

Michael Dambacher

Steigerung der Nutzanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2007 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783836624008

Michael Dambacher

**Steigerung der Nutzanwendung und Optimierung der
Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart**

Michael Dambacher

Steigerung der Nutzanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart

Michael Dambacher

Steigerung der Nutzenanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart

ISBN: 978-3-8366-2400-8

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Berlin, Deutschland, MA-Thesis / Master, 2007

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009



Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen beiden Betreuern Herrn Hans Drexler von der Steinbeis Hochschule Berlin und Herrn Jochen Münz von der Landeshauptstadt Stuttgart für ihre Bereitschaft und Unterstützung bei der Erstellung dieser Master Thesis recht herzlich bedanken.

Mein besonderer Dank gilt aber auch unserem Ersten Bürgermeister, Herrn Michael Föll, und dem Amtsleiter der Stadtkämmerei Stuttgart, Herrn Volker Schaible, die es mir ermöglicht haben, ein berufsbegleitendes Masterstudium an der Steinbeis Hochschule zu absolvieren.

Abschließend danke ich all meinen Kolleginnen und Kollegen der Stadtkämmerei Stuttgart für die vielfältigen Anregungen, Ideen und die erfahrene Unterstützung während des gesamten zweijährigen Studienverlaufs.

Westhausen, im Februar 2007

Michael Dambacher

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einführung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Ziele der Arbeit	2
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Master Thesis	3
2 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	4
2.1 Ziele und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	4
2.2 Begriffserklärungen	7
2.2.1 Kostenbegriff	7
2.2.2 Kostenartenrechnung	7
2.2.3 Kostenstellenrechnung	8
2.2.4 Kostenträgerrechnung	10
3 Die Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart	12
3.1 Vorhandene Gesetze, Regelungen und Fachkonzepte	13
3.1.1 Kommunales Haushaltsrecht	13
3.1.2 CO-Fachkonzept	14
3.1.3 Dienstvereinbarungen	16
3.1.4 Dienstanweisungen	20
3.1.5 Geschäftsanweisung „Interne Leistungsverrechnung“	22
3.2 Stellenausstattung für den Betrieb der KLR	23
3.3 SWOT-Analyse der Kosten- und Leistungsrechnung	25
3.3.1 Stärken	26
3.3.2 Schwächen	27
3.3.3 Chancen	30
3.3.4 Risiken	31
3.4 Weitere städtische Finanzinformationssysteme	33
3.5 Mitarbeiterqualifikation	39
3.6 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse	42
4 Sollkonzeption	46
4.1 Ziele der Konzeption	46
4.2 Strategie	47
4.3 Die drei Säulen der Sollkonzeption	50
4.3.1 Mitarbeiterqualifizierungskonzept	51
4.3.1.1 Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter	51
4.3.1.2 Zielgruppen	53
4.3.1.3 Schulungsinhalte	54
4.3.1.4 Schulungsformen	57
4.3.2 Stadtinternes Marketingkonzept	58
4.3.2.1 Kundenportfolio der KLR	58



4.3.2.2	Unique Selling Proposition.....	59
4.3.3	Grobkonzeption eines städtischen Finanzcontrollingsystem	60
4.3.3.1	Anforderungen an ein Finanzcontrollingsystem.....	61
4.3.3.2	Mögliche Ansätze einer Plankostenrechnung.....	62
4.3.3.3	Berichtsarten im Finanzcontrollingsystem.....	64
4.3.3.4	Empfängerorientierte Gestaltung des Finanzberichtswesens.....	66
5	Handlungsempfehlungen	68
5.1	Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung	68
5.1.1	Klärung des stadtweiten Schulungsbedarfs.....	68
5.1.2	Qualifizierungsangebote für Zielgruppen	69
5.2	Innerstädtischer Marketingmix.....	69
5.2.1	Maßnahmen zur Produktpolitik (Product)	70
5.2.2	Maßnahmen zur Preispolitik (Price).....	72
5.2.3	Maßnahmen zur Distributionspolitik (Place)	72
5.2.4	Maßnahmen zur Kommunikationspolitik (Promotion)	73
5.3	Maßnahmen zum Aufbau eines Finanzcontrollingsystems	76
5.3.1	Anpassung der innerstädtischen Rahmenregelungen	76
5.3.2	Klärung zentraler Fragen	77
5.3.3	Anpassung der KLR- Strukturen.....	78
5.3.4	Stufenweiser Aufbau einer Plankostenrechnung	78
5.4	Zusammenfassung aller Maßnahmen	80
5.5	Terminplanung.....	80
6	Ausblick – Die Kosten- und Leistungsrechnung im Neuen Kommunalen Finanzwesen	81
6.1	Die Bedeutung der KLR im neuen doppischen Stadthaushalt.....	84
6.2	Generelle Auswirkungen auf die Stadt Stuttgart.....	87
7	Schlussfolgerungen	88
	Literaturverzeichnis	VIII
	Anhang	XII
	Lebenslauf	XXXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung.....	5
Abbildung 2 Auszug Kostenstellenhierarchie der Stadt Stuttgart.....	9
Abbildung 3 Überblick über die Kostenrechnung	12
Abbildung 4 Auszug aus dem Stuttgarter Intranet.....	15
Abbildung 5 Beispiel Kostenstellenbericht der Stadt Stuttgart	17
Abbildung 6 KLR-Aufgaben der Verantwortlichen im Fachamt	21
Abbildung 7 Organisatorische KLR-Struktur der Stadt Stuttgart	24
Abbildung 8 Ergebnisse der SWOT-Analyse.....	32
Abbildung 9 Auszug aus dem Stuttgarter Haushaltsplan 2006 / 2007	34
Abbildung 10 Auszug aus dem KLR-Produktverantwortlichenbericht	35
Abbildung 11 Auszug aus dem Führungsinformationssystem BEST	36
Abbildung 12 Auszug aus Stuttgarter Jahresprogramm 2006/2007.....	37
Abbildung 13 Auszug aus Stuttgarter Jahresprogramm 2006/2007.....	38
Abbildung 14 Auswertungsergebnisse Mitarbeiterschulungen.....	40
Abbildung 15 Entwicklung der Schulungsteilnehmerzahl	41
Abbildung 16 Entwicklungsstand der Stuttgarter KLR.....	45
Abbildung 17 Ziele der Konzeption.....	46
Abbildung 18 Abgeleitete SWOT-Strategien	47
Abbildung 19 Die drei Säulen der Gesamtkonzeption.....	50
Abbildung 20 Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter.....	51
Abbildung 21 Kategorisierung der Schulungsgruppen	53
Abbildung 22 Modulares Schulungsprogramm.....	55
Abbildung 23 KLR-Kundenportfolio	58
Abbildung 24 Empfängerorientiertes Berichtswesen.....	66
Abbildung 26 Säulen des Marketingmixes	70
Abbildung 27 KLR-Marketingmaßnahmen	75
Abbildung 28 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen.....	80
Abbildung 29 Terminplanung Maßnahmenpakete.....	81
Abbildung 30 Die Drei Komponenten-Rechnung.....	83
Abbildung 31 Verzahnung der KLR mit neuer Haushaltsplanung	85
Abbildung 32 Operative Planung im Neuen Haushalts- und Rechnungswesen.....	86



Abkürzungsverzeichnis

BSC...	Balanced Scorecard
BEST...	Berichts- und Steuerungssystem
CO-Fachkonzept....	Controlling- Fachkonzept
DA...	Dienstanweisung
DV...	Dienstvereinbarung
EigBVO...	Eigenbetriebsverordnung
eMOS...	elektronisches Management Operating System
FCS...	Finanzcontrollingsystem
IWZ...	Informations- und Weiterbildungszentrum
GemHVO...	Gemeindehaushaltsverordnung
GemO...	Gemeindeordnung
KGSt...	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLR...	Kosten- und Leistungsrechnung
KLRV...	Kosten-,Leistungsrechnungsverantwortlicher
KSTV...	Kostenstellenverantwortlicher
ProdV...	Produktverantwortlicher
PKR...	Plankostenrechnung
SAP CO...	SAP Controlling
SAP CATS...	SAP Cross Application Time Sheet
SAP PSM...	SAP Public Sector Management
SWOT...	Strength, Weakness, Opportunity, Threat

1 Einführung

1.1 Ausgangssituation

Im Jahr 1999 begann die Landeshauptstadt Stuttgart mit der Einführung eines „Neuen Finanzwesens“ mit SAP/R3 und dem gleichzeitigen Aufbau einer flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung (KLR).¹

Die KLR ist in den verschiedenen Ämtern der Stadt Stuttgart mittlerweile unterschiedlich stark in ihrer Kostenstellen- bzw. Produktgliederungstiefe ausgeprägt und weist stadtweit einen sehr unterschiedlichen Grad der Nutzenanwendung auf.

Die Kosten- und Leistungsrechnung findet derzeit hauptsächlich Anwendung bei der Gebühren- und Entgeltkalkulation, sowie für ein amtsinternes Berichtswesen innerhalb technischer Ämter, wie z.B. beim Garten- und Friedhofsamt.

Ferner finden die Jahresergebnisse der KLR stadtweit Berücksichtigung bei den sog. Jahresprogrammen, die ähnlich einer Balanced Scorecard, der Führungsebene eine Steuerung der Stadt Stuttgart über Ziele und Kennzahlen ermöglicht.

Sieben Jahre nach Einführung der KLR herrscht seitens der Führungsebene Unzufriedenheit über den geringen Grad der Nutzenanwendung und Akzeptanz der Kosten- und Leistungsrechnung sowie die teils geringe Aussagekraft des Zahlenmaterials zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Einheiten der Ämter und Vergleichbarkeit von Eigen- und Fremdleistungen Dritter.

Eine Organisationsuntersuchung eines externen Beratungsunternehmens im Bereich der technischen Ämter, wie z.B. im Hoch- oder im Tiefbauamt, wies die o.g. Defizite nochmals gesondert aus und stellte zugleich mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kosten- und Leistungsrechnung in der Stadtverwaltung dar. Da das Thema „Fortentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung“ in den letzten zwei Jahren kaum noch forciert wurde, sieht die Stadtkämmerei an-

lässlich der Ergebnisse dieser Organisationsuntersuchung konkreten Handlungsbedarf.

Die Amtsleitung der Stadtkämmerei hat sich daher entschlossen, die Nutzanwendung der Kosten- und Leistungsrechnung in den Ämtern zu steigern.

Im Rahmen der Master Thesis soll daher ein Sollkonzept entwickelt werden, das zur Steigerung der Nutzanwendung der Kosten- und Leistungsrechnung dienen soll.

Dabei soll die Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung, z.B. die Qualität des Zahlenmaterials oder ein Benchmarking (Lernen von den Besten) innerhalb der Stadt vorangetrieben werden.

1.2 Ziele der Arbeit

Die vorliegende Master Thesis soll dem Leser zunächst einen Überblick über den derzeitigen Entwicklungsstand der Kosten- und Leistungsrechnung bei der Stadt Stuttgart verschaffen.

Gleichzeitig sollen dem Leser die Problembereiche bewusst gemacht und zugleich mögliche Wege aufgezeigt werden, wie die Fragen praxisnah gelöst werden können.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine Sollkonzeption mit entsprechenden Handlungsempfehlungen aufzustellen, die zur Steigerung der Nutzanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Stuttgart führen kann.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die weibliche Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechter gemeint.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Master Thesis

Im ersten Teil der Arbeit werden die Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung dem Leser vermittelt.

Unter Anwendung der SWOT-Analyse werden im zweiten Teil Problem- und Schwachstellen der Stuttgarter KLR identifiziert und es wird die derzeit herrschende Situation aus verschiedenen Blickwinkeln näher beleuchtet. Dabei werden auch die städtischen Regelungen und das städtische Umfeld beleuchtet und abschließend bewertet.

In einem dritten Schritt wird aus den gewonnenen Ergebnissen der Istaufnahme eine Sollkonzeption zur Steigerung der Nutzenanwendung und Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung erarbeitet, die wiederum die Grundlage bildet, den Führungskräften der Stadt Stuttgart notwendige Handlungsempfehlungen geben zu können.

Ein Ausblick in die zukünftige Rolle der Kosten- und Leistungsrechnung im Hinblick auf die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens und die gezogenen Schlussfolgerungen runden die Master Thesis inhaltlich ab.

Aufgrund des begrenzten Seitenumfangs können nicht alle Gliederungspunkte abschließend behandelt werden.