



PUBLIC SECTOR

Kosten- und Leistungsrechnung in Städten und Gemeinden

Durch die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) können Ressourcenverbrauch und Leistungsspektrum einer Kommune in Verbindung gebracht werden. Damit ist die KLR ein wichtiges Instrument zur **Wirtschaftlichkeitssteuerung**.

Kostendefinition

„Kosten sind der in Geld bewertete Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen in einer Periode für den betrieblichen Zweck (Erstellung eines Produktes)“ (Prof. Dr. Andreas Laser, 10. KGST-Kongress Neues Haushalts- und Rechnungswesen 2005).

Kosten- und Leistungsrechnung

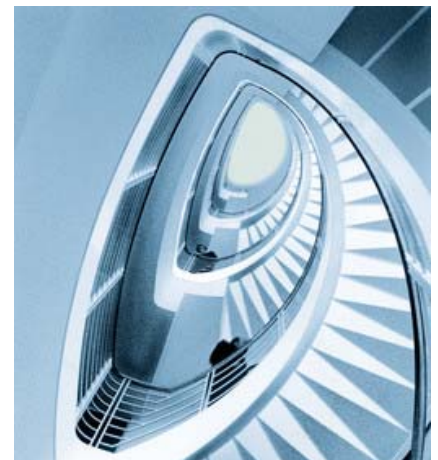
Die KLR umfasst

- die **Kostenartenrechnung** (Welche Kosten sind angefallen?),
- die **Kostenstellenrechnung** (Leistungs- und Verantwortungszentren: Wo sind die Kosten entstanden?) und
- die **Kostenträgerrechnung** (Für welche Verwaltungsleistungen sind die Kosten angefallen?).

Die Kostenartenrechnung gibt einen Überblick über die Kostenstruktur. Dem Aufbau einer Kostenträgerrechnung (Leistungsrechnung) geht die **Definition von Produkten** voraus.

Nutzeneffekte der Einführung einer umfassenden KLR

- **Gebührenkalkulation**, Ermittlung der Kostendeckungsgrade für einzelne Leistungen
- **Wirtschaftlichkeitssteuerung**: Offenlegung von Möglichkeiten der Kostenbeeinflussung
- **Wirtschaftlichkeitsvergleiche**: zwischenbehördlicher Vergleich (Quasi-Markt, Lernen vom Besten), internes Controlling
- Basis für eine **Produktgruppenbudgetierung** (Produkthaushalt)
- Basis für **Delegation / Dezentralisierung**
- Erhöhtes **Kostenbewusstsein**
- Grundlage für eine Neuordnung der Schnittstelle Politik / Verwaltung durch **Leistungsverträge** udgl
- Fundierte Daten für eine **Redimensionierung des Leistungsspektrums** von Gemeinden; Ausgangspunkt für **Aufgabenkritik** oder für die **gezielte Forcierung bestimmter Produkte** (Leistungsprogrammentscheidungen). Die aus der KLR gewonnenen Informationen können eine sinnvolle Grundlage für Entscheidungen zur Auslagerung unwirtschaftlicher Verwaltungsleistungen sein.
- usw



Kosten- und Leistungsrechnung als Basis der „neuen Steuerung“

Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (ILV)

Um eine umfassende Kostentransparenz zu erreichen und das Kostenbewusstsein auch für verwaltungsinterne Dienstleistungen (Vorleistungen) erhöht wird, bedarf es einer ILV.

Bei der Einführung der ILV sollten folgende Fragen positiv beantwortet werden können:

- Liegt eine interne Kunden- / Lieferantenbeziehung vor?
- Gibt es für die Leistung externe Anbieter?
- Können die Mengen der internen Leistungen mit vertretbarem Arbeitsaufwand erhoben werden?
- Handelt es sich um wesentliche Kosten?

Generell kann durch die ILV ein Effizienzgewinn von 10 - 20 % der intern verrechneten Leistungen erzielt werden (Innovative Verwaltung 2005, 27).



Die KLR kann ihre Wirkung nur entfalten, wenn sie an den Informationsbedarf des Steuerungssystems angepasst wird. KPMG unterstützt Sie gerne dabei.

Kontakt

KPMG

Mag. Johann-Josef Essl
Partner Public Sector
Tel. +43/732/6938-2238
Fax +43/732/6938-2300
jessl@kpmg.at

Kudlichstraße 41-43
4020 Linz

Klessheimer Allee 47
5020 Salzburg

Adamgasse 23
6020 Innsbruck

www.kpmg.at

Auswahl eines geeigneten Kostenrechnungssystems

Die KLR wurde bisher in vielen Städten und Gemeinden rein zur Gebührenkalkulation erstellt. Um der Forderung nach einer verstärkten Wirtschaftlichkeitssteuerung zu entsprechen, geht nun die Tendenz in Richtung einer flächendeckenden KLR.

Für öffentliche Verwaltungen ist als Basisrechnung eine **Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis** sehr gebräuchlich (geringer Implementierungsaufwand). Da die Vollkostenrechnung jedoch den Nachteil hat, dass bei Einbeziehung zu vieler Gemeinkosten die Einzelkosten „überschwemmt“ werden, ist es empfehlenswert den administrativen und politischen Overhead nicht umzulegen. Ergänzend zur Istkostenrechnung ist eine **Plankostenrechnung** – ebenfalls auf Vollkostenbasis – als Unterstützung für Controlling und Haushaltsplanung sehr hilfreich.

Zusätzlich kann je nach Situation und Zusammensetzung der Kosten eine Deckungsbeitragsrechnung, eine Zielkostenrechnung oder eine Prozesskostenrechnung (ABG – Activity Based Costing) erfolgen.

Pragmatisches Vorgehen

„**Grob vor Fein**“, dh zuerst Erfassung jener Kosten, die zur Gebührenkalkulation notwendig sind, dann schrittweise Ausweitung der KLR auf die gesamte Verwaltung. Die Kostenstel-

lengliederung soll nur so weit untergliedert werden, dass sie die Übersichtlichkeit und Kontrollfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Rechnungen noch gut erfüllt. Zudem ist bei der Bildung der Kostenstellen auf verschiedene Kriterien Bedacht zu nehmen.

Durch die Erfassung der Gemeinkosten kann der Informationsgehalt der Kostenrechnung verwässert werden. Hier ist deshalb besondere Vorsicht geboten!

Der Beratungsansatz von KPMG

Unser ganzheitlicher Ansatz basiert auf gut aufeinander abgestimmten und vernetzten Spezialisten für die einzelnen Bereiche und wurde in vielen Projekten aller Größenordnungen erprobt und perfektioniert.

Im Bereich der Beratung kommen Ihnen unsere guten Kontakte zu den unterschiedlichsten staatlichen Behörden besonders zugute. Sie ermöglichen einen reibungslosen und schnellen Ablauf aller Aktionen.

Zu den Beratungsangeboten des Public Sectors der KPMG zählen unter anderem die Unterstützung bei der Entwicklung von Produktkatalogen, steuerliche Beratung bei PPP- (Public-Private-Partnerships), Ausgliederungs- und Kooperationsprojekten, Organisations- und Prozessanalysen, Umstellung des Rechnungswesens, Unterstützungsleistungen zur Auswahl geeigneter IT-Lösungen und die Erarbeitung nachhaltiger Konsolidierungskonzepte.