



Veranstaltung: B-IV

Ausbildungseinheit: Betriebswirtschaftslehre

Thema:

Ausgabe: 21.01.2021

Zuständig: Abteilung 1

Bearbeitet von: Mario Mißler

Literaturhinweis:


4

5

6

Regierungspräsidium Kassel

HESSEN



Grundzahlen zum Bundeshaushalt

Corona-Jahr 2020


- **Ausgaben des Bundes**
 - ca. 508 Mrd. € in 2020
- **Einnahmen des Bundes**
 - ca. 290 Mrd. € in 2020

Mario Mißler

7

Regierungspräsidium Kassel

HESSEN




Grundzahlen zum Bundeshaushalt

Planung für das 2021


- **Ausgaben des Bundes**
 - ca. 498 Mrd. € in 2021
- **Einnahmen des Bundes**
 - ca. 318 Mrd. € in 2021

Mario Müller


8




Regierungspräsidium Kassel




Grundzahlen zum Bundeshaushalt




Schuldenbremse




Haushalt




Staat




Finanzen




Wirtschaft




Sozialpolitik




Umwelt




Verkehr




Wissenschaft




Kultur




Sport




Medien



International



Europäische Union



Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Landesminister

Landesrat

Landesversammlung

Landesregierung

Landesparlament

Schuldenbremse kann nicht eingehalten werden


11

➤ Einflussnahme auf das menschliche Handeln

13

14


15



Regierungspräsidium Kassel

Betriebswirtschaft in der Verwaltung


HESEN



- Grundsatz der Gesetzesmäßigkeit (Art. 20 GG)
- Selbstverwaltungsgarantie (Art. 28 GG, Art. 137 HV)
- Recht der Gesetzgebung durch die Länder (Art. 70 GG)
- **betriebswirtschaftliche Vorgaben für die Verwaltung (HGO, GemHVO)**
 - Verpflichtung zum sparsamen und wirtschaftlichen Handeln
 - Einhaltung wird durch Rechnungsprüfungsämter überprüft

Mario Müller


16



Regierungspräsidium Kassel

Betriebswirtschaft in der Verwaltung


HESEN



- **Wichtigste Grundlage in Hessen = § 92 + 92a HGO**
- Allgemeine Haushaltsgrundsätze**
 - Stetige Aufgabenerfüllung
 - Beachtung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichtes
 - **Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit**
 - Keine Überschuldung
 - Doppelte Buchführung
 - Haushaltsausgleich in Planung und Rechnung gewährleisten
 - Ggf. Haushaltssicherungskonzept aufstellen

Mario Müller


17



Regierungspräsidium Kassel

Betriebswirtschaft in der Verwaltung

HESEN



- **Weit verbreitete Kritik:**
- „mangelnde Wirtschaftlichkeit in den Verwaltungen“**
- Tatsächlich bestehende Hindernisse:**
 - Fehlender Wettbewerb, Monopolstellung
 - Notwendigkeit einer Aufgabe, trotz seltener Beanspruchung
 - Politische Einflüsse
 - Starre Rechtsvorschriften (insbesondere Vergaberecht)
 - Verhaltensweisen der Bediensteten

Mario Müller

18

1. Unternehmens- bzw. Verwaltungsaufbau

- **Was ist ein Betrieb/Unternehmen?**
- **Ist die Verwaltung als ein Betrieb anzusehen?**
 - Produktion von öffentlichen Leistungen für die Bürger
 - Bereitstellung von Nutzungsmöglichkeiten für die Bürger
- **Merkmale eines Betriebes?**
 1. Prinzip der Wirtschaftlichkeit
 2. Liquidität sicherstellen
 3. Streben nach Gewinn (nur in der Privatwirtschaft) bzw. Kostendeckung (Verwaltung)

[illegible]

1. Unternehmens- bzw. Verwaltungsaufbau

- **Wirtschaftliche Prinzipien eines Betriebs:**

Betriebe/Verwaltungen sollen ...

... ökonomisch ...

... produktiv ...

(... rentabel ...)

... wirtschaften!

1. Unternehmens- bzw. Verwaltungsaufbau

- **Rechtsformen für die öffentliche Verwaltung:**
 - Kommunale Verwaltungseinheit (Regiebetrieb)
 - Öffentliche Wirtschaftsbetriebe (Eigenbetrieb)
 - Private Rechtsträger (AG, GmbH, etc.)

Wichtig: nicht alle Aufgaben dürfen privatisiert werden!
(lebensnotwendige Grundaufgaben, hoheitlich),
siehe Aufgabengliederungsplan der KGSt

1. Unternehmens- bzw. Verwaltungsaufbau

➤ **Ziele von Ausgliederungen / Privatisierungen :**

- Verkürzung der Dienstwege
- Eigenes Finanzwesen (flexibel)
- Gezieltes Rechnungswesen (Kostenkalkulation)
- Kostenersparnis (u. a. Besteuerung)
- Gewinnerzielungsabsicht
- Mitbestimmung der Beschäftigten

1. Unternehmens- bzw. Verwaltungsaufbau

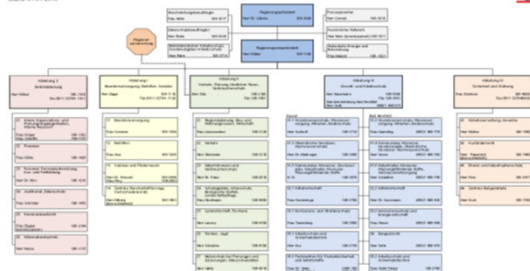
➤ **Ordnung von einem Betrieb / einer Verwaltung:**

- Aufbauorganisation (Hierarchie, Dienstweg)
*Grundsatz: Ohne Struktur und Kommunikation
kann kein Betrieb überleben*
- Ablauforganisation (GVP, GO, Stellenbeschreibungen,...)
*Grundsatz: Der Ablauf und die Kompetenzen müssen
klar vorgegeben sein*

1. Unternehmens- bzw. Verwaltungsaufbau

➤ **Beispiel: Organigramm (Aufbauorganisation)**

Regierungspräsidium Kassel
Stand: 01.01.2018



2. Management / Führung

Management / Führung

2. Management / Führung

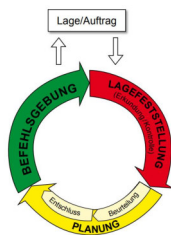
Begriff des Managements

- Benennung des Personenkreises mit Führungsaufgaben
- Festlegung der Aufgabenbereiche/Funktionen
- Inhalte und Methoden der Unternehmensführung

2. Management / Führung

➤ **Aufgaben des Managements:**

- Planen
- Entscheiden
- Ziele setzen
- Kontrolle



2. Management / Führung

➤ **Aufgaben der Führungskraft:**

- Fördern und fordern
- Motivieren, kommunizieren, informieren
- Ziele vorgeben, kontrollieren und bewerten
- Teamführung, Teamzusammenhalt

entscheidend: Wahl und Anwendung des Führungsstils!

2. Management / Führung

➤ **Eine Variante zur Mitarbeiterführung:**

- **Management by Objectives (Zielvereinbarungen):**
 - Festlegung von Zielen zwischen Mitarbeiter/Führungskraft
 - Richtungsvorgabe
 - Zielinhalt, Zielausmaß und Zieltermin wird vereinbart
 - Beidseitige Erwartungshaltung ist bekannt
 - Bessere Kontrolle (- aber auch Aufgabenkritik möglich)
 - ausreichend Gestaltungsspielraum für die Mitarbeiter

Wichtig: vereinbarte Ziele müssen immer SMART sein!

2. Management / Führung

➤ **Eine Variante zur Mitarbeiterführung:**

- Management by Objectives = SMART-Ziele
 - S = spezifisch (eindeutige Definition)
 - M = messbar (Messbarkeit der Leistung)
 - A = akzeptiert (sinnhafte Zielvorgabe)
 - R = realistisch (Umsetzbarkeit)
 - T = terminiert (Terminsetzung)

Nur wer ein Ziel verfolgt, ist motiviert und kann erfolgreich sein.

2. Management / Führung

➤ **Mitarbeitermotivation:**

„Motivation beschreibt die Summe aller Beweggründe für das menschliche Handeln und Erleben. Menschen reagieren in bestimmten Situationen in spezifischer Weise!“

Intrinsische Motivation: innere, aus sich selbst entstehende Motivation

Extrinsische Motivation: Streben nach äußerer Belohnung

2. Management / Führung

➤ **Beeinflussung der Motivation:**

- Betriebsklima
- Führungsstil
- Personalentwicklung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Gerechte Entlohnung
- Interne Kommunikation
- Mitarbeitergespräche



2. Management / Führung

➤ **Weitere Inhalte des Managements:**

- Unternehmensphilosophie / Leitbild
- Interne Unternehmenskultur
- Umweltmanagement (Öko-Bilanzen, etc.)
- Corporate Identity (unverwechselbare Identität)



Regierungspräsidium Kassel

HESSEN



3. Marketing

Marketing/

Öffentlichkeitsarbeit

Mario Müller

37

Regierungspräsidium Kassel

HESSEN



3. Marketing



> Ziel: Absatz erzielen, Güter verkaufen

> Ausrichtung auf den Markt (Strategie)

> Marktanalyse, Marktbeobachtung

Mario Müller

38

Regierungspräsidium Kassel

HESSEN



3. Marketing

> Marketing erstreckt sich über alle Abteilungen und Hierarchieebenen eines Betriebes

> Produktpolitik (Gestaltung der Produkte)

> Preispolitik (Preisbestimmung für Produkte)

> Distributionspolitik (Vertrieb der Produkte)

> Kommunikationspolitik (Werbung für Produkte)

Mario Müller

39

3. Marketing

➤ Warum geht es in der Verwaltung selten um den Absatz ???

- Nicht marktfähige Güter / Leistungen
- Oft unentgeltliche Leistungen
- Erfüllung von Pflichtaufgaben

3. Marketing

➤ **Marketing in der öffentlichen Verwaltung:**

- Bürgerorientiertes Handeln / Bürgerfreundlichkeit
- Gemeinwohlbefriedigung
- Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit / Imagevermittlung:

Grundsätze: Offenheit / Kommunikation
Wahrhaftigkeit
Informationsbereitschaft

4. Personalwirtschaft

Personalwirtschaft

4. Personalwirtschaft



- **Aufbau und Sicherung des Personalbestandes**
- **Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit**
- **Förderung der Leistungsbereitschaft**
- **Führung und Betreuung des Personals**

Mario Mißler

43

[illegible]

4. Personalwirtschaft

- 1. Schritt: Personalpolitik – Was will das Management?

Wirtschaftliche Ziele vs. Soziale Ziele

Wichtige Merkmale der Personalpolitik:

Führungsstil, Arbeitsentgelt, Arbeitsbedingungen,
Sozialleistungen, etc. (grundlegende Festlegungen)

Mario Mißler

44

4. Personalwirtschaft

- **2. Schritt: Personalplanung**

Stellenbeschreibungen

Quantitative und qualitative Stellenbewertungen

Personalbedarfsplanung

Personaleinsatz nach Fertigkeiten und Fähigkeiten

Personalbeschaffung (interne, externe Personalwerbung)

Mario Mißler

45

4. Personalwirtschaft

➤ Personalbedarfsplanung nach Personalfaktor

Besetzung einer Funktion, 24 Std. an 365 Tagen pro Jahr

= 8.760 Jahresstunden für eine Funktion!

Personalfaktor?

4. Personalwirtschaft

➤ Personalbedarfsplanung nach Personalfaktor

Personalausfallfaktor (im Durchschnitt):

Urlaub: 30 Tage

Aus- Fortbildung: 10 Tage

Krankheit: 20 Tage

Feiertage: 10 Tage

Sonstiges: 5 Tage

= 75 Tage bzw. 15 Wochen

4. Personalwirtschaft

➤ Personalbedarfsplanung nach Personalfaktor

15 Fehlwochen, somit im Ergebnis 37 Anwesenheitswochen

Berechnung bei 48 Std.-Dienst:

8.760 Std / (48 Std. x 37 Anwesenheitswochen)

= 4,93 Vollzeitstellen (pro Funktion)!

PERSONALFAKTOR!

4. Personalwirtschaft

➤ Personalbedarfsplanung – Fazit

- Wesentliches Kriterium für die Personalplanung
- Grundlage für alle personellen Planungen
- Begründung für jegliche Personalbedarfe (Politik)
- Muss sich im Bedarfs- und Entwicklungsplan wiederfinden

4. Personalwirtschaft

➤ **3. Schritt: Personalentwicklung**

Berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Erkennen des Potentials / Chancen geben



= erzeugt Zufriedenheit und Motivation!

4. Personalwirtschaft

➤ **4. Schritt: betriebliche (Sozial)-maßnahmen**

- Mitarbeiterbeteiligung
- Arbeitsplatzgestaltung
- betriebliche Altersvorsorge
- Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten
- Arbeitszeitgestaltung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Telearbeit, etc.)
- betriebliches Gesundheitsmanagement
- betriebliches Vorschlagswesen

www.pg-m.de

53

54

5. Finanzwesen

➤ **Außenfinanzierung:**

- Kredite, Einlagen durch Beteiligungen

➤ **Innenfinanzierung:**

- Erlöse, Rücklagen, Rückstellungen, Abschreibungen

5. Finanzwesen

➤ Grundsatz zur Finanzierung einer Verwaltung:

Beschaffung von Einnahmen, um die Ausgaben zu decken (Kostendeckungsprinzip)

Rangfolge der Einnahmearten (§ 93 HGO):

1. **Entgelte für Leistungen** (Gebühren, Beiträge) - *kostendeckend*
2. **Sonstige Erträge und Einzahlungen** (Zuweisungen, Zuschüsse, etc.)
3. **Steuern** (direkte + indirekte Steuern) - *nachrangig*
4. **Kredite** (Investitionskredit, Kassenkredit) - *genehmigungsbedürftig*

5. Finanzwesen


➤ **Finanzplanung = Haushaltsplanung in den Gemeinden**

➤ **§ 92 HGO = Allgemeine Haushaltsgrundsätze**

➤ § 94 HGO = Haushaltssatzung

- § 95 HGO = Haushaltsplan (mit Bindungswirkung)


- Grundlage für die Finanzwirtschaft
- Bindungswirkung für die gesamte Verwaltung
- ausgelegt auf die Zukunft!



Regierungspräsidium Kassel

58

HESSEN



5. Finanzwesen

➤ Haushaltssatzung (§ 94 HGO) – Bestandteile:

➤ Haushaltsplan mit Ergebnis- und Finanzhaushalt

➤ Gesamtbetrag der vorgesehenen Kreditaufnahmen (für Investitionen)


➤ Gesamtbetrag der vorgesehenen Verpflichtungsermächtigungen

➤ Höchstbetrag des Kassenkredites

➤ Steuersätze (Grundsteuer A und B, Gewerbesteuer)

➤ Ggf. Haushaltssicherungskonzept


➤ Stellenplan der Gemeinde (Beamte + Beschäftigte)



Regierungspräsidium Kassel

59

HESSEN



5. Finanzwesen

➤ Haushaltsplan – Bestandteile:


➤ Enthält alle im Haushaltsjahr für die Aufgabenerfüllung der Gemeinde voraussichtlichen Erträge/Einzahlungen + Aufwendungen/Auszahlungen + Verpflichtungsermächtigungen

➤ Gliederung in **Ergebnishaushalt + Finanzhaushalt**

➤ Ergebnishaushalt: Erträge/Aufwendungen

➤ Finanzhaushalt: Einzahlungen/Auszahlungen


➤ Wichtiger Aspekt: Haushaltsausgleich sicherstellen!



Regierungspräsidium Kassel

60

HESSEN



5. Finanzwesen

➤ Haushaltsplanung in den Gemeinden

➤ **Erträge** = Wertezuwachs eines HH-Jahres

➤ **Aufwendungen** = Werteverzehr eines HH-Jahres

➤ **Einzahlungen** = Barzahlung, bargeldlose Zahlung

➤ Zunahme der flüssigen Mittel

➤ **Auszahlungen** = Barzahlung, bargeldlose Zahlung

➤ Minderung der flüssigen Mittel

➤ **Verpflichtungsermächtigungen** = finanzielle, periodenübergreifende Verpflichtung

20

5. Finanzwesen

➤ Produkthaushalt in den Gemeinden

- Orientiert sich an den Produkten der öffentl. Verwaltung
- Hierarchischer Aufbau
 1. Produktbereich (z. B.: Sicherheit und Ordnung)
 2. Produktgruppe (z. B.: Feuerwehr)
 3. Produkt (z. B.: Gefahrenvorbeugung)

5. Finanzwesen

Nr. Produktbereichsplan GemHVO-Doppik	Produktbereich
01	innere Verwaltung
02	Sicherheit und Ordnung
03	Schulträgeraufgaben
04	Kultur und Wissenschaft
05	Soziale Leistungen / Soziale Hilfen
06	Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
07	Gesundheitsdienste
08	Sportförderung
09	Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen
10	Bauen und Wohnen
11	Ver- und Entsorgung
12	Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV
13	Natur- und Landschaftspflege
14	Umweltschutz
15	Wirtschaft und Tourismus
16	Allgemeine Finanzwirtschaft

Produktbereich	Produktgruppe
Sicherheit und Ordnung	Statistik und Wahlen (121) Ordnungsangelegenheiten (122) Brandschutz (126) Rettungsdienst (127) Katastrophenschutz (128)

5. Finanzwesen

➤ Produkthaushalt in den Gemeinden

- Jedes Produkt bildet i. d. R. einen eigenen Teilhaushalt
- Konkrete Zurechnung und Erfassung für ein Produkt
- Ziel: mehr Transparenz, mehr Steuerungsmöglichkeit
- Budget wird für ein Produkt bereitgestellt
- Fachbereiche erhalten Verantwortung + Spielraum
- Budgets können in das Folgejahr übertragen werden

5. Finanzwesen

➤ **Haushaltsplanung in den Gemeinden** (Ergebnishaushalt)

➤ Erträge einer Gemeinde (Beispiel):

Privatrechtliche Leistungsentgelte	6 %
Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte	14 %
Kostensatzleistungen und -erstattungen	30 %
Steuern und steuerähnliche Erträge	43 %
Erträge aus Transferleistungen	2 %
Erträge aus Zuweisungen und Zuschüssen für laufende Zwecke und allgemeinen Umlagen	27 %
Erträge aus der Auflösung von Sonderposten aus Investitionszuweisungen, -zuschüssen und Investitionsbeiträgen	6 %
Sonstige ordentliche Erträge	2 %

[illegible]

5. Finanzwesen

➤ **Haushaltsplanung in den Gemeinden** (Ergebnishaushalt)

➤ Aufwendungen einer Gemeinde (Beispiel):

Personalaufwendungen	15 %
Versorgungsaufwendungen	4 %
Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	15 %
Abschreibungen	15 %
Aufwendungen für Zuweisungen und Zuschüsse sowie besondere Finanzaufwendungen	9 %
Steueraufwendungen einschließlich Aufwendungen aus gesetzlichen Umlageverpflichtungen	40 %
Transferaufwendungen	1 %
Sonstige ordentliche Aufwendungen	1 %

5. Finanzwesen

➤ Zustandekommen eines Haushaltsplanes

1. Mittelbedarfsmeldung durch die Ämter
2. Kämmerei erstellt HH-Plan-Entwurf
3. Gemeindevorstand stellt den HH-Plan-Entwurf fest
4. Vorlage des Entwurfes an die Gemeindevertretung
5. Öffentliche Auslegung des Entwurfes (7 Werktage)
6. Beratungsphase (Finanzausschuss, Fraktionen, Ortsbeiräte, etc.)
7. Beratung + Beschlussfassung durch die Gemeindevertretung
8. Genehmigung des HH-Planes durch die Aufsichtsbehörde
9. Öffentliche Bekanntmachung (danach rechtswirksam + bindend!)
 > Grundsatz der Vorherigkeit

5. Finanzwesen

➤ Außenwirkung eines Haushaltsplanes

Elternschaft

Vereine

Einwohner

Touristen



Bauhof

Jugendarbeit

Feuerwehr

[illegible]

5. Finanzwesen

- Grundsatz der Vorherigkeit nicht gewahrt, dann ...
... vorläufige Haushaltsführung!

Die Gemeinde darf während dieser haushaltslosen Zeit nur:

- Steuern nach den Festsetzungen der Vorjahre erheben,
- Kredite umschulden,
- Finanzielle Leistungen erbringen,
 - zu denen die Gemeinde rechtlich verpflichtet ist (Verträge, etc.),
 - die für die Weiterführung notwendiger Aufgaben unaufschiebbar sind,
 - zur Fortführung von Bauten, Beschaffungen und sonst. Leistungen.

5. Finanzwesen

➤ Möglichkeit einer Nachtragssatzung

- Nachtragshaushalt incl. Nachtragshaushaltsplan i. d. R. erforderlich:
 - erheblicher Fehlbetrag entsteht (HH-Ausgleich gefährdet)
 - Nicht veranschlagte oder erhebliche zusätzliche Aufwendungen/Auszahlungen in einem Budget
 - Auszahlung für bisher nicht veranschlagte Investitionen
 - Änderung des Stellenplanes

5. Finanzwesen

➤ Eingriffsmöglichkeiten der politischen Gremien im

laufenden Haushaltsjahr:

1. **Stellenbesetzungssperre** (*Gemeindevertretung*)
 - Freiwerdende Stellen bleiben zunächst unbesetzt
2. **Rechtliche Haushaltssperre** (*Gemeindevertretung*)
 - Ein bestimmter Teil (z. B. 10 %) der Haushaltsansätze ist einzusparen
3. **Haushaltswirtschaftliche Sperre** (*Gemeindevorstand*)
 - Zahlungen ab einer bestimmten Höhe bedürfen der Zustimmung des Gemeindevorstandes

[illegible]

5. Finanzwesen

➤ Ermittlung von Haushaltsansätzen

1. Berechnen / Errechnen
2. Vorjahreswerte
3. Vergleichswerte (Benchmarking)
4. Schätzen

5. Finanzwesen

➤ Ansätze von Haushaltsmitteln - Planungsgrundsätze

1. **Bruttoveranschlagungsprinzip**
 - Verrechnungsverbot
2. **Einzelveranschlagung**
 - Getrennte Veranschlagung (z. B. Strom, Miete, etc.)
3. **Wirtschaftliche Zurechenbarkeit**
 - Zuordnung zu dem tatsächlichen Haushaltsjahr

6. Externes Rechnungswesen

Externes Rechnungswesen

(Buchhaltung)

[illegible]

6. Externes Rechnungswesen

- **Sämtliche Vorgänge sind zu erfassen = Buchhaltung**
- **Doppelte Buchführung (Doppik)**
- **Erträge/Aufwendungen = Ergebnisrechnung**
- **Einzahlungen/Auszahlungen = Finanzrechnung**
- **Zusammenfassung = Vermögensrechnung (Bilanz)**

[illegible]

6. Externes Rechnungswesen

- **Sinn & Zweck der Buchführung (öffentl. Verwaltung):**
 - Buchführung dient der Ergebnisermittlung + Information
 - Überblick über die Vermögenslage (auch für Dritte)
 - Überprüfung des Umgangs mit öffentlichen Mitteln
 - Möglichkeit des Benchmarking

Information – Dokumentation - Rechnungslegung



6. Externes Rechnungswesen

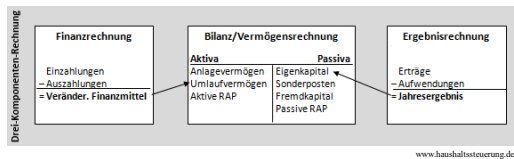
➤ Allg. Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung:

- Klarheit
- Übersichtlichkeit
- Vollständigkeit (keine Buchung ohne Beleg!)
- Richtigkeit



6. Externes Rechnungswesen

➤ 3-Komponenten-System



- **Finanzrechnung** = Veränderung von flüssigen Mitteln
- **Ergebnisrechnung** = Gewinn/Verlust
- **Vermögensrechnung** = Mittelverwendung/Mittelherkunft



6. Externes Rechnungswesen

➤ Die Ergebnisrechnung

- Beinhaltet Aufwendungen und Erträge innerhalb einer Periode
- Es ergibt sich ein Überschuss oder ein Fehlbetrag, welcher sich unmittelbar auf das Eigenkapital auswirkt (Vermögensrechnung)
- Verdeutlicht die Generationsgerechtigkeit einer Gemeinde



6. Externes Rechnungswesen

Die Finanzrechnung

- Beinhaltet Einzahlungen und Auszahlungen innerhalb einer Periode
- Es ergibt sich ein Saldo, welcher sich unmittelbar auf das Umlaufvermögen auswirkt (Vermögensrechnung)
- Man spricht auch vom CashFlow (realisierte Zahlungsströme)
- Verdeutlicht die Liquiditätssicherung einer Gemeinde



6. Externes Rechnungswesen

Die Vermögensrechnung (Bilanz)

- Gegenüberstellung von Vermögen und Eigen- bzw. Fremdkapital zum Abschlussstichtag
- Inventur (Mengenfeststellung) / Inventar (Wertbestimmung) ist Grundlage
- Überblick über die Vermögens- bzw. Verschuldungslage
- Bessere Transparenz



6. Externes Rechnungswesen

Die Vermögensrechnung (Bilanz)


Bilanz	
Aktiva	Passiva
A. Anlagevermögen	A. Eigenkapital
B. Umlaufvermögen	B. Fremdkapital
C. Verbindlichkeiten	
D. Sonstiges	
E. Sonstiges	
F. Sonstiges	
G. Sonstiges	
H. Sonstiges	
I. Sonstiges	
J. Sonstiges	
K. Sonstiges	
L. Sonstiges	
M. Sonstiges	
N. Sonstiges	
O. Sonstiges	
P. Sonstiges	
Q. Sonstiges	
R. Sonstiges	
S. Sonstiges	
T. Sonstiges	
U. Sonstiges	
V. Sonstiges	
W. Sonstiges	
X. Sonstiges	
Y. Sonstiges	
Z. Sonstiges	

Aktiva = Mittelverwendung

Passiva = Mittelherkunft

Abschreibungen


Aktiva	Bilanz	Passiva
A. Anlagevermögen	A. Eigenkapital	
B. Umlaufvermögen	B. Fremdkapital	
C. Verbindlichkeiten		
D. Sonstiges		
E. Sonstiges		
F. Sonstiges		
G. Sonstiges		
H. Sonstiges		
I. Sonstiges		
J. Sonstiges		
K. Sonstiges		
L. Sonstiges		
M. Sonstiges		
N. Sonstiges		
O. Sonstiges		
P. Sonstiges		
Q. Sonstiges		
R. Sonstiges		
S. Sonstiges		
T. Sonstiges		
U. Sonstiges		
V. Sonstiges		
W. Sonstiges		
X. Sonstiges		
Y. Sonstiges		
Z. Sonstiges		



Regierungspräsidium Kassel

6. Externes Rechnungswesen

HESEN



➤ Abschreibungen (AfA)

➤ Für Gegenstände des AV, welche über mehrere Perioden genutzt werden sollen

➤ Anschaffungskosten/Herstellungskosten werden auf die Jahre der Nutzung verteilt

➤ Abschreibungen = Aufwendungen (Ergebnisrechnung)


➤ Mindern das Jahresergebnis

➤ Entspricht der Generationsgerechtigkeit

➤ Bildung von Rücklagen (Kapitalfreisetzung)

Mario Müller


82



Regierungspräsidium Kassel

6. Externes Rechnungswesen

HESEN



➤ Abschreibungen


➤ Linear: gleiche €-Raten über die Nutzungsdauer

➤ Degressiv: konstanter %-Satz über die Nutzungsdauer

➤ Leistung: ungleich nach Ausmaß der Nutzung

Mario Müller


83



Regierungspräsidium Kassel

6. Externes Rechnungswesen

HESEN



➤ Abschreibungen > richten sich nach den AK / HK

➤ Anschaffungskosten für AfA

Anschaffungskosten

+ Aufwand für Betriebsbereitschaft (Montage, etc.)

+ Nebenkosten (Transport, Inbetriebnahme, etc.)

+ Eigenleistung (z. B. Bauhof)

+ nachträgliche AK (Nutzungszweck verbessern,...)

- Skonto/Rabatte

Mario Müller

84

➤ **Fazit:**

- Mario Mißler

Mario Mißler

- Innerbetriebliche Erfassung aller Kosten / Leistungen

Kosten- und Leistungsrechnung (intern)

- Mario Mißler

7. Internes Rechnungswesen

Kosten- und Leistungsrechnung

- **dient der internen Kontrolle, Steuerung und Kalkulation**
- **Grundlage für die Gebührenerhebung (Preispolitik)**
- **Kosten** = in Geld bewerteter Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen
- **Leistungen** = Output einer Verwaltung

7. Internes Rechnungswesen

Kosten- und Leistungsrechnung

= welche?

- Kostenartenrechnung

= wo?

- **Schritt 2: Verteilung der Kosten**

- Kostenstellenrechnung

= wofür?


- ### ➤ Schritt 3: Zuordnung der Kosten

- **Kostenträgerrechnung**

7. Internes Rechnungswesen

➤ **1. Schritt: Kostenartenrechnung (welche Kosten?)**


- Erfassung aller Kosten in einer Periode
- **Fixe Kosten**
 - unabhängig von der Beschäftigung bzw. Ausbringungsmenge
- **Variable Kosten**
 - abhängig von der Ausbringungsmenge
- **Einzelkosten**
 - Unmittelbar einem Kostenträger zurechenbar
- **Gemeinkosten**
 - Nicht unmittelbar einem Kostenträger zurechenbar



Regierungspräsidium Kassel

7. Internes Rechnungswesen

HESEN




➤ 2. Schritt: Kostenstellenrechnung (wo angefallen?)

- Aufteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen
- Ermittlung der Wirtschaftlichkeit eines Bereiches
- Durchführung mithilfe eines Betriebsabrechnungsbogens
- Bildung von Vor- und Endkostenstellen

Mario Müller


91



Regierungspräsidium Kassel

7. Internes Rechnungswesen

HESEN




➤ 3. Schritt: Kostenträgerrechnung (wofür angefallen?)

- Kostenträger = Produkt
- Zuordnung der Kosten auf konkrete Produkte
- dient der Kalkulation und letztlich der Preispolitik
- Teilkostenrechnung bzw. Vollkostenrechnung

Mario Müller


92



Regierungspräsidium Kassel

8. Controlling

HESEN



Controlling

Mario Müller

93

8. Controlling

- **Planung – Information – Überwachung – Steuerung**
- **Schwerpunkt: Überwachung = Analyse und Kontrolle**
- **Hauptinformationsquelle = internes Rechnungswesen**
- **Durchführung eines Soll-Ist-Vergleich**
(Aufgaben, Organisation, Leistung, Kosten)
- **Feststellen von Abweichungen**
- **Vorschläge zur Gegensteuerung**
= Steuerungsinstrument für das Management

8. Controlling


- **Controlling in der Verwaltung:**
 - Reportberichte in vorgegebenen Intervallen können folgende Informationen enthalten:**
 - Soll-Ist-Vergleich für die einzelnen Produkte
 - Darlegung von Abweichungen
 - Ursachenanalyse
 - Aufgrund des Reports kann das Management frühzeitig eingreifen und Problemlösungen herbeiführen!**

8. Controlling

- **Controlling in der Verwaltung:**

Beispiel:






Regierungspräsidium Kassel

8. Controlling


HESEN



- Controlling dient überwiegend der langfristigen Zukunftssicherung
- Berücksichtigt gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen
- Erkennt Probleme, analysiert Ursachen und zeigt Lösungen auf
- Fördert die Wettbewerbsfähigkeit

Mario Müller


97



Regierungspräsidium Kassel

BWL - ABSCHLUSS

HESEN



BWL – ein bestimmendes Instrument für die Verwaltungen!


Gibt es noch Fragen??

„In einem Unternehmen mit 2.500 Mitarbeitern laufen 2.500 Individuen herum, jeder mit einer eigenen Sicht der Dinge.“

Mark McCormack (1930), amerikanischer Manager

Mario Müller


98



Regierungspräsidium Kassel

Quellen

HESEN



- BWL-Grundwissen (6. Auflage, Dr. Menzel, 2015)
- Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung – Systematische Darstellung (Kohlhammer-Verlag, Gormas/Beyer, 1991)
- Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland (GG)
- Verfassung des Landes Hessen (HV)
- Hessische Gemeindeordnung (HGO)
- Hessische Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO)
- Projekt „Neues Verwaltungssteuerungsmodell Hessen“
- Unterlagen des Hessischen Verwaltungsschulverbandes, Kassel (HVSV)

Mario Müller

99
