

10.4 Betriebsbuchhaltung - Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

10.4.1 Zweck und Nutzen

Die Finanzbuchhaltung bildet die Basisrechnung des Unternehmens, in der alle Geschäftsfälle einer Periode buchmässig festgehalten werden. Gegenstand der Betrachtung ist das gesamte Unternehmen. Demgegenüber stellt die Betriebsbuchhaltung eine objektbezogene Rechnung dar. Ihr Ziel ist eine differenzierte Aussage über die Wirtschaftlichkeit zu machen, wie die Kosten und Erlös pro Produkt. Damit entsteht eine Grundlage für die Kalkulation allfälliger Gebühren und eine nüchterne Argumentation zwischen den Kosten und den Leistungen des Staates. Aufgrund des Gesetzes über die wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV-G, 115.1) sind grundsätzlich alle kantonalen Amtstellen verpflichtet, eine Produktgruppenrechnung zu führen.

10.4.1.1 Die Betriebsrechnung - das interne Führungsinstrument

Durch eine sinnvolle Strukturierung der Erlöse und Kosten sowie eine geeignete Verdichtung der Daten nach Verantwortungsbereichen entstehen wichtige Führungs- und Entscheidungsgrundlagen. Stufengerechte Auswertungen nach Kostenstellen, Aufträgen und Profitcenter vermitteln den Verantwortlichen Erkenntnisse über:

- Kostenschwerpunkte
- Deckungsbeiträge, Kalkulation der Gebühren
- Auslastungsgrad
- Trends, Optimierungspotentiale, usw.

Solche Auswertungen geben Auskunft über die Wirtschaftlichkeit einer unternehmerischen Tätigkeit und sind so transparent gestaltet, dass die Führungsverantwortlichen daraus allfällig erforderliche Massnahmen zur Erfolgsoptimierung ableiten können.

10.4.2 Kostenrechnung und Stammdatenstruktur

10.4.2.1 Grundsätze

Angelehnt an das Handbuch „Harmonisiertes Kosten- und Leistungsrechnungsmodell für die Kantone und Gemeinden“ gelten folgende Grundsätze:

- Die Kostenleistungsrechnung (KLR) des Kantons Solothurn beruht auf einer Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis mit gestuftem Ergebnisausweis.
- Der ganze Kanton ist in einem einzigen Kostenrechnungskreis abgebildet.
- Die zeitlichen Abgrenzungen werden auch unterjährig in der Finanzbuchhaltung, nicht in der Betriebsbuchhaltung, getätigt (höhere Transparenz, höhere Verständlichkeit).
- Auf die Verbuchung von kalkulatorischen Kosten (kalk. Abschreibungen, kalk. Zinsen, kalk. Mietkosten) wird vorerst verzichtet, da die Voraussetzung für eine effiziente Führung, nämlich das Vorhandensein einer Anlagenbuchhaltung, noch nicht gegeben ist.

10.4.2.2 Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung führt den Aufwand der Finanzbuchhaltung durch sachliche Abgrenzungen in die Gesamtkosten über (kalkulatorische Kosten).

10.4.2.3 Kostenstellenrechnung

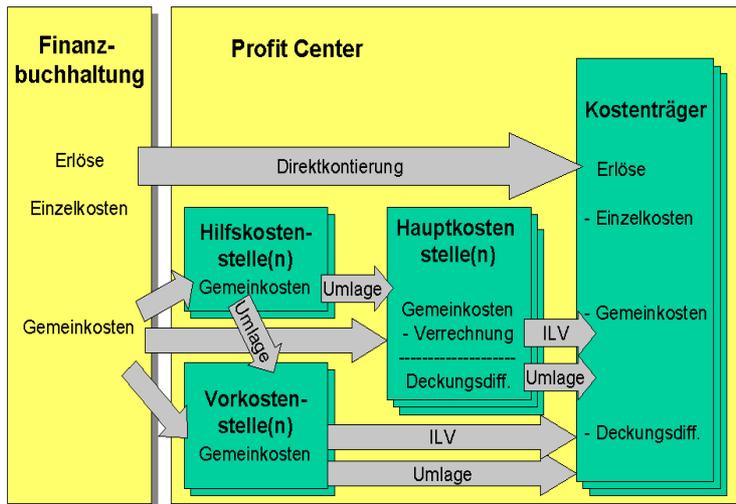
Im Rahmen der Kostenstellenrechnung werden einerseits Kalkulationssätze (z.B. Plankostensatz für die interne Leistungsverrechnung) gebildet, andererseits stellt sie die Basis für eine wirksame Kostenkontrolle dar, indem der Gesamtbetrieb in einzelne Verantwortungsbereiche untergliedert wird. Die Gliederung der Kostenstellen entspricht in der Regel der Organisationsstruktur des Unternehmens.

10.4.2.4 Kostenträgerrechnung

Ziel der Kostenträgerrechnung ist, die Gesamtkosten auf einzelne Produkte aufzuteilen. Aus dieser Kostenträgerrechnung können Informationen für eine Kalkulation abgeleitet werden. Der Auftrag (Kostenträger) beinhaltet Erlöse und Kosten eines bestimmten Geschäftsvorganges (Produkt, Dienstleistung, etc.)

10.4.2.5 Wertefluss

Mit der Verbuchung der Geschäftsfälle in der Finanzbuchhaltung erhalten alle Buchungen in der Erfolgsrechnung eine Zusatzkontierung für die Betriebsbuchhaltung. Dies kann eine Kostenstelle oder ein Auftrag sein. Sämtliche Buchungen der Erfolgsrechnung sind auf den Kostenstellen und Aufträgen wieder zu finden. Es finden dann manuelle und automatische Verrechnungen aufgrund vordefinierter Regeln zwischen einzelnen Kostenstellen und Aufträgen statt. Jeder Mitarbeiter ist einer Kostenstelle zugewiesen. Diese erbringen Leistungen. Mit der Planung weiss man, wieviele Kosten auf einer Kostenstelle anfallen und wieviele Stunden geleistet werden. Daraus kann man den Plankostensatz berechnen. Mit diesem Kostensatz werden im IST die geleisteten Stunden auf die Produkte umgebucht. Die Deckungsdifferenz der Kostenstellen wird ebenfalls anhand eines Schlüssels auf die Produkte verteilt. Die Kostenstellen sind damit ausgeglichen, d.h. sie haben den Saldo 0. Damit sind sämtliche Kosten der Erfolgsrechnung den Produkten zugewiesen.



- Die Einzelkosten und Erlöse werden aus der Finanzbuchhaltung auf die verschiedenen Kostenträger (Innenaufträge) kontiert.
- Gemeinkosten gelangen von der Finanzbuchhaltung auf die Hauptkostenstelle und werden von dort mittels Umlage an die Produkte weiter verrechnet.
- Hilfskostenstellen werden auf Vor- und Hauptkostenstellen umgelegt.
- Vorkostenstellen werden auf Kostenträger umgelegt.
- Vor- und Hauptkostenstellen werden mittels interner Leistungsverrechnung entlastet und die Kostenträger belastet.

- Die verbleibenden Deckungsdifferenzen der Hauptkostenstellen werden auf die Kostenträger umgelegt.
- Sämtliche Buchungen auf Kostenstellen oder Kostenträger verursachen eine statistische Buchung auf dem dazugehörigen Profit Center.

10.4.2.6 Stammdatenverwaltung

In den Kontierungsanweisungen Kapitel 5-8 sind sämtliche für die Betriebsbuchhaltung relevanten Stammdatenverzeichnisse vorhanden. Es sind dies:

- [Kosten- / Erlösartenverzeichnis](#)
- [Kostenstellenverzeichnis](#)
- [Auftragsverzeichnis](#)
- [Profitcenterverzeichnis](#)

Die Verzeichnisse werden laufend nachgeführt und im Intranet publiziert.

10.4.2.7 Eröffnung von Stammdaten

Um Redundanzen zu vermeiden, werden die Stammdaten generell im AFIN angelegt. Die Dienststelle meldet ihren Bedarf mit dem auf dem Intranet abrufbaren Formular (CO-Stammdaten Mutationen). Das AFIN nimmt die Mutation gemäss der Systematik der CO-Objekte vor.

10.4.3 Supportdienstleistungen vom Amt für Finanzen

Der Erfolg und Nutzen einer Kosten- und Leistungsrechnung hängt stark von der Führungskultur der Vorgesetzten ab, der Einstellung gegenüber der WoV-Idee und von den Kenntnissen der Betriebsbuchhaltung und dem SAP-System. Die Unterstützung soll nur so erfolgen, dass der erwünschte Führungsnutzen erreicht wird und anwenderorientierte Stammdatenstrukturen vorhanden sind.

Die unterschiedlichen Geschäftsaufgaben der Dienststellen verlangen differenzierte Werteflussmodelle. Zur Unterscheidung wurden drei unterschiedliche Supportlevels: „Light“, „Standard“ und „Enhanced“ definiert. Für die Unterscheidung der Anforderungen, Ausprägungen und den Supportaufwand wurden zur Verständlichkeit folgende Richtgrößen definiert.

| Supportlevels | Light | Standard | Enhanced |
|---|--|---|---|
| 1. Anforderungen | | | |
| Führungsnutzen / Führungskultur | Kaum Führungszahlen aus der KLR | Vereinzelte Kennzahlen erstellt | Mit den Kennzahlen wird verbindlich geführt |
| Bedeutung von Gebühren, Tarifen und Kalkulationen | Keine Bedeutung | Teilweise werden SAP-zahlen verwendet | Kalkulationsgrundlage ist das SAP |
| Buchhalterische Notwendigkeit oder Vorgaben. | keine | gering | Separate Ausweise gegenüber Bund |
| 2. Ausprägung | | | |
| Stundenrapportierung und Leistungserfassung ins SAP | Kaum Stundenrapportierung | Stundenrapportierung mit Batchinput ins SAP | Rapportierung auf mehrere Leistungsarten |
| Verteilschlüssel | nur fixe %-Sätze | mehrere Verteilschlüssel (% , Std, stat. Kennzahlen, usw) | viele unterschiedliche Verteilschlüssel |
| Anzahl Kostenstellen | 1 Hauptkostenstelle | Bis 3 Hauptkostenstellen | > 5 Hauptkostenstellen |
| Anzahl Produktegruppen | | 1 Bis 3 | 3 oder mehr |
| Musterbeispiele | Departementsekretariate und kleine Dienststellen (DST) | Grossteil der DST | DST mit GB-Saldo von > 20Mio.Fr., viel Personal |
| 3. Support AFIN | | | |
| Istverbuchungen | Möglichst zentral über den ganzen Kanton im AFIN | | |
| Planungsprozess | - Bereinigung Excel-BAB dezentral durch DST - SAP-Anpassungen zentral durch AFIN | -Bereinigung Excel-BAB dezentral durch DST - SAP-gemeinsam AFIN / DST | -Planung gemeinsam (evtl. nur) im SAP mit intensivem AFIN-Support |
| Supportbeschreibung | zentral | dezentral | dezentral |
| Anzahl Std. Support pro Jahr | 5 | 10 | >10 |
| Reaktionszeiten AFIN | innerhalb 3 Arbeitstagen | innerhalb 2 Arbeitstagen | Innerhalb 1 Arbeitstages |
| 4. Aufgaben DC | | | |
| SAP-Knowhow | geringes KLR-Wissen | gutes KLR-Wissen | ausgeprägtes KLR-Wissen |
| 5. Aufgabe DST | | | |
| SAP-Knowhow | geringes KLR-Wissen | gutes KLR-Wissen | ausgeprägtes KLR-Wissen |

10.4.3.1 Zuteilung der Supportlevels für jede Dienststelle

Die Zuteilung der Supportlevels erfolgte in Absprache mit den Departementscontroller/in und Dienststellen und wird bei jeder Globalbudgetvorlage für die entsprechende Periode festgelegt.

Die Departemente können bei der Einführung departementsinterner WoV-Führungsinstrumente und Verfahren nach Bedarf vom AFIN unterstützt werden.

10.4.4 Anforderungen an die KLR aus Revisionsicht

- **Vollständigkeit:** Wurden alle für die Erfolgsermittlung erheblichen Tatbestände erfasst?
- **Wahrheit:** Sind alle buchungspflichtigen Tatbestände und Ereignisse sachgemäss in den einzelnen Konten mit den Grundlagen versehen?
- **Klarheit:** Ist die KLR für jeden systemkundigen Leser in allen Teilen mühelos verständlich?
- **Zeitgemäss:** Wird die KLR laufend nachgeführt und liefert diese innert angemessener Frist die Ergebnisse?
- **Systematik:** Werden den sachdienlichen Ordnungsprinzipien wie Chronologie der Buchungen, Kontierungssystem, Kontenpläne usw. angewandt?
- **Nachprüfbarkeit:** Besteht von der Erfassung der Buchungstatbestände bis zum Schlussergebnis ein lückenloser Zusammenhang?
- **Nachweis FIBU/BEBU:** Werden die sachlichen und zeitlichen Abgrenzungen vollständig und richtig vorgenommen?
- **Kontinuität:** Werden für die IST-Rechnung die budgetierten Umlageschlüssel verwendet?