

I) Informationen zum Grundlagenkonzept und Zeitrahmen

Die Kreisverwaltung wurde durch den Kreisausschuss in der Sitzung vom 08.03.2010 mit der verwaltungsweiten Einführung einer **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** beauftragt.

Zeitplan

Feb 2014	Fertigstellung des Grundlagenkonzeptes
Jul 2014	Erste Auswertungen aus den Pilotämtern
25. Sep 2014	Vorstellung im Kreisausschuss
2014 - 2017	Flächendeckende Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung

Der Kreis Mettmann sieht sich unabhängig von den Informationsmöglichkeiten des Haushaltes vor die Anforderung gestellt, die Verwaltung zunehmend nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu steuern und dabei eine Vielzahl von Aspekten im Blick zu behalten: die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger sowie die Interessen der kreisangehörigen Städte und diese im Einklang mit den begrenzten Ressourcen zu bringen. Es ist kein Geheimnis, dass der Versuch, den Kreis allein über Kosten zu steuern und zu konsolidieren, ins Leere geht, wenn nicht gleichzeitig die Auswirkungen auf Qualität und Wirkung der analysierten Leistungen berücksichtigt werden.

In diesem Spannungsfeld zwischen Kostendruck und verschiedenen Interessen an Art und Umfang von Leistungen des Kreises bildet die Kosten- und Leistungsrechnung das interne Rechnungswesen ab und ist ein pragmatisches Werkzeug der Führungsunterstützung. Sie hilft dabei, komplexe Sachverhalte vereinfacht darzustellen und die nötigen Grundlagen für individuelle Entscheidungssituationen zu schaffen. Es gilt dabei unbedingt zu vermeiden, lediglich einen „Zahlen- und Datenfriedhof“ vorzuhalten.

In einer ersten Etappe geht es nun darum, die konzeptionellen Grundlagen und Details zu

1. Etappe

- Konzepte erstellen und mit Verwaltungsführung abstimmen, Vorstellung im Kreisausschuss
- Bedarfe in den Ämtern ermitteln
- daran orientierte Umsetzung
- Evaluation

formulieren und im stetigen Austausch mit der Verwaltungsführung, den Ämtern, sowie dem Kreistag und seinen Ausschüssen den Informationsbedarf zu ermitteln und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Diese sollen innerhalb der bestehenden Strukturen in einem angemessenen Umfang umgesetzt werden. Im Anschluss an die erste Etappe wird ein Zwischenfazit erstellt.

Aufbauend auf dem Zwischenfazit wird im Austausch mit den KLR-Anwendern ermittelt, ob eine vertiefte Anwendung der KLR pragmatisch umgesetzt werden kann. Mit dem Amt 10 wird zu prüfen sein, ob hierdurch ein zusätzlicher Personalbedarf entsteht. Ist dies zu bejahen, ist der Nutzen einer vertieften KLR-Anwendung mit den zusätzlichen Personalkosten abzuwägen. Maßgebend ist auch in dieser Etappe der tatsächliche Informationsbedarf der Ämter. Können wesentliche Informationen und Lösungen für ein Amt schon in der ersten Etappe umgesetzt werden, ist eine vertiefte Anwendung nicht erforderlich.

2. Etappe

- Prüfung der Umsetzung anhand des Detailkonzeptes und Zwischenfazits
- Abstimmung mit KLR-Anwendern und Amt 10 über vertiefte Anwendung im Rahmen des Haushalts (Planung, Steuerung, Kontrolle)

Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung ist es, mit angemessenem Aufwand und bedarfsorientiert die Informationen zusammenzutragen und auszuwerten, für welche die Ämter aktuell noch keine oder nur sehr aufwändige Lösungen haben.

Nachfolgend wird das Grundlagenkonzept im Detail vorgestellt.

II) Grundlagenkonzept

Kosten = Der auf die Kreistags- und Verwaltungsziele bezogene, bewertete Verbrauch von Gütern bzw. Inanspruchnahme von (Dienst-) Leistungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums.

Leistung = Die auf die Kreistags- und Verwaltungsziele bezogene, bewertete Erstellung von Gütern und (Dienst-) Leistungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums.

Kosten und Leistung sind oftmals deckungsgleich zu dem entsprechenden Begriffspaar Aufwand und Ertrag aus dem Haushaltswesen. Folgendes Beispiel soll eine Möglichkeit der Abgrenzung zwischen Kosten und Aufwand bzw. Leistung und Ertrag erläutern:

Durch einen heftigen Sturm wurde das Dach des VG 1 so stark beschädigt, dass es erneuert werden müsste. Diese Dacherneuerung stellt dabei einen „außerordentlichen Aufwand“ dar, der nicht als Kosten berücksichtigt werden kann, da es sich hierbei nicht um einen gewöhnlichen Verbrauch handelt, der üblicherweise für die Erstellung kommunaler Dienstleistungen entsteht. Sofern für das Gebäude eine entsprechende Versicherung besteht, stellt die Versicherungsleistung zwar einen „außerordentlichen Ertrag“ dar, aber keine Leistung im oben genannten Sinne.

1) Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Die Kosten- und Leistungsrechnung dient der Ermittlung von Kosten- und Leistungsinformationen zur besseren Übersichtlichkeit des kommunalen Handelns. Sie unterstützt die Verwaltungsführung bei der Steuerung und hilft bei der Kosten- und Nutzenkontrolle der Aufgabenerledigung.

Dies erfolgt durch eine Einbindung und Nutzung verschiedener Rechnungssysteme im Rahmen der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung oder für einzelfallbezogene Entscheidungssituationen.

Die KLR muss sich dabei am Informationsbedarf des Kreistages und der Verwaltungsführung sowie der Ämter orientieren. Daher wird die KLR auch nicht undifferenziert in allen Ämtern in der gleichen Qualität oder Quantität eingeführt. Vielmehr müssen neben dem Informationsbedarf auch die vorhandenen personellen Ressourcen berücksichtigt werden.

Gerade für die KLR als ergänzendes, internes Rechnungswesen gilt es mit Blick auf die Steuerungsrelevanz, ein angemessenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen zu wahren.

2) Zuständigkeiten

Zentrale Zuständigkeit der Kämmerei v.a. für Konzeption, Formulierung von Mindeststandards, Beratung und Unterstützung der dezentralen Anwender, Auswahl und Pflege der Fachanwendung, Dokumentation. Abstimmung und Zusammenfassung der verwaltungsweiten Informationen für die Verwaltungsführung.

Dezentrale Zuständigkeit v.a. für Anwendung der Kostenrechnungssysteme und die Berichterstattung für das jeweilige Amt.

3) Grundlagen, Begriffe KLR

Zum Verständnis werden im Rahmen des Detailkonzeptes die Grundlagen und Begrifflichkeiten der KLR erklärt und für alle handelnden Bereiche definiert. Somit soll eine einheitliche Anwendung gewährleistet werden.

4) Kostenarten, Kostenartenrechnung

Kostenarten beschreiben, **welche** Kosten angefallen sind. Hierfür gibt es verschiedene Kriterien. Das gängigste ist die Einteilung nach Art der verbrauchten Ressourcen (Verbrauchsherkunft), z.B. Personal- oder Sachkosten. Eine weitere Einteilung ist in fixe oder variable Kosten möglich.

Im Detailkonzept soll eine zentrale Festlegung der grundsätzlich anzuwendenden Kostenarten nach Verbrauchsherkunft erfolgen. Die Kostenarten werden somit weitestgehend 1:1 aus dem Haushalt entnommen. Die Möglichkeit für Abweichungen der gebührenrechnenden Einrichtungen sollen dabei berücksichtigt werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, zusätzliche Kriterien bei Bedarf dezentral in den Ämtern anzuwenden (z.B. fixe und variable Kosten).

5) Kostenstellen, Kostenstellenrechnung

Kostenstellen beschreiben, **wo** die Kosten angefallen sind. Kostenstellen können dabei anhand verschiedener Kriterien gebildet werden. In der Kommunalverwaltung stellt dabei die Gliederung nach Verantwortungsbereichen (z.B. Sachgebiet, Abteilung) das gängigste Kriterium dar.

Es soll eine pragmatische und zielorientierte Bildung von Kostenstellen verfolgt werden, die sich zunächst an den Kostenträgern (s.u.) richtet. Dies ist darin begründet, dass Kostenträger die Frage beantworten, wofür die Kosten angefallen sind. Für eine Verwaltung, die sich an der Leistungserstellung und ihrer beabsichtigten Wirkung orientiert, ist diese Frage (wofür - Kostenträger) maßgebender als die Frage nach dem wo (Kostenstelle).

Auf eine zentrale Vorgabe zur Gliederung der Kostenstellen kann daher weitestgehend verzichtet werden. Bei der Bildung von Kostenstellen sollte jedoch auf eine möglichst klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten geachtet werden. Im Detailkonzept werden verschiedene Kriterien und ihre Einsatzmöglichkeiten erläutert, welche die Ämter passgenau für ihre eigenen Bedarfe umsetzen können. Bei der praktischen Umsetzung werden die Ämter durch die Kämmerei unterstützt.

6) Kostenträger, Kostenträgerrechnung

Kostenträger beschreiben, **wofür** die Kosten angefallen sind. Hierbei handelt es sich letztlich um die Leistungen des Kreises, welche die Kosten verursacht haben und somit auch tragen sollen.

Die Bildung von Kostenträgern wird durch den Informationsbedarf der Ämter bestimmt und erfolgt in enger Abstimmung mit der Kämmerei. Die Kostenträgerrechnung kann als Zeitrechnung und als Stückrechnung erfolgen. Im Detailkonzept werden dabei verschiedene Rechnungssysteme und ihre Einsatzmöglichkeiten erklärt. Auch bei der praktischen Umsetzung der Kostenträgerrechnung werden die Ämter durch die Kämmerei fachlich begleitet.

7) Leistung, Leistungsrechnung

Der Umfang der Leistungen kann verschiedentlich ermittelt werden:

Ausprägung	Messgröße
Wert	Gebühren, Erlöse (in €)
Menge und Zeit	Fallzahl, durchschnittliche Bearbeitungszeit
Qualität und Wirkung	Kennzahlen

Ohne Leistungsrechnung besteht die Gefahr einer lediglich input- bzw. kostenorientierten

Perspektive unter Vernachlässigung von Qualität bzw. Standards der erstellten Leistung und ihrer beabsichtigten Wirkung.

Sofern noch kein aussagekräftiges Kennzahlenset vorliegt, wird die Kämmerei die Ämter 01 und 10 bei der Entwicklung von Kennzahlen im Rahmen der KLR beratend unterstützen.

8) Interne Leistungsverrechnung

Die interne Leistungsverrechnung dient der Ermittlung und verursachungsgerechten Verteilung der Steuerungs- und Serviceleistungen, die zwischen den Fachämtern als Auftraggeber bzw. Auftragnehmer innerhalb der Verwaltung erbracht werden. Diese Kosten werden anhand von Verteilungsschlüsseln und/oder Verrechnungspreisen auf die Kostenträger verteilt, welche ihre Leistungen nach außen (Bürgerinnen und Bürger z.B.) abgeben. Hierzu sind die internen Leistungsbeziehungen und -abhängigkeiten zu untersuchen und in eine angemessenen zu handhabende Verrechnungssystematik abzubilden. Zu beachten ist jedoch, dass eine vollständige Verursachungsgenauigkeit letztlich nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand erreicht werden kann. Je genauer ermittelt werden soll, desto personal- und kostenintensiver wird die Leistungsverrechnung.

Die interne Leistungsverrechnung komplettiert den Überblick der Vollkosten der jeweiligen Kostenträger. Sie trägt somit zur Schaffung von Kostentransparenz und zur Schärfung des Kostenbewusstseins bei. Zum interkommunalen Vergleich ist die Vollkostenbetrachtung jedoch nur begrenzt geeignet, da die Kommunen die interne Leistungsverrechnung den eigenen Bedürfnissen anpassen und i.d.R. im Vergleich zweier Kommunen nicht einheitlich erfolgt.

9) Systeme der Kostenrechnung

Eine Auswahl gängiger Kostenrechnungssysteme und ihre möglichen Anwendungsgebiete sollen im Detailkonzept erläutert werden. Zu den Kostenrechnungssystemen zählen z.B. die Deckungsbeitragsrechnung oder die Prozesskostenrechnung. Bei der Auswahl geeigneter Systeme werden die Ämter durch die Kämmerei unterstützt. Wichtigste Kriterien sind auch hier der Informationsbedarf und der angemessene Aufwand der Anwendung im Verhältnis zum angestrebten Nutzen.

10) Berichtswesen

Im Rahmen des Detailkonzeptes werden auch wesentliche Regelungen für das Berichtswesen getroffen. So können grundsätzliche Berichtsinhalte (z.B. eine Zusammenstellung wesentlicher Daten), Zeitpunkt der Berichterstattung und Adressaten vorab bestimmt werden.

In der Kämmerei sollen die Daten der verwaltungsweiten Anwendung der KLR zusammenlaufen. Wesentliche Erkenntnisse sollen in regelmäßigen als auch anlassbezogenen Berichten der Verwaltungsführung durch die zentrale Stelle KLR vorgestellt werden.

Bei der dezentralen Berichterstattung werden die Ämter durch die Kämmerei unterstützt. Art und Umfang des dezentralen Berichtswesens sollen die Ämter jedoch grds. selbst bestimmen.

Muster Ziel- und Kennzahlensystem der Leistungsrechnung

Hinweis: Die nachfolgenden Daten sind fiktiv und haben lediglich Beispielcharakter.

Organisationseinheit:	Amt für Verbraucherschutz (39)
Produkt:	02.04.02 - Chemische- und Lebensmitteluntersuchung
Ziele:	(1) Schutz der Verbraucher (2) Wirtschaftliche Aufgabenerledigung (3) Bürgerorientierung und -nähe
Wettbewerbssituation:	Kosten- und Leistungsvergleich mit dem Chemischen und Veterinäruntersuchungsamt Rhein-Ruhr-Wupper in Krefeld (CVUA-RRW) - Anstalt des öffentl. Rechts
Kennzahlen zur Zielerreichung:	zu (1): 2.050 untersuchte Proben aus dem Kreis ME, entspricht 4,0 Probeuntersuchungen je 1.000 EW zu (2): Deckungsbeitrag ¹ Kooperation NE/MG > 0 Deckungsbeitrag Kooperation KLE > 0 Deckungsbeitrag Kooperation VIE > 0
Zielgewichtung:	(1) Schutz der Verbraucher - 70 % (2) Wirtschaftlichkeit - 30 %

Ziel / Kennzahl	Soll	Ist	Zielerreichungs- grad (Ist geteilt durch Soll)	Faktor	gewichtete Zielerrei- chung
Probeuntersuchungen je 1.000 EW	4,0	4,2	105,00 %	0,7000	73,50 %
Deckungsbeitrag NE/MG > 0	+20.000 €	+17.500 €	87,50 %	0,1000	8,75 %
Deckungsbeitrag KLE > 0	+10.000 €	+ 12.500 €	125,00 %	0,1000	12,50 %
Deckungsbeitrag VIE > 0	+10.000 €	+11.000 €	110,00 %	0,1000	11,00 %
Gesamter Zielerreichungsgrad			1,0000		105,75 %



Ergänzend hierzu kann der Zielerreichungsgrad in Beziehung zu Soll-Ist-Abweichungen der Kosten gesetzt werden.

¹ Der **Deckungsbeitrag** sagt aus, inwieweit die Erstattungen der Kooperationspartner nicht nur die Kosten der Kooperation decken, sondern darüber hinaus die Kosten des Kreises decken, die auch ohne die Kooperation anfallen.

Freiwillige Leistung: Wirtschaftsförderung

Organisationseinheit: Amt für Personal, Organisation und Wirtschaftsförderung

Produkt: 15.01.01 - Wirtschaftsförderung

Ziele: Strategisches Ziel

Sicherung des konkurrenzfähigen und attraktiven Wirtschaftsstandortes

Operative Ziele

(1) Stärkung der wirtschaftlichen Struktur und der wirtschaftlichen Entwicklung des Kreises nach Innen und Außen

(2) Positionierung des Wirtschaftsstandortes Kreis Mettmann durch aktives Regionalmarketing

(3) Die Beschäftigungsfähigkeit im Kreis durch Projekte wie das Kooperationsnetz Schule / Wirtschaft erhöhen

(4) Förderung des ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchses durch die Unterstützung des Campus Velbert / Heilighaus

1) Kostenrechnung - Plandaten 2014

Freiwillige Leistung - Personaleinsatz	2014
Planstellen (Soll) zum 01.01.	9,45
Vollzeitäquivalent (Ist) zum 01.01.	7,90

	2014
1 Netto-Sachkosten	219.250 €
2 Brutto-Personalkosten	485.600 €
3 Personalkostenerstattungen	0 €
4 Netto-Personalkosten	485.600 €
5 Summe der Kosten je (Büro-) Arbeitsplatz	76.630 €
6 Verwaltungsgemeinkosten (10 % der Brutto-Personalkosten)	48.560 €
Kalkulatorische Gesamtkosten (Summe Zeile 1 + Zeile 4 + Zeile 5 + Zeile 6)	830.040 €

2) Leistungsrechnung

Ziel / Kennzahl	IST 2013 (zum 31.12.)	PLAN 2014
A) Regionalmarketing und -wirtschaft		
Veranstaltungen	5	4
Herausgegebene Broschüren	12	12
Messebesucher Expo Real	36.014	kein Planwert
Kooperationsnetz Schule / Wirtschaft (KSW)		
Anzahl der beteiligten Unternehmen	104	102
Anzahl der beteiligten weiterführenden Schulen	50	52
→ davon in % aller weiterführenden Schulen	75,76	78,89
B) Firmen- und Gründungsservice		
Anzahl der Erstinformationen im STARTERCENTER NRW	1.090	1.000
Anzahl Beratungsgespräche (> 30 Min.) im STARTERCENTER NRW	365	375
<u>(Ist-Werte zum 30.06.)</u>		
Kundenzufriedenheit (mit Ist-Werten für 2014) im STARTERCENTER NRW		
Ausgefüllte Feedbackbögen	116	86
Zufriedenheit mit Informationsangebot	96 %	98 %
- Bewertung „Sehr gut“	75 %	68 %
- Bewertung „Gut“	21 %	30 %
Zufriedenheit mit Beratung	91 %	95 %
- Bewertung „Sehr gut“	75 %	75 %
- Bewertung „Gut“	16 %	20 %
Anzahl der Gründerseminare (Die Seminare werden durch externe Anbieter durchgeführt, das SC sammelt die Termine und veröffentlicht diese sodann halbjährlich, bzw. alle vier Monate)	18 dreitäg. Basissemin. 14 Spezialseminare	39 dreitäg. Basissemin. 46 Spezialseminare
Zuschüsse des Bundes und des Landes an die Privatwirtschaft im Rahmen von Förderprogrammen begleitet durch den Kreis Mettmann	413.837 €	230.000 €
Herausgegebene Publikationen (Broschüren/Flyer/Werbebanner/Plakate)	12	10
Veranstaltungen	3	6
C) Allgemeine Daten zur Wirtschaftsförderung		
Erträge, wirksam im Kreishaushalt	266.844 €	130.000 €
Netto-Kosten der Wirtschaftsförderung je sozialversicherungspfl. Beschäftigten im Kreis	4,80 €	4,83 €
Netto-Kosten der Wirtschaftsförderung bezogen auf das Gewerbesteueraufkommen im Kreis	0,0016 €	0,0017 €

Erläuterungen

A) Regionalmarketing und -wirtschaft

Mehrwert der Kreiswirtschaftsförderung zu den städtischen Wirtschaftsförderungen:

- Kooperationsnetz Schule / Wirtschaft
(Bei der Anzahl der beteiligten weiterführenden Schulen (Bezugsgröße) sind die Schulen in privater Trägerschaft, sofern sie keine KSW-Lernpartnerschaft führen, nicht berücksichtigt worden.)
- Gewerbeimmobilienmesse Expo Real
- Ansiedlungsanfragen / Gewerbe- und Immobilienflächen Konzept (GeKo)
- Regionale Arbeitsgemeinschaft Düsseldorf/Rhein-Kreis-Neuss/Kreis Mettmann
- Komm auf Tour
- Überregionale Kooperation mit dem Bergischen Städtedreieck

B) Firmen- und Gründungsservice

Mehrwert der Kreiswirtschaftsförderung zu den städtischen Wirtschaftsförderungen:

- STARTERCENTER NRW
- (Kundenzufriedenheit: Für das Qualitätsmanagement-System werden Feedbackbögen ausgefüllt. Relevante Kriterien bis zur Umstellung ab 07/2014 waren: minst. 75 % gute und sehr gute Bewertungen bei Information und Beratung. Ab 07/2014 gibt es einen komplett revidierten Feedbackbogen.)
- Anzahl der Gründerseminare:
(Externe Anbieter: Eine Mindestteilnehmerzahl von sieben ist erforderlich, damit das Seminar gefördert und damit zu dem günstigen Preis angeboten werden kann. Die Teilnehmenden melden sich direkt beim Veranstalter an, das SC erfährt nicht tagesaktuell, ob das Seminar stattfindet. Erst im Nachgang (deutlich später) bekommt das SC die Kopien der Feedbackbögen der Teilnehmer/innen. Die Förderung beantragen die Seminaranbieter jeweils direkt beim Fördergeber (BAFA)).
- Zuschüsse des Bundes und des Landes an die Privatwirtschaft im Rahmen von Förderprogrammen begleitet durch den Kreis Mettmann: (Diese Gelder tauchen im Haushalt des KME nicht auf, sondern gehen direkt an das beantragende Unternehmen.)
- Unternehmerinnenbrief NRW
- Netzwerk W(iedereinstieg)
- Wiedereinstieg in den Beruf
- Familienfreundliche Unternehmen

C) Allgemeine Daten zur Wirtschaftsförderung

Die Wirtschaftsförderung des Kreises versteht sich als Dienstleister für die kreisangehörigen Städte (s A + B). Darin liegt auch ihr Mehrwert begründet.

Erträge, wirksam im Kreishaus-

Zuschüsse für Projekte und Maßnahmen der Wirtschaftsförderung, wirksam im Produkt 15.01.01.

Netto-Kosten der Wirtschaftsförderung je sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Kreis

Die kalk. Gesamtkosten werden dividiert mit der Anzahl der Beschäftigten. Zum 31.12.2013 waren 171.934 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im Kreis registriert (Quelle: BA).

Netto-Kosten der Wirtschaftsförderung bezogen auf das Gewerbesteueraufkommen im Kreis

Die kalk. Gesamtkosten werden dividiert mit dem Gewerbesteueraufkommen. Das Gewerbesteuer-Ist für die Periode 2012/2013 beträgt 502.171.000 €.