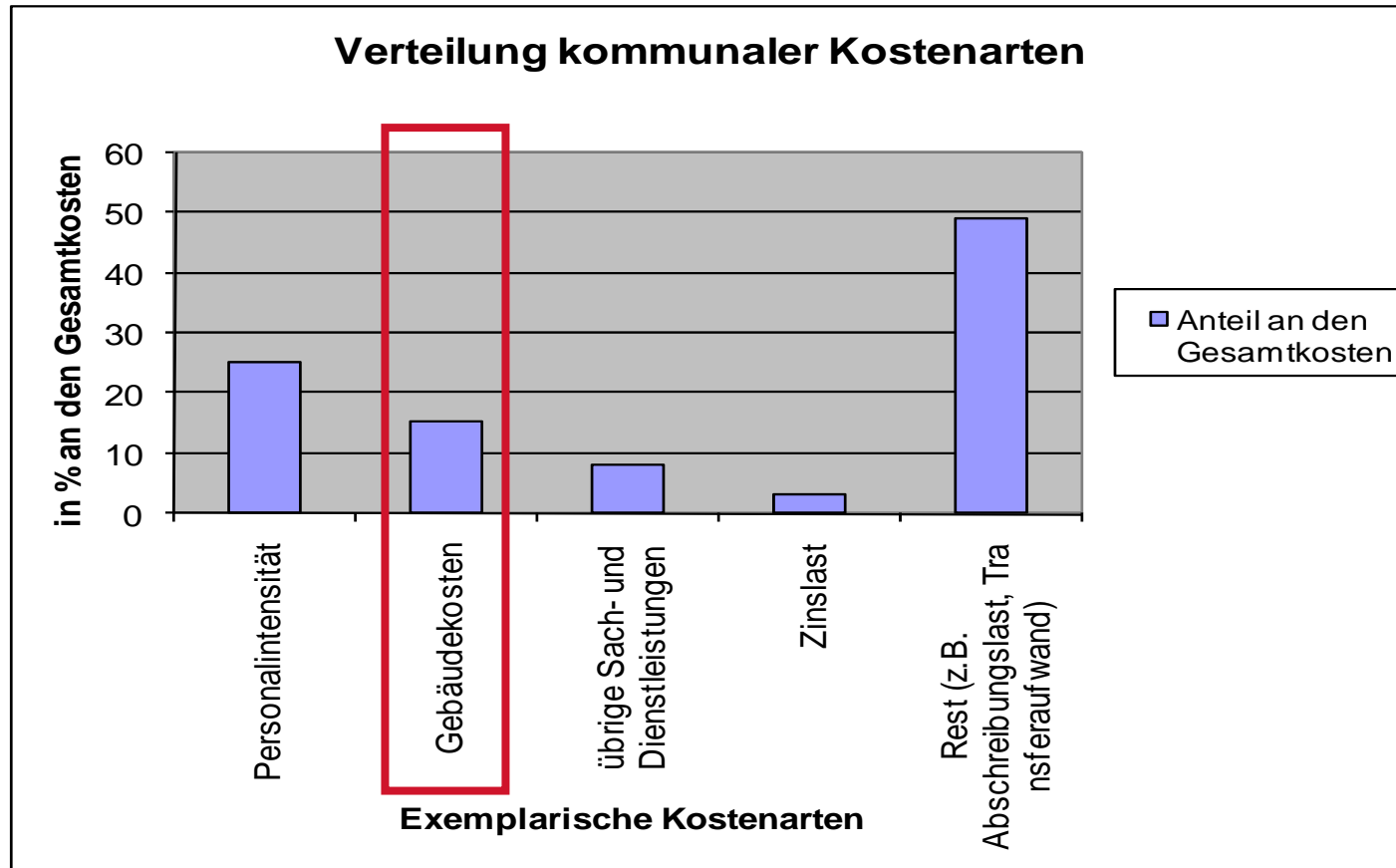
„Ordnungsmäßigkeit der Haushaltswirtschaft“

Fragenkreis 4: Ziele und Kennzahlen

- a) Sind **Ziele und Kennzahlen** für eine outputorientierte Steuerung **definiert** worden?
- b) Sind die Kennzahlen zur **Beurteilung** der Zielerreichung **geeignet**?
- c) Inwiefern wurden die formulierten **Ziele erreicht** bzw. wo gab es berichtenswerte **Planabweichungen**?

## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

Ausgangslage:



## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

### **Skizzierung des Ist-Zustandes:**

Die gebäudewirtschaftlichen Funktionen sind in vielen Fällen dezentral angelegt und damit auf verschiedene Abteilungen verteilt.

Diese entscheiden und organisieren meist individuell und ohne Abstimmung untereinander.

## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

### Skizzierung des Ist-Zustandes:

Besonders deutlich lässt sich die Zersplitterung der Zuständigkeiten am Beispiel der Objektart „Schulen“ darstellen:

- Schulamt: Zuständigkeit für Fachaufgaben
- Hochbauamt: Zuständigkeit für Instandhaltung
- Hauptamt: u.U. Zuständigkeit für Reinigung
- Personalamt: Zuständigkeit für Hausmeister und Sekretariate
- Grünflächenamt: Zuständigkeit für Außenanlagen
- Rechtsamt: Zuständigkeit für Versicherungen

## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

### Folgen dieses Ist-Zustandes:

- Die Verteilung der Verantwortung auf verschiedene Ämter bringt mit sich, dass die wenigen vorhandenen Daten teilweise mehrfach und an verschiedenen Stellen erhoben werden.
- Fachbereichsübergreifende Gebäudeinformationen liegen stattdessen häufig nur unzureichend vor.
- Fehlender Gesamtüberblick über Gebäudeanzahl, Nutzung, Flächen und Leerstände sind neben einem mangelnden Informationsaustausch häufig auch auf mangelhafte Immobilieninformationssysteme zurückzuführen.

## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

Gewünschter Soll-Zustand:

Bilanz (Vermögensrechnung)	
Aktiva	Passiva

Vermögenswerte  
der Immobilien

Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungen

Kommunale Gebäudewirtschaft

Mieterträge,  
AfA etc.

Interne  
Leistungs-  
verrechnung

Zahlungs-  
wirksame  
Vorgänge

Einzelne  
Investitions-  
maßnahmen

(Teil-)Ergebnisrechnung  
(Teil-)Ergebnishaushalt

(Teil-)Finanzrechnung  
(Teil-)Finanzhaushalt

Kalkulation  
interner  
Mieten/  
Wirtschaft-  
lichkeit

Kosten- und Leistungsrechnung

## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

### **Möglicher Soll-Zustand:**

### **Erste Herangehensweise:**

- Berücksichtigung des Gebäudemanagements in der Produktstruktur der Kommune
  - Dieses Produkt kann durchaus auch dem „Teilhaushalt Bauamt“ zugeordnet sein
  - In einem zweiten Schritt sollte das Produkt „Gebäudemanagement“ mit Zielen und Kennzahlen versehen werden
- Überschneidungsfreie Bildung von Objektkostenstellen  
(Schulgebäude, Feuerwehrgebäude, KiTa's, Bäder etc.)

## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

Gebäudekostenstelle:		Gebäudekostenstelle:		Gebäudekostenstelle:	
Geb.-Nr.:		Geb.-Nr.:		Geb.-Nr.:	
Gebäudebez.	Grundschule Süd	Gebäudebez.	Grundschule Nord	Gebäudebez.	Freibad
Lage		Lage		Lage	
Kostenstelle		Kostenstelle		Kostenstelle	
Kostenarten:	Summe pM;pQ;p.a.	Kostenarten:	Summe pM;pQ;p.a.	Kostenarten:	Summe pM;pQ;p.a.
Personalkosten		Personalkosten		Personalkosten	
Abschreibungen		Abschreibungen		Abschreibungen	
Abwasserkosten		Abwasserkosten		Abwasserkosten	
Abfallkosten		Abfallkosten		Abfallkosten	
Versicherungskosten		Versicherungskosten		Versicherungskosten	
Grundabgaben		Grundabgaben		Grundabgaben	
Reinigungskosten		Reinigungskosten		Reinigungskosten	
kalk. Kosten (z.B. Zinsen)		kalk. Kosten (z.B. Zinsen)		kalk. Kosten (z.B. Zinsen)	
Energiekosten		Energiekosten		Energiekosten	
Unterhaltungskosten		Unterhaltungskosten		Unterhaltungskosten	
(ggf. Mietkosten)		(ggf. Mietkosten)		(ggf. Mietkosten)	
...etc.		...etc.		...etc.	
<b>Summe primäre Kosten</b>		<b>Summe primäre Kosten</b>		<b>Summe primäre Kosten</b>	
Personalk.-Umlage		Personalk.-Umlage		Personalk.-Umlage	
Energiek.-Umlage		Energiek.-Umlage		Energiek.-Umlage	
...etc.		...etc.		...etc.	
<b>Summe sekundäre Kosten</b>		<b>Summe sekundäre Kosten</b>		<b>Summe sekundäre Kosten</b>	
<b>Gesamtkosten</b>		<b>Gesamtkosten</b>		<b>Gesamtkosten</b>	

Gebäudekostenstelle:		Gebäudekostenstelle:		Gebäudekostenstelle:	
Geb.-Nr.:		Geb.-Nr.:		Geb.-Nr.:	
Gebäudebez.	Rathaus	Gebäudebez.	Hallenbad	Gebäudebez.	KiTa
Lage		Lage		Lage	
Kostenstelle		Kostenstelle		Kostenstelle	
Kostenarten:	Summe pM;pQ;p.a.	Kostenarten:	Summe pM;pQ;p.a.	Kostenarten:	Summe pM;pQ;p.a.
Personalkosten		Personalkosten		Personalkosten	
Abschreibungen		Abschreibungen		Abschreibungen	
Abwasserkosten		Abwasserkosten		Abwasserkosten	
Abfallkosten		Abfallkosten		Abfallkosten	
Versicherungskosten		Versicherungskosten		Versicherungskosten	
Grundabgaben		Grundabgaben		Grundabgaben	
Reinigungskosten		Reinigungskosten		Reinigungskosten	
kalk. Kosten (z.B. Zinsen)		kalk. Kosten (z.B. Zinsen)		kalk. Kosten (z.B. Zinsen)	
Energiekosten		Energiekosten		Energiekosten	
Unterhaltungskosten		Unterhaltungskosten		Unterhaltungskosten	
(ggf. Mietkosten)		(ggf. Mietkosten)		(ggf. Mietkosten)	
...etc.		...etc.		...etc.	
<b>Summe primäre Kosten</b>		<b>Summe primäre Kosten</b>		<b>Summe primäre Kosten</b>	
Personalk.-Umlage		Personalk.-Umlage		Personalk.-Umlage	
Energiek.-Umlage		Energiek.-Umlage		Energiek.-Umlage	
...etc.		...etc.		...etc.	
<b>Summe sekundäre Kosten</b>		<b>Summe sekundäre Kosten</b>		<b>Summe sekundäre Kosten</b>	
<b>Gesamtkosten</b>		<b>Gesamtkosten</b>		<b>Gesamtkosten</b>	

## 2. Fokus: Kosten- und Leistungsrechnung

### Ausblick:

- Kosten- und Leistungsrechnung als Ausgangspunkt für **Vermieter-Mieter-Modell** auf Basis von:
  - Kostenmieten ?
  - Marktmieten ?
- Kosten- und Leistungsrechnung als Ausgangspunkt für die Bemessung von **Haushaltsplanungsansätzen**
- Kosten- und Leistungsrechnung als Analyseinstrument zur Aufdeckung von **Optimierungspotenzialen**
- („Kostensenkung erfordert Kostenkenntnis“)

### 3. Fokus: Controlling/ Schlüsselkennzahlen

#### **Skizzierung des Ist-Zustandes:**

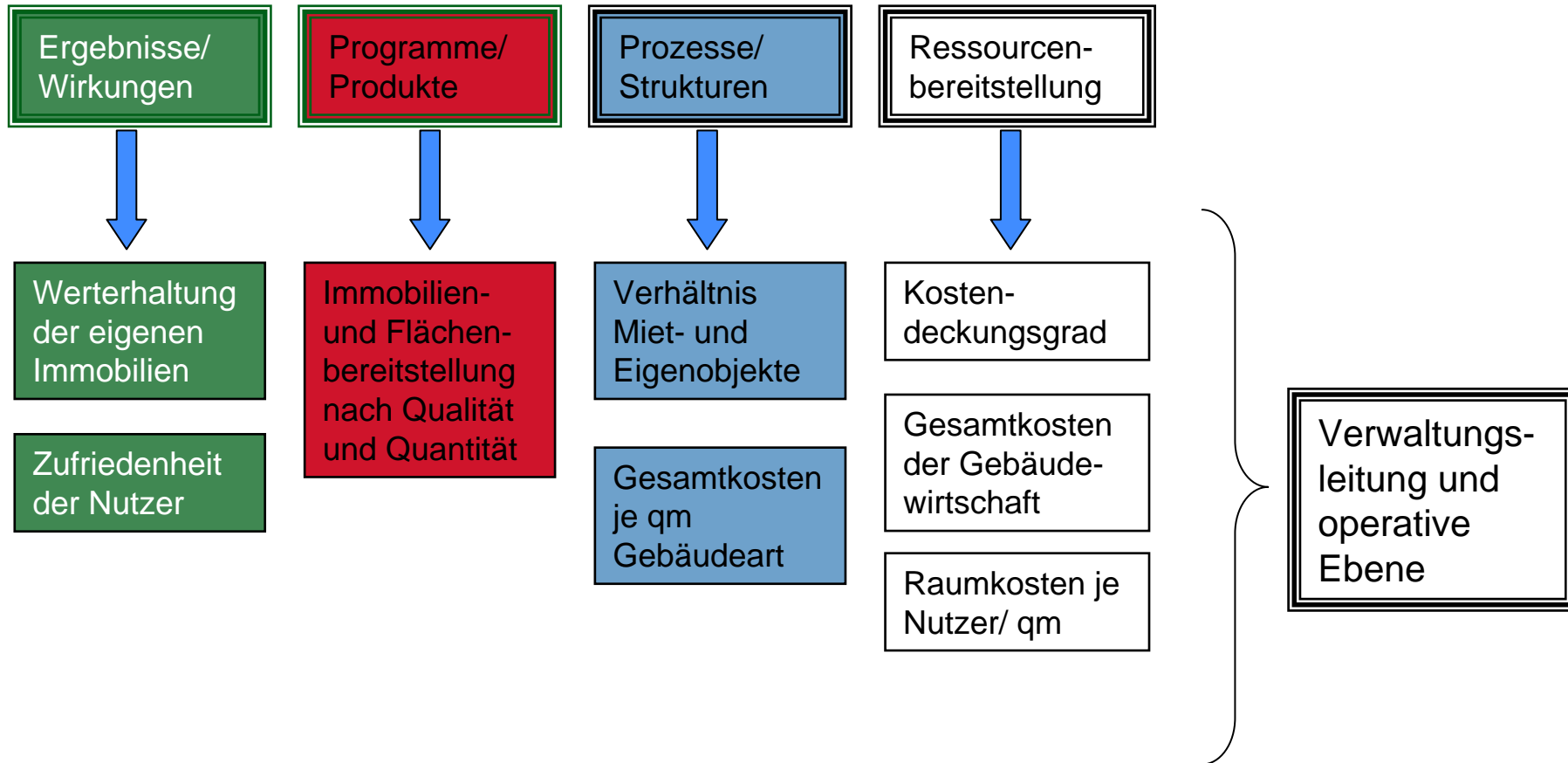
Die gebäudewirtschaftlichen Funktionen sind in vielen Fällen dezentral angelegt und damit auf verschiedene Abteilungen verteilt.

Diese entscheiden und organisieren meist individuell und ohne Abstimmung untereinander.

Kein systematisierter Einsatz von Controlling- und Kennzahleninstrumenten.

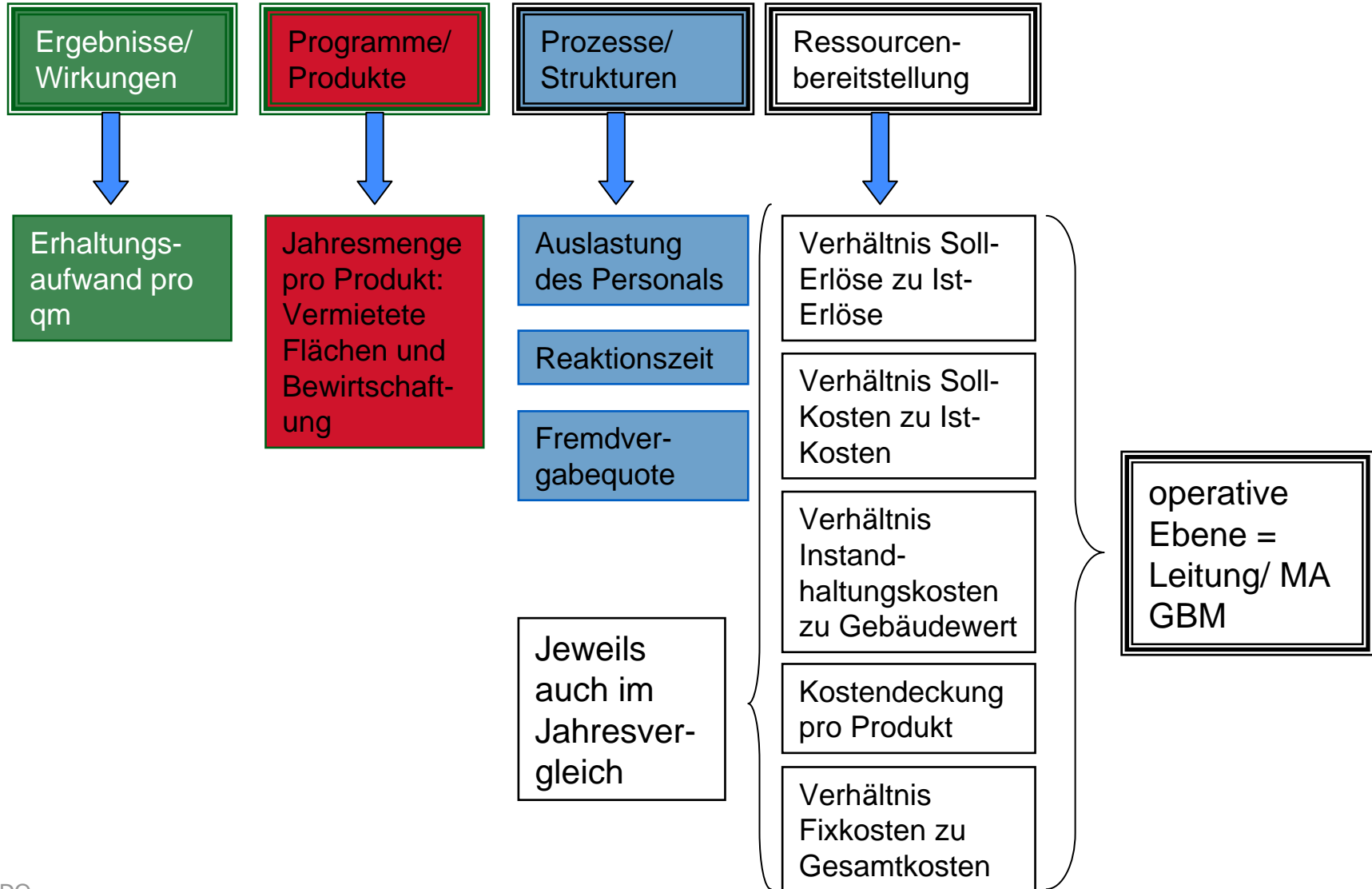
# 3. Fokus: Controlling/ Schlüsselkennzahlen

Möglicher Soll-Zustand:



# 3. Fokus: Controlling/ Schlüsselkennzahlen

Möglicher Soll-Zustand:



## 3. Fokus: Controlling/ Schlüsselkennzahlen

### **Ausblick Schlüsselkennzahlen:**

- Vergleich der wichtigsten Eckdaten eines Gebäudes oder einer Gebäudegruppe im Mehrjahresvergleich
- Vergleich der Eckdaten vergleichbarer Gebäude innerhalb einer Kommune
- Vergleich der Eckdaten der eigenen Gebäudewirtschaft insgesamt oder auch einzelner Gebäude mit denen anderer Kommunen bzw. Dritter

### **Ausblick Controlling:**

- Schaffung einer funktionsfähigen Verzahnung zwischen operativem Controlling und Budgetierungsinstrumenten

## 4. Überleitung

- Bei den Kommunen der Größenklassen 5 (25.000 bis 50.000 EW) und 6 (10.000 bis 25.000 EW) liegt der Bestand im unteren Bereich bei durchschnittlich 50 Immobilien.
- Daraus leitet sich eine entsprechende Zahl von Gebäudekostenstellen ab, wobei zusätzlich zu berücksichtigen ist, dass größere Gebäude teilweise in mehrere Unterkostenstellen aufgeteilt werden. Somit erhöht sich diese minimale Kostenstellenzahl häufig noch.
- Für jede gebildete Kostenstelle ist zweckmäßigerweise abschließend ein Kostenstellenblatt mit Detailangaben aus der KLR, dem kennzahlenbasierten Berichtswesen und dem Controlling zu erstellen.
- Bei der daraus resultierenden Datenmenge und dem entsprechenden Pflege-/ Aktualisierungsaufwand bietet sich in jedem Fall auch bei Kommunen der Größenklasse 6 eine entsprechende EDV-Lösung an.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



Visionen und Missionen  
Beratung und Betreuung Innovationen  
mit Zukunft Partner und Kooperationen  
Lösungsentwicklung und Implementierung