

Innerbehördliche Leistungsverrechnung in Hessen

Die innerbehördliche Leistungsverrechnung in Hessen ist nach folgendem Muster aufgebaut. In der Verrechnungsstufe 0 werden die Personalkosten von der Personalkostenverrechnungsstelle auf die operativen Kostenstellen standardisiert verrechnet. In Verrechnungsstufe 1 werden die von den Mitarbeitern einer Kostenstelle geleisteten Arbeitsstunden für Fachleistungen oder Produkte erfasst und nach Vergütungs- bzw. Besoldungsgruppen verrechnet. In Verrechnungsstufe 2 können Fachleistungen einer Kostenstelle an andere Fachleistungen sowie direkt an Kostenstellen verrechnet werden. In Verrechnungsstufe 3 entlasten sich die Verrechnungskostenstellen, wie etwa eine Raumkostenstelle, komplett auf die operativen Kostenstellen. Die Belastung der empfangenden Kostenstelle erfolgt über statistische Kennzahlen wie z. B. Quadratmeter. In Verrechnungsstufe 4 werden die auf den Kostenstellen verbleibenden Gemeinkosten auf die Fachleistungen bzw. Produkte verrechnet. Als Aufteilungsschlüssel dienen die dort in Anspruch genommenen personellen Ressourcen. Anschließend werden die Leistungen an die Produkte verrechnet.

Mehr Transparenz und weniger Kosten durch automatisierte Prozesse

Der Autor
Dr. Andreas Schaffry

Das Land Hessen hat im Rahmen seines Reformprojektes Neue Verwaltungssteuerung (NVS) SAP ERP eingeführt und dabei unter anderem ein betriebswirtschaftlich orientiertes Controlling realisiert. Die Pflege und Änderung der zahlreichen Verrechnungszyklen im Rahmen der innerbehördlichen Leistungsverrechnung erfolgt in SAP CO und bis vor kurzem überwiegend manuell. Mithilfe von Kern Design werden die Verrechnungslogiken aus SAP CO nun visualisiert und administriert, geänderte Einstellungen weitgehend automatisiert geprüft sowie per Schnittstelle nach SAP übertragen. Damit ist die Umsetzung interner Verrechnungen nun effizient und wirtschaftlich.

Stufe	Vorgang	Gruppe von Objekten (im HMMF-Feld)	Personal	Standard-Leistungen	Verrechnungs-Kostenstellen	operative Kostenstellen	Interne Leistungen	Projekte	Leistungen zum Produkt	Produkt
1	Personaleinsatz	S: Beiträge E: # Mitarbeiter								
2.1	Fachleistungen	S: Preis E: Kennzahl								
2.2	Standardleistungen	S: Beiträge E: Kennzahlen								
3	personen-unabhängige Leistungen	S: Preis E: Kennzahl								
4	Restkosten	S: Beiträge E: Einsatzst.								
5	interne interne Leistungen	S: Preis E: Einsatzst.								
6	interne Leistungen	S: Preis E: Einsatzst.								
7	Leistungen zum Produkt	S: Preis E: Einsatzst.								
		S: Preis E: Einsatzst.								

Die innerbehördliche Leistungsverrechnung (IBLV) im Land Hessen nach dem Stufenleiterverfahren für ein Modellamt im Überblick.

Der öffentlichen Verwaltung sind angesichts knapper Budgets der wirtschaftliche und effektive Einsatz finanzieller Mittel und eine klare und transparente Sicht auf Kosten und Vermögen wichtiger denn je.

Der „Konzern“ Hessen

Wegweisende Maßstäbe setzt hier das Land Hessen. Das Bundesland hat mit der Jahrhundertreform Neue Verwaltungssteuerung (NVS) die kamerale Haushaltsführung abgelöst und wird künftig wie ein Wirtschaftskonzern geführt. Auf der Basis von SAP ERP sowie eines einheitlichen Landesreferenzmodells (LRM) hat Hessen im Rahmen der Modernisierung der Landesverwaltung unter anderem ein kaufmännisches Rechnungswesen mit Kosten- und Leistungsrechnung sowie ein betriebswirtschaftlich orientiertes Controlling eingeführt.

Dazu wurden die rund 800 Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung in mehr als 60 Buchungskreisen organisiert. Ziel der NVS ist der Aufbau eines Produkthaushalts mit ergebnisorientierter dezentraler Budgetierung. Unterstützt werden die Behörden der Landesverwaltung dabei durch das Hessische Competence Center (HCC). Als zentraler Dienstleister hat das HCC unter anderem die Aufgabe, Geschäftsprozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen sowie deren durchgehend IT-gestützte Abwicklung sicherzustellen. (siehe Textkasten unten)

Kompetenzen gebündelt

„Mit dem CO-Modul von SAP bildet das Land Hessen die Kostenrechnung ab, in der die Produktkosten ermittelt werden“, erklärt Christine Ehrenpfordt, beim HCC verantwortlich für das Anwendungs-Management von SAP CO. Damit erhält jede der rund 800 Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung die größtmögliche Transparenz über ihre Kosten und Leistungen. Ein Beispiel: In der Hessischen Straßen- und Verkehrsverwaltung ist die Straßenverwaltung als Produkt definiert. Für dieses Produkt müssen die einzelnen Dienststellen bestimmte Leistungen erbringen. Dazu gehören beispielsweise Bauleitplanung, Genehmigung, Nebenbetriebe oder Festsetzung von Ortsdurchfahrten. Wichtige Fragen, die hierbei beantwortet werden müssen, sind: Welche Kostenstellen erbringen im Rahmen des Produktes welche Leistungen und welche Kosten fallen dabei an? Wie werden die Kosten weiterverrechnet und dadurch das Produkt finanziert? Entstehen dabei Überschüsse oder Defizite? Bei der Beantwortung dieser Fragen spielt die innerbehördliche Leistungsverrechnung

(IBLV) nach dem Stufenleiterverfahren eine wichtige Rolle. Die innerbehördliche Verrechnung der Leistungen erfolgt im CO-Modul über die Funktionen Umlage und Verteilung. Diese werden in SAP CO mittels Zyklen abgebildet und gruppieren eine Vielzahl von Verrechnungsbeziehungen, deren sachliche Zusammenhänge wiederum in einem Segment abgebildet sind. (siehe Textkasten oben)

In Stufen verrechnen

Das Land Hessen beschäftigt in den verschiedenen Behörden rund 140.000 Mitarbeiter. Aufgrund des Stufenleiterverfahrens muss eine enorme Anzahl von Verrechnungszyklen verwaltet und - bedingt durch personelle und organisatorische Veränderungen - regelmäßig überarbeitet werden. Allein im Verantwortungsbereich der Schulbehörde gibt es rund 800 Umlagezyklen, die zusammen 30.000 Segmente enthalten. Jedes dieser Umlagesegmente enthält wiederum die Feineinstellungen für eine periodisch durchzuführende Verrechnung, die einer Kostenstelle zugeordnet sind. Zu diesen Einstellungen gehören etwa der Sender, eines oder mehrere Empfängerobjekte, eine Regel, wie zum Beispiel „Feste Tarife“, der Tarif selbst und eine Bezugsbasis, zum Beispiel die statistische Kennzahl „Einsatzstunden“.

Die operative Pflege, Verwaltung und Änderung der Verrechnungszyklen im Rahmen der innerbehördlichen Leistungsverrechnung ist also sehr komplex und orientiert sich strikt an den Verhältnissen im Fachbereich. Daher obliegt sie den „dezentralen Controllern“ in den Fachabteilungen und Fachverwaltungen der Behörden. Entstehen neue Leistungen wie die Präsentation historischer Gebäude im Bereich des historischen Erbes, müssen die Controller ein neues Segment anlegen und in den bestehenden Umlagezyklen einfügen. „Die Fachwender aus den einzelnen Behörden

rechnungszyklen zu ändern. Die Excel-Dateien wurden dann per E-Mail an das HCC gesendet, wo die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Dateien manuell auf die Einhaltung der LRM-Regeln hin prüften und die Änderungen an den Verrechnungszyklen von Hand in SAP CO eingaben.

Laut Christine Ehrenpfordt kostete das viel Zeit, band wichtige personelle Ressourcen und barg zudem das Risiko von Übertragungsfehlern, etwa in Form von Zahlendrehern. Ein Teil der Daten ließ sich zwar mit ABAP-Programmen nach SAP CO überspielen. Diese mussten jedoch zeitaufwändig angepasst werden, sobald es durch Änderungen in den Umlagen neue Verrechnungslogiken gab.

Umlagezyklen automatisiert pflegen und ändern

Anders dagegen heute. Mithilfe von Kern Design, der Lösung der Kern AG für die Erstellung und Darstellung periodischer Verrechnungen in SAP CO, lassen sich seit Anfang 2007 die im CO-Modul hinterlegten Verrechnungsstrukturen komfortabel und anwenderfreundlich visualisieren sowie weitgehend automatisiert pflegen und ändern. Kern Design ist eine eigenständige Java-basierte Anwendung mit eigener Benutzeroberfläche

gibt sie mithilfe von Bildschirmmasken sicher durch die einzelnen Stufen des Programms. Die so erstellten Zyklen lassen sich überdies in das vertraute Excel-Format exportieren und dort weiter bearbeiten. Dabei sind Änderungen, wie etwa ein neu hinzugefügtes Segment, farblich eindeutig markiert, sodass die HCC-Anwender diese bei der späteren Prüfung sofort erkennen. Zudem wird jede Änderung, die der Fachwender an einem Zyklus vornimmt, über die Versionsverwaltung der Software dokumentiert. So lassen sich durch den Vergleich mit früheren Versionen alle Änderungen transparent nachvollziehen.

Dreifach geprüft

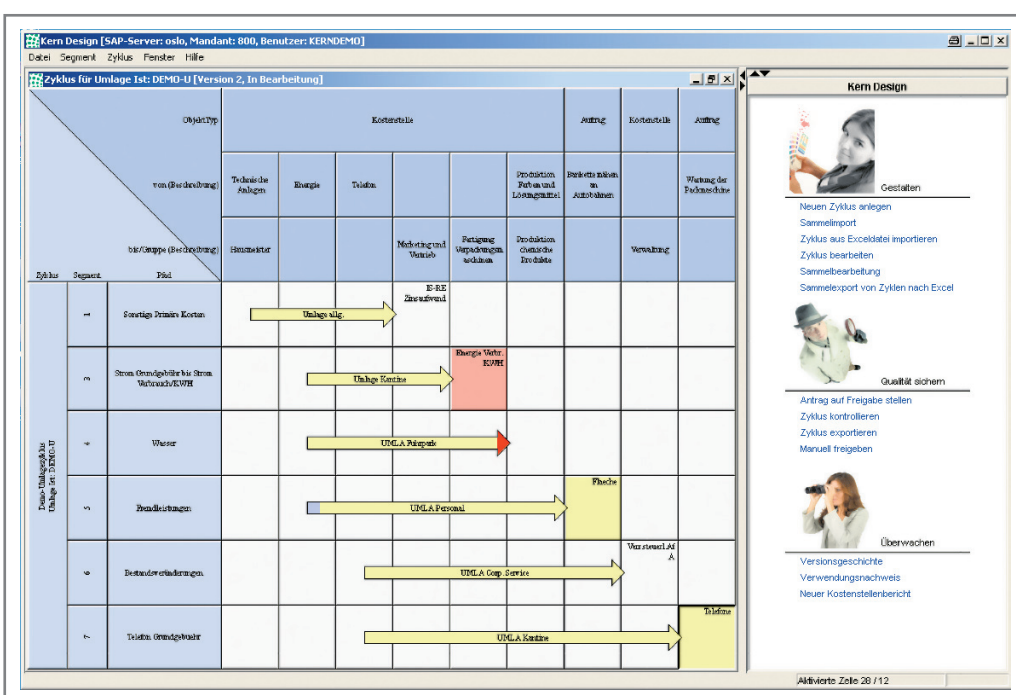
Hat der „dezentrale Controller“ seine Arbeit abgeschlossen, beantragt er die Freigabe beim zuständigen Anwender im HCC. Dieser kann die Prüfung vornehmen. Die automatisierte Analyse erfolgt mithilfe dreier Kontrollverfahren, die in Kern Design implementiert sind.

Mit der LRM-Prüfung lassen sich die Zyklen auf ihre LRM-Konformität abklopfen, die Stammdatenprüfung ermittelt die Gültigkeit der Verrechnungsobjekte und die formale Zyklusprüfung kontrolliert die SAP-internen Verrechnungsregeln. Dabei werden die für einen Zyklus verwendeten Stammdaten aus SAP CO wie Kostenstellen, Kostenarten oder Einzelwerte auf ihre Gültigkeit und Plausibilität hin untersucht. Christine Ehrenpfordt: „Auf diese Weise stellen wir sicher, dass Fachwender nur mit aktuell gültigen und korrekten Datensätzen arbeiten. Das erhöht die Datenqualität merklich, denn Zahlendreher sowie andere Fehler aufgrund manueller Eingaben in SAP CO sind nun praktisch ausgeschlossen.“

Durchlauf- und Bearbeitungszeiten um 50 Prozent und mehr verringert

Erfüllt ein Umlagezyklus alle Kontrollvorgaben, übergibt der HCC-Anwender diesen direkt an SAP CO. Kern Design übergibt die von den Änderungen betroffenen Verrechnungsstrukturen an SAP. Abschließend erhält der Fachwender vom HCC die finale Freigabe für seinen Zyklus. Dieser steht ihm nun wieder zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung. Verstößt ein Zyklus jedoch gegen verbindliche Kriterien, etwa weil eine Kostenstelle für Sekundärbuchungen gesperrt ist, gibt der HCC-Anwender den Zyklus noch einmal zur Korrektur an den Fachwender zurück.

Durch den Einsatz von Kern Design hat das HCC vielfältigen Nutzen realisiert und wickelt Prüfprozesse heute schneller, einfacher und insbesondere wirtschaftlicher ab. Christine Ehrenpfordt: „Trotz einer steigenden Anzahl von Umlageänderungen hat das HCC seine Durchlauf- und Bearbeitungszeiten um etwa die Hälfte verringert und kommt dabei mit dem vorhandenen Personalstamm aus.“



Die Verrechnungen werden über Feineinstellungen gesteuert, die beispielsweise der operativen Kostenstelle Förderwesen zugeordnet sind. Dazu gehören neben diesem Sender mindestens ein Empfänger sowie eine Regel, wie zum Beispiel „Feste Tarife“, der Tarif selbst und die statistische Kennzahl „Einsatzstunden“ als Bezugsbasis.

sind jedoch nicht berechtigt, neue oder geänderte Umlagezyklen nach SAP CO zu übertragen“, verdeutlicht Christine Ehrenpfordt. „Das erledigen nach vorheriger Prüfung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HCC.“

Eingaben von Hand

Bis vor kurzem dominierten in diesem Bereich noch weitgehend manuelle Abläufe. Zum Beispiel verwendeten die Controller in den Behörden Excel-Listen, um die Ver-

und Geschäftslogik sowie separater Datenbank. Für den direkten und automatisierten Datenaustausch mit SAP CO sorgt eine bidirektionale Schnittstelle. Auf diese Weise werden die Einstellungen der Zyklen zur Laufzeit aus SAP geholt und sind vollständig in die Lösung der Kern AG integriert. Zudem schafft die Software einen durchgängigen und einheitlichen Daten- und Informationsfluss zwischen der Fachverwaltung und dem zentralen Dienstleister HCC, abgebildet über die Rollen des „Fachwenders“ und des „HCC-Anwenders“. Im Anschluss daran werden geänderte Einstellungen nach SAP übergeben.

Flexible und anwenderfreundliche Benutzeroberflächen helfen dem Fachwender bei der Erstellung der Verrechnungszyklen. Bei den einzelnen Arbeitsschritten unterstützt ein Assistent die Anwender und navi-

Das Hessische Competence Center für Neue Verwaltungssteuerung (HCC)

Das HCC nahm Anfang Juli 2001 die Arbeit auf und bietet seitdem als zentraler Dienstleister für die gesamte hessische Landesverwaltung umfangreiche Dienstleistungen für die Unterstützung der Dienststellen bei der Einführung und Anwendung von SAP. Im Januar 2003 wurde das HCC mit wesentlichen Teilen organisatorisch der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main zugeordnet. Die Aufgaben des Technischen HCC werden weiterhin von der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung (HZD) wahrgenommen. Im Jahre 2005 war das HCC für den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft nominiert und seit Dezember 2006 ist es von SAP als „Customer Competence Center“ zertifiziert.