

## **Produktbereich 11 - Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen**

**Arbeitsergebnis der AG Berichtswesen und Controlling.**

**Geprüft und verabschiedet  
von der Lenkungsgruppe AG Internet**

**(Innenministerium BW, Gemeindeprüfungsanstalt BW, Gemeindetag, Städtetag, Landkreistag, Datenverarbeitungsverbund BW)**



# **Produktbereich 11 - Interne Leistungsverrechnung von Steuerungs- und Serviceleistungen**

## **1. Vorwort**

Auf der Grundlage des Kommunalen Produktplans von Baden-Württemberg (Stand: November 2006; Heft 9 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen) werden folgende Hinweise und Empfehlungen zur konkreten Umsetzung der internen Leistungsverrechnungen von Steuerungs- und Serviceleistungen gegeben.

Alle kommunalen Leistungen können den folgenden vier Produkt- bzw. Kostenträgerarten zugerechnet werden:

- Unter Steuerung und Steuerungsunterstützung (Overhead) sind alle Leistungen zu fassen, die zur Steuerung der Gesamtverwaltung notwendig sind. Diese Leistungen werden im Produktplan bei 11.1\* abgebildet.
- Serviceleistungen sind auch verwaltungsinterne Produkte. Sie werden vorrangig für die Produktverantwortlichen, aber auch für die Verwaltungssteuerung und für andere Servicestellen erbracht und sind im Produktplan bei 11.2\* zu finden.
- Mitwirkungsleistungen sind interne Leistungen von Ämtern/Fachbereichen an andere Ämtern/Fachbereiche außerhalb von Steuerung und Service. Darunter werden beispielsweise Mitwirkungen (z.B. Stellungnahmen) des Umweltbereichs an Baugenehmigungsverfahren verstanden.
- Externe Leistungen bzw. kommunale Produkte sind alle Leistungen, die eine Kommune im Rahmen ihrer Daseinsfürsorge für Einwohner und alle anderen Stellen außerhalb der eigenen Verwaltung erbringt.

Folgende Hinweise betreffen die Leistungen der Steuerung und Steuerungsunterstützung sowie die Serviceleistungen und stellen eine **Fortentwicklung der Empfehlungen im Handbuch** vom Mai 2002 „Aufbau der Kostenrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnungen und Vermögensbewertung in Kommunen“ der Landkreise in Baden-Württemberg dar.

**Die Ausführungen stellen lediglich Empfehlungen und Hinweise dar und können je nach örtlichen Gegebenheiten angepasst werden.**

## 2. Gegenstand der internen Verrechnungen

Gegenstand der internen Leistungsverrechnungen ist die Ermittlung und Verteilung sämtlicher Steuerungs- und Serviceleistungen innerhalb einer Kommune.

Die interne Leistungsverrechnung ermöglicht die vollständige Ermittlung aller Kosten sämtlicher Bereiche durch die Darstellung aller Leistungsbeziehungen zwischen der Verwaltungssteuerung, den Servicebereichen und den Produktbereichen. Es findet eine Abrechnung der Kosten für Steuerung und Service zwischen den Ämtern als Grundlage für die Kostenrechnungen innerhalb der Ämter bzw. Einrichtungen statt.

Folgendes Schaubild verdeutlicht die vielfältigen Leistungsbeziehungen innerhalb einer Kommune:

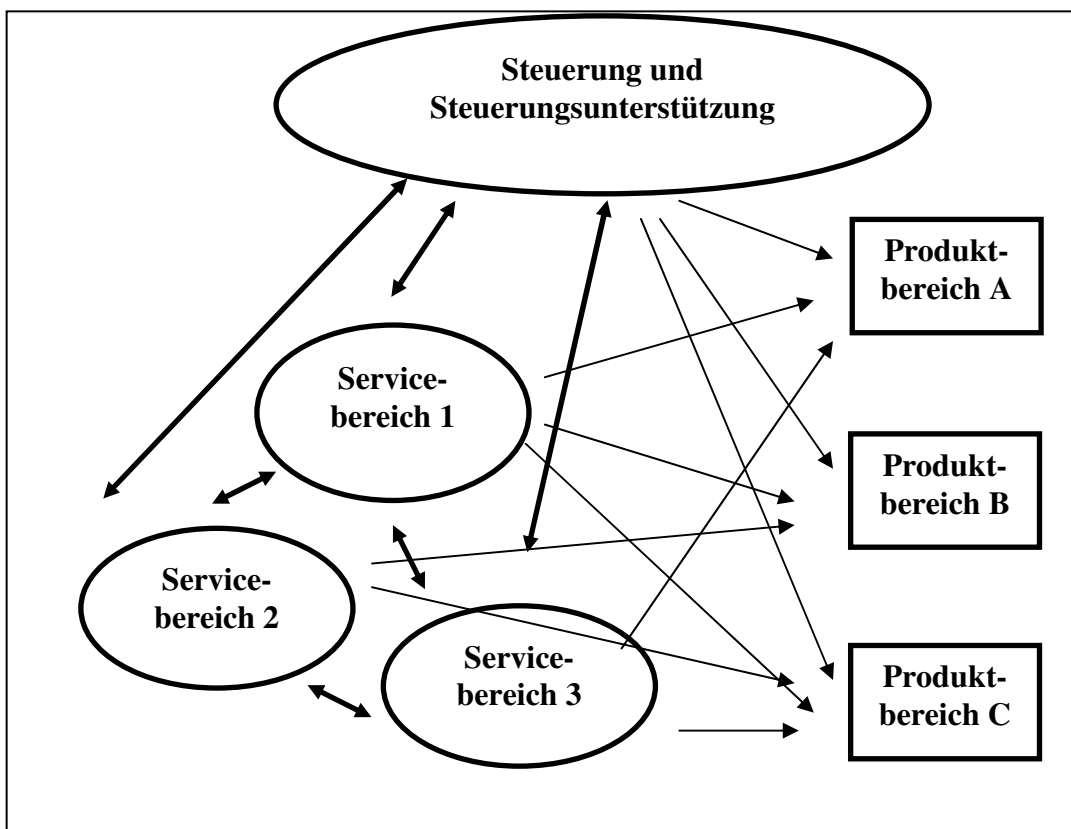


Abbildung: Leistungsbeziehungen innerhalb einer Kommune

Aus Steuerungsgesichtspunkten und aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sowie der Übersichtlichkeit sollte darauf geachtet werden, die ILV möglichst einfach und transparent darzustellen.

Beispielsweise werden die Kosten für die Gehaltsabrechnung (Produkt 11.21.05) vom Baurechtsamt dem Personalamt in Höhe von 30 Personalfällen á 800 EUR, zusammen 24.000 EUR erstattet.

Nicht verrechnet werden Steuerungskosten an andere Steuerungsbereiche (z.B. Kosten der Aufstellung des Haushaltsplans (Produkt 11.12) an die Verwaltungsführung (Produkt 11.10)).

Damit auf einen zusätzlichen Kostenblock „Allgemeine Leistungen“ verzichtet werden kann, werden Leistungen wie das EDV-Netz, der Personalrat, die Gleichstellungsstelle, die Ausbildung, die Kantine und der Betriebsarzt nach einer genauen Analyse sinnvoll entweder den Servicebereichen oder den Leistungen der Steuerung zugeteilt. Letzteres gilt für den Personalrat und für die Gleichstellungsstelle, die der Steuerung zugeordnet werden. Alle anderen Leistungen fallen grundsätzlich in den Servicebereich.

### **3. Steuerung und Steuerungsunterstützung**

Es handelt sich hierbei um die Kosten des Rates (Gemeinderat, Kreistag) als politisches Gremium mit seinen Ausschüssen und um die amtsübergreifenden Steuerungsleistungen des Verwaltungsvorstandes sowie die steuerungsunterstützenden Leistungen zentraler Ämter, die nachfolgend im Einzelnen erläutert werden (Overhead). Ebenfalls hier nachgewiesen werden die Kosten für zentrale Umlagen, die für die Gesamtverwaltung geleistet werden müssen (z.B. Mitgliedsbeitrag zum Kommunalen Arbeitgeberverband u.ä.).

Die steuerungsunterstützenden Leistungen, die auf alle Produkte im Rahmen der Vollkostenrechnung zu verschlüsseln sind, sind abschließend in der **Anlage 1** dargestellt und werden im Folgenden näher erläutert.

### **3.1 Verteilung der Steuerungskosten**

#### **3.1.1 Grundsätzliche Vorgehensweise**

Leistungen der Steuerung und der Steuerungsunterstützung werden zunächst bei einem zentralen Kontierungsobjekt (Kostenstelle, Innenauftrag, Dummy-Produkt, kameral: Unterabschnitt,...) „Steuerung“ gesammelt.

Es herrscht Einigkeit, dass es zur Aufteilung dieser Steuerungskosten keinen verursachungsgerechten Verteilungsschlüssel gibt.

In den Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg<sup>1</sup> wird als Verteilungsschlüssel für die Steuerungskosten vorgeschlagen, die Plansummen des Verwaltungshaushalts der Unterabschnitte, die überwiegend Leistungen an den Bürger abgeben, zu nehmen. Dies führt jedoch zu nicht vertretbaren Belastungen einzelner Unterabschnitte, weil z.B. große Summen bewegt werden, die kaum Steuerungsaufwand verursachen (Schülerbeförderungskosten, Berufsschulen u.ä.). Deshalb wird empfohlen, nicht nur die Plansummen des Verwaltungshaushalts, sondern auch die Größe eines Bereiches bei der Aufteilung der Steuerungskosten zu berücksichtigen.

Deshalb wird der Gesamtbetrag der Steuerungskosten zu 50 % nach dem bereinigten Haushaltsvolumen (doppisch: Konten 40\*, 41\*, 42\*, 44\* und 47\* bzw. kameral: Ausgaben

---

<sup>1</sup> Heft 3 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, 1997, ISBN 3-929981-16-5.

Verwaltungshaushalt abzüglich Transferleistungen im Einzelplan 4, abzüglich Einzelplan 9) und zu 50 % nach der Anzahl der Mitarbeiter der Produktbereiche (Zahl der „Köpfe“) verteilt.

Folgende Darstellung verdeutlicht die Verteilung der Steuerungsleistungen:

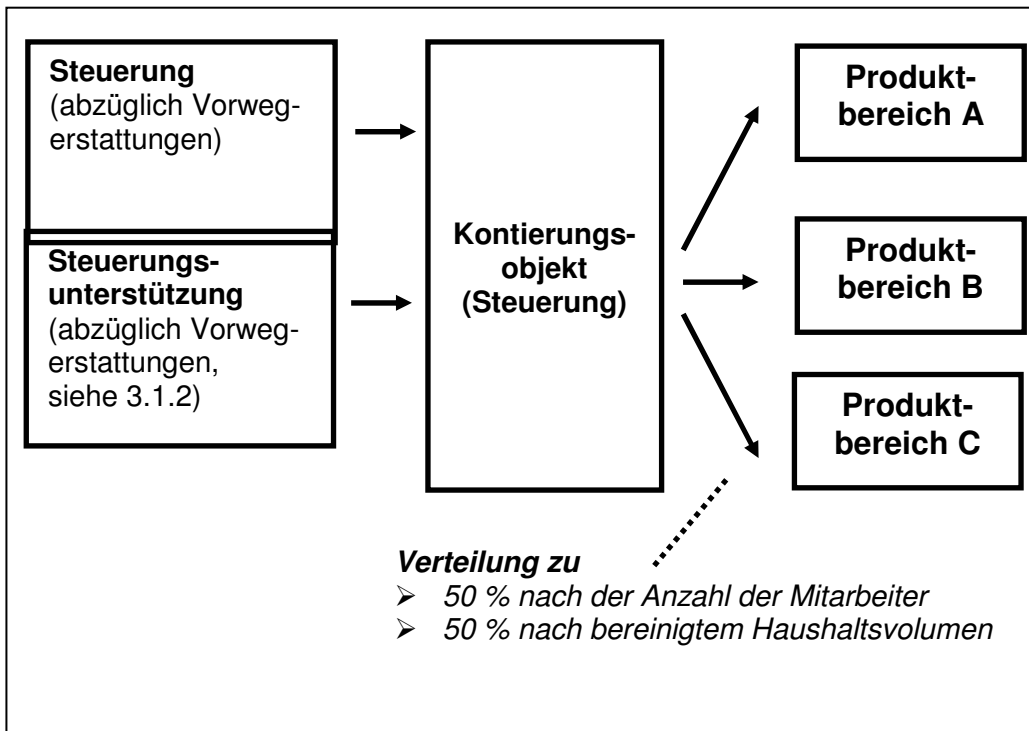


Abbildung: Verteilung der Kosten für Steuerung und Steuerungsunterstützung

Die Steuerungsleistungen werden auf die Endprodukte verteilt. Eine Verteilung der Steuerungskosten auf die Serviceämter findet grundsätzlich nicht statt, da diese entweder für die Steuerung selbst oder für andere Servicestellen tätig werden und damit unberücksichtigt bleiben können. Oder Serviceleistungen werden für die externen Produktbereiche erbracht und auf diese werden die Steuerungsleistungen unmittelbar verteilt.

Erbringen Servicestellen allerdings Leistungen für Dritte, so wird der Steuerungsanteil dadurch berücksichtigt, dass auf diese Leistungen ein Steuerzuschlag berechnet wird, der sich aus dem Verhältnis der Steuerungsleistungen insgesamt zum bereinigten Haushaltsvolumen ergibt. Dritte im Sinne dieser Systematik sind alle Stellen außerhalb des Kernhaushalts unabhängig von deren Rechtsform (Eigenbetrieb, GmbH, Aktiengesellschaft, Zweckverband, Verein, rechtlich selbständige Stiftung, Private etc.).

### 3.1.2 Vorwegerstattungen für Leistungen an Dritte

Die Umsetzung folgender Ausführungen ist von den örtlichen Gegebenheiten abhängig.

Nach der bisherigen Systematik erfolgt die Verteilung der Steuerungskosten ausschließlich auf die Bereiche, die im Kernhaushalt geführt werden, anhand der o.g. Umlage. Dadurch werden auf ausgelagerte Bereiche keine unmittelbaren Steuerungskosten verrechnet, obwohl diese auch in erheblichem Maße „gesteuert“ werden. Der Steuerzuschlag, der auf Leistungen der Querschnittsämtler an Dritte erhoben wird, deckt lediglich die anteiligen Steuerungsleistungen für die Querschnittsbereiche selbst, nicht jedoch die unmittelbaren Leistungen der Steuerung für Dritte ab. D.h. Dritte werden mit originären Steuerungskosten z.B. für den Gemeinderat bzw. Kreistag einschließlich der Ausschüsse bisher nicht belastet.

Daher werden Einrichtungen, die kommunale Leistungen außerhalb des Kernhaushalts erbringen (Wasser-, Gas-, Strom- und Fernwärmeversorgung, Abwasserentsorgung, Krankenhäuser, Heime, geriatrische Einrichtungen, Wohnungsbaugesellschaften etc.) und der Abfallbereich<sup>2</sup> künftig unmittelbar mit Steuerungskosten nach der folgenden Systematik in Form von Vorwegerstattungen wie folgt belastet:

- Rat und Ausschüsse:  
Spitzabrechnung nach der Anzahl der Tagesordnungspunkte (Hauptpunkte; ohne Niederschriften, Bekanntgaben und Anfragen). Die Kosten für die Ausschüsse, die zu 100 % einem ausgelagerten Bereich dienen, werden diesem vollständig zugerechnet.
- (Ober-)Bürgermeister/in, Landrätin/Landrat, Erste/r Landesbeamte/r, Beigeordnete, Dezernent/in einschließlich Referent/in, Sekretariat und Fahrer/in, Rechnungsprüfungsamt, Haupt- und Personalamt, Organisation, Öffentlichkeitsarbeit und Kämmereiamt (ohne Beteiligungsaufgaben):  
Spitzabrechnung nach einer qualifizierten Zeitschätzung oder nach Aufschrieben.
- Gleichstellungsbeauftragte und (Gesamt-)Personalrat:  
Abrechnung nach der Anzahl der Mitarbeiter („Köpfe“).

Es handelt sich hierbei ausschließlich um Steuerungsleistungen. Servicebereiche rechnen ihre Leistungen mit Dritten nach Aufwand einschließlich des Steuerzuschlages ab. Falls ein Bereich im Kernhaushalt (z.B. Abfall, Abwasser, Wasser) ausgewiesen wird, erfolgt aus Vergleichsgründen auch die beschriebene Verfahrensweise. Dieser Bereich darf dann nicht noch einmal mit der Steuerungsumlage belastet werden, sondern wird als bereinigtes Haushaltsvolumen bei der Steuerungsumlage abgesetzt!

---

<sup>2</sup> gerade hier lässt das geltende Recht einen Verbleib sämtlicher Ausgaben im Kernhaushalt oder eine vollständige Auslagerung in Form eines Eigenbetriebs zu, was zwangsläufig zu ungleichen Verhältnissen führen würde.

## **3.2 Steuerungsleistungen im Einzelnen**

### **3.2.1 Sitzungsaufwand (Produkt 11.10.01)**

Hier wird der Sitzungsaufwand für den Gemeinderat und Kreistag mit seinen Ausschüssen abgebildet. Dieser besteht hauptsächlich aus den Aufwandsentschädigungen für die Räte und den Zuschüssen an die Fraktionen. Weiter werden hier die Sach- und Raumkosten für die Sitzungen dargestellt.

### **3.2.2 Verwaltungsvorstand (Produkt 11.10.01)**

Es werden die gesamten Kosten für den (Ober-)Bürgermeister/in, Landrätin/Landrat, Erste/r Landesbeamte/r, Beigeordnete, Dezernent/in<sup>3</sup> einschließlich Referent/in, Sekretariat und Fahrer/in ausgewiesen. Der Verwaltungsvorstand ist, auch wenn er in der Sparkasse oder bei einem Energieunternehmen tätig ist, immer im Interesse der Kommune tätig. Im Übrigen erfolgt für solche Tätigkeiten in der Regel eine Teilerstattung des Aufwands.

Die Geschäftsleitungen (Betriebsleiter, Werkleiter, Direktor, Geschäftsführer, Vorstand etc.) der Eigenbetriebe, kommuneeigenen Vereine, Stiftungen und Gesellschaften (GmbH und AG) erbringen keine Steuerungsleistungen, da sie nicht der Gesamtsteuerung der Kommune dienen.

### **3.2.3 Geschäftsführung Gemeinderat u.a. (Produkt 11.11.01 und 11.11.02)**

Die Kosten für die Ratsgeschäftsstelle umfassen den gesamten Aufwand für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen.

## **3.3 Leistungen der Steuerungsunterstützung**

### **3.3.1 Personal**

In den Produkten werden die strategischen Personalplanungen und die Rahmenvorgaben (bei Produkt 11.12.01) sowie das Personalcontrolling (beim Produkt 11.12.03) für den Personalbereich ausgewiesen.

### **3.3.2 Organisation und EDV**

Hier können die Tätigkeiten „Grundsätze, Strategien und Handlungsrahmen im Bereich Organisation und IuK“ beim Produkt 11.12.01 sowie der „Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans“ beim Produkt 11.12.03 veranschlagt und verbucht werden.

---

<sup>3</sup> Dezernenten erbringen ggf. nur anteilig Steuerungsleistungen. Tätigkeiten außerhalb der Steuerung sind hiervon abzugrenzen und den Kostenstellen bzw. den entsprechenden Produkten unmittelbar zuzuordnen.

AG Berichtswesen und Controlling:

Unter [www.nkhr-bw.de](http://www.nkhr-bw.de) veröffentlichtes Arbeitsergebnis, November 2008.

Hinweis: bei Wiedergabe des Beitrags, auch auszugsweise, besteht die Pflicht zur Angabe der Quelle.

---

### 3.3.3 Finanzen

Die Leistungen der Steuerung und Steuerungsunterstützung im Bereich der Kämmerei werden in den Produkten 11.12.01 bis 11.12.04 ausgewiesen.

Die Produkte 11.12.01 (Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen) und 11.12.03 (Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans) sind bei Bedarf neben den ausgewiesenen Bereichen Personal, Organisation und EDV sowie Finanzen für weitere Ämter/Fachbereiche auszuweisen (z.B. Rechtsamt, Gebäudemanagement). Dabei ist empfehlenswert, jeweils für die Bereiche eigene Teilprodukte zu bilden. Dazu kann beispielsweise folgende Struktur dienen:

11.12.01.10 Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen im Personalamt (Amt 10)

11.12.01.11 Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen im Organisationsamt (Amt 11)

11.12.01.20 Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen im Kämmereiamt (Amt 20)

Dies hat zum Einen den Vorteil, dass jedes Amt über eigene (Teil-)Produkte verfügt. Zum Anderen lassen sich die (Teil-)Produkte durch Aufsummieren der ersten 6 (gleichen) Stellen der Produktnummern eindeutig zusammenfassen.

Diese Teil-Produktbildung ist jedoch nach § 4 GemHVO nur dann zulässig, wenn der Produktbereich 11 innerhalb eines Teilhaushaltes dargestellt wird.

### 3.3.4 Rechnungsprüfung

Hier wird der Aufwand für alle gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen und für alle Prüfungen, die vom Rat und Kreistag bzw. der Verwaltungsführung angeordnet wurden bei Produkt 11.13.01 nachgewiesen. Sonstige übertragene Prüfungen außerhalb der Kernverwaltung werden dagegen beim Produkt 11.13.02 zusammengefasst.

### 3.3.5 Zentrale Funktionen

Hierzu zählen die Produkte 11.14.\*

Hinweis zum Produkt **11.14.03 Gesamtpersonalrat**:

Dabei sind alle Aufwendungen für die freigestellten bzw. hauptamtlichen Personalratsmitglieder und alle originären Sachkosten des Personalrats zu berücksichtigen. Anteilige Personal- und Sachkosten weiterer Personalratsmitglieder brauchen aus Gründen der Praktikabilität nicht einbezogen werden.

Für Umlagen an kommunale Verbände wie Städte-, Gemeinde- bzw. Landkreistag, KGSt, kommunaler Arbeitgeberverband, Gemeindeprüfungsanstalt, etc. kommen eigene Kontierungsobjekte in Betracht.<sup>4</sup> Die Beiträge für Umlagen und Mitgliedschaften, die nur einzelne Bereiche betreffen, sind dagegen unmittelbar in den betreffenden Produkten auszuweisen.

Bei den zentralen Funktionen muss unter Umständen abgewogen werden, ob eine interne Verrechnung angemessen ist (z.B. Europaangelegenheiten, Bürgerschaftliches Engagement).

---

4 Z.B. Kostenstelle oder Kostenträger (z.B. als Produkt im Produktbereich 11.1.\*)



## **4. Interne Serviceleistungen**

### **4.1 Grundsätze zur Beeinflussbarkeit**

Diese Produkte und Leistungen können entweder direkt oder indirekt vom Leistungsempfänger beeinflusst und gesteuert werden.

- Direkte Einflussnahme bedeutet, dass der **Leistungsempfänger** die Art und Menge des Produktes zum angebotenen Preis selbst bestimmen kann. Er entscheidet z.B., ob er eine oder mehrere Kopien am Kopiergerät im Amt macht oder ob er die Unterlagen im Kopierstudio kopieren oder bei einer Druckerei drucken lässt.
- Indirekte Einflussnahme bedeutet, dass er Serviceleistungen, die über Verteilungsschlüssel verteilt werden, über eine Veränderung der Bezugsgrößen des Verteilungsschlüssels beeinflussen kann. Wenn die Kosten für die Verwaltung eines hauseigenen EDV-Netzes über die Anzahl der Endgeräte, die am Netz hängen, verteilt werden, kann er die Kosten über die Anzahl der bei ihm angeschlossenen Endgeräte beeinflussen. Wird die Verteilung der Kosten für die Personalverwaltung nach der Mitarbeiterzahl vorgenommen, kann er diese Kosten über die Zahl der von ihm eingesetzten Mitarbeiter beeinflussen.

Die Aufschlüsselung der bisherigen Leistungen eines Hauptamtes, Personalamtes oder der Kämmerei auf die Kostenblöcke Steuerungsunterstützung oder Interne Serviceleistungen ist nicht immer leicht. In der Regel wird zunächst zu viel der Steuerungsunterstützung zugerechnet. Dies erhöht jedoch den Overhead und führt zu einem überhöhten Steuerungskostenblock. Eine genaue Beschreibung der Leistungen und eine Entscheidung des Verwaltungsvorstands, was er zur Steuerungsunterstützung braucht, helfen hier weiter.

Die interne Leistungsverrechnung der Serviceleistungen ist ein wichtiger Schritt bei der Etablierung von Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnis (Kontrakte) zwischen dem Serviceanbieter und den Abnehmern in den Fachbereichen. Ein insbesondere in der Anfangszeit sinnvoller Anschluss- und Benutzungszwang steht einer Verrechnung nicht entgegen. Schließlich bestimmt der Auftraggeber auch in diesem Verhältnis das Auftragsvolumen.

Um die Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit der internen Serviceeinrichtungen steuern zu können und die dezentrale Ressourcenverantwortung ernst zu nehmen, wird ein Defizit bzw. ein Überschuss des laufenden Geschäftsjahrs der internen Serviceeinrichtungen an die Fachämter nicht nachverteilt, indem die Preise „im Nachhinein“ geändert werden.

## 4.2 Grundsätze zur Verrechnung

Unter Berücksichtigung von § 16 Abs. 3 GemHVO gibt es dem Grunde nach folgende drei Möglichkeiten zur Verteilung der internen Serviceleistungen auf die Produktbereiche, die Verwaltungssteuerung und andere Servicebereiche:

- Bei der Verrechnung anhand von vorkalkulierten Kostenpreisen erfolgt die Abrechnung anhand eines festgelegten Preises, multipliziert mit der tatsächlich erbrachten Menge<sup>5</sup> (z.B. ein Fachamt muss für 10.000 Drucke je 0,04 €, also insgesamt 400 € bezahlen). Voraussetzung hierfür ist, dass die Preise mittels einer Plankostenrechnung innerhalb des Servicebereichs ermittelt und abgerechnet werden. **Diese Vorgehensweise ist anzustreben, da dadurch alle Kosten transparent und verursachungsgerecht verteilt werden.**
- Bis zur Einführung von Kostenrechnungen für die Servicebereiche kann auch eine Verrechnung anhand der Personalkosten zuzüglich eines Sachkostenzuschlags, multipliziert mit einem prozentualen Zeitanteil aufgrund von Aufschrieben bzw. qualifizierten Schätzungen, erfolgen. Als Sachkostenzuschlag kann entweder ein Pauschalsatz von 20% (für Arbeitsplätze ohne EDV-Ausstattung) bzw. 40% (für PC-Arbeitsplätze) angesetzt werden<sup>6</sup>. Oder es wird je Bereich ein eigener individueller Sachkostenzuschlag errechnet, der sich aus dem Anteil der Sachkosten zu den Personalkosten (bereinigt um Sondereinflüsse wie Umlagen, Mitgliedsbeiträge etc.) ergibt.

Aus der **Anlage 2** werden die einzelnen Serviceleistungen mit den dazugehörigen Produktnummern aufgeführt. Außerdem wird ein Vorschlag zur Verteilung gemacht, der vor Ort unterschiedlich ausgestaltet werden kann.

**Eine „Spitzabrechnung“ bedeutet dabei grundsätzlich, dass die Abrechnung nach einem kalkulierten Stunden- bzw. Tagessatz bzw. einem kalkulierten Preis je Leistungseinheit (auch evt. Anzahl der „Köpfe“) multipliziert mit der erbrachten Leistungsmenge erfolgt.**

Zur Thematik der Betriebsdatenerfassung wird auf Kapitel V, Ziffer 4 der **Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg**<sup>7</sup> verwiesen.

---

5 Evt. kommt auch eine Kalkulation und damit Verrechnung anhand von „Köpfen“ in Betracht.

6 Die %-Sätze basieren auf dem KGSt-Bericht 15/1985.

7 Heft 8 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, 2002, ISBN 3-929981-41-6.

## **4.3 Serviceleistungen im Einzelnen**

### **4.3.1 Organisation und EDV**

Der EDV-Bereich wird nach einem vorher kalkulierten Preis je Produkt, multipliziert mit der nachgefragten Leistungsmenge, abgerechnet. Voraussetzung hierfür ist eine Kosten- und Leistungsrechnung für diesen Bereich. Hierfür dienen die Produkte 11.20.\*, die bei Bedarf weiter unterteilt werden können.

Zu den Kosten für den „Betrieb und Anwendung von Tul-Anwendungen auf zentralen Rechnersystemen“ (Produkt 11.20.04) gehört auch die allgemeine Umlage an das Rechenzentrum. Dagegen werden die Sonderumlagen und die Fallpreise für Fachverfahren bei den einzelnen Produkten unmittelbar ausgewiesen.

Das Produkt „Betrieb und Unterhaltung von Telekommunikationsanlagen“ (11.20.05) sollte wegen seiner Bedeutsamkeit separat ausgewiesen werden. Es umfasst den Betrieb und die Unterhaltung der zentralen Telefonanlage und Telefax. Hierzu gehören folgende Einzelleistungen: Betrieb des Rechnersystems, Bedarfsplanung, Schaffung der technischen Voraussetzungen für den Anschluss von Nebenstellen, Führung des zentralen Telefonverzeichnisses, Abwicklung der Verträge und Gebührenrechnungen mit dem Netzbetreiber, Abrechnung und Erhebung der privaten Telefongebühren, Verteilung der Telefonkosten und Kalkulation der Preise pro Einheit (privat und dienstlich). Auf der Basis der Gesamtkosten werden die Kosten pro Einheit ermittelt und diese entsprechend den telefonierten Einheiten für dienstliche und private Gespräche verteilt. Alternativ kommt auch die Verrechnung anhand der Anzahl der Telefone in Betracht. Bei der Kalkulation des Preises für private Einheiten werden die Personal- und Sachkosten für die Telefonzentrale nicht mitgerechnet, sondern nur die Gebühren des Telefonnetzbetreibers und die Wartungskosten für die Anlage eingerechnet. Aufschläge für den „Zeitverbrauch“ beim privaten Telefonieren sind möglich.

### **4.3.2 Personal**

Hierunter fallen die Abdeckung des Personalbedarfs und die Betreuung des Personals, die Ausbildung und Fortbildung sowie Bezügeabrechnung sowie freiwillige soziale Leistungen und den Arbeitsschutz bzw. die Arbeitsmedizin.

Zu den Kosten gehören für die Ausbildung die Ausbildungsvergütungen, die zentralen Sachkosten (Reisekosten, interne und externe Aus- und Fortbildung der Auszubildenden, Ausflug etc.) und Kosten der zentralen Ausbildungsbetreuung (z.B. Hauptamt). Kosten der Ausbildungsbeauftragten der Fachämter werden dagegen nicht mit einbezogen, da die Fachämter auch einen Nutzen durch die Auszubildenden haben. Als Ausnahme davon werden die Kosten für Auszubildende, die nur einem Bereich zugeordnet werden können (Deponie-, Wald- oder Sozialarbeiter etc.) unmittelbar bei den jeweiligen Fachämtern bzw. den dortigen Produkten zugeordnet.

Für Aufwendungen für die Gesamtverwaltung können eigene Kontierungsobjekte<sup>8</sup> verwendet werden. Dazu zählen u.a.:

- Die Versorgungs- und Beihilfeaufwendungen für Ruhestandsbeamte werden nicht gemäß § 14 Absatz 5 Satz 3 der GemHVO kameral nach der Höhe der bei den Unterabschnitten veranschlagten Dienstbezüge aufgeteilt. Dies wäre aus Gründen der Kostenrechnung nicht verursachungsgerecht, da es sich um Kosten für „unterlassene Rückstellungen“ handelt, die auf alle Mitarbeiter zu verteilen sind und nicht nur auf die Fachämter, die zurzeit „zufälligerweise“ Beamte haben.
- Die gleiche Verfahrensweise wird beim Mutterschaftsgeld einschließlich der Beihilfeleistungen während der Beurlaubung vorgenommen. Die Arbeitgeberaufwendungen für die Zeit von 6 Wochen vor bzw. 8 Wochen nach der Geburt verbleiben dagegen bei den einzelnen Produktbereichen. Die Kosten für „Langzeitkranke“ werden nicht zentral, sondern weiterhin unmittelbar bei den Fachämtern ausgewiesen.
- Weiterhin werden die Beiträge an die Unfallkasse (UKBW) verbucht. Dagegen werden die anteiligen Beträge für die Straßenwärter und die Schüler unmittelbar in den jeweiligen Bereichen ausgewiesen.

#### 4.3.3 Finanzen

Der Kämmereibereich wird ebenfalls nach einem vorher kalkulierten Preis je Produkt, multipliziert mit der nachgefragten Leistungsmenge, abgerechnet. Auch hier ist eine Kosten- und Leistungsrechnung erforderlich. Der Bereich Steuerung und Steuerungsunterstützung wird in eigenen Produkten abgewickelt.

Es können folgende Produkte im Bereich Service (11.22.\*) gebildet werden:

- 11.22.01 Haushalts- und betriebswirtschaftliche Dienstleistungen (Spitzabrechnung nach dem Zeitaufwand). Hierzu sind bei Bedarf z.B. die Teilprodukte Anlagenbuchhaltung, Gebührenkalkulation und EDV-Betreuung im Finanzwesen zu bilden.
- 11.22.02 Aufgaben der Kommune als Steuerschuldner (Spitzabrechnung nach dem Zeitaufwand). Die Kosten für die Bearbeitung der Aufgaben als Steuerschuldner können nicht gleichmäßig nach der Anzahl der BgA verteilt werden, da der Aufwand für die einzelnen Einrichtungen sehr unterschiedlich sein kann.
- 11.22.03 Verwaltung von Treuhand- und Sondervermögen (Spitzabrechnung nach dem Zeitaufwand) (teilweise Endprodukt)
- 11.22.04 Abwicklung der Konzessionsverträge und –abgaben (Endprodukt)

---

<sup>8</sup> Z.B. Kostenstelle oder Kostenträger (z.B. als Produkt im Produktbereich 11.2.\*).

AG Berichtswesen und Controlling:

Unter [www.nkhr-bw.de](http://www.nkhr-bw.de) veröffentlichtes Arbeitsergebnis, November 2008.

Hinweis: bei Wiedergabe des Beitrags, auch auszugsweise, besteht die Pflicht zur Angabe der Quelle.

---

- 11.22.05 Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Verwaltung der Kassenmittel (Liquiditätssicherung) und Wertgegenstände (Spitzabrechnung, z.B. Anzahl der Buchungen, Belege)  
Beispiel: Die Kämmerei beansprucht vom Umweltamt für jede Einzahlung 1,70 EUR. Die Beträge werden ggf. gesammelt und vierteljährlich verrechnet (1.000 Fälle \* 1,70 EUR = 1.700,00 EUR).
- 11.22.06 Buchhaltung (Spitzabrechnung, z.B. Anzahl der Buchungen)
- 11.22.07 Zwangsweise Einziehung von Forderungen (Spitzabrechnung, z.B. Fallzahlen nach der 2. Mahnung bzw. Vollstreckung)
- 11.22.08 Abwicklung von Geld- und Sachspenden (Spitzabrechnung nach dem Zeitaufwand).

#### 4.3.4 Justizariat

Die einzelnen Produkte sind in 11.23.\* aufgeführt.

#### 4.3.5 Grundstücks- und Gebäudemanagement

Es erfolgt eine Aufteilung dieses Themenkomplexes auf die Produkte 11.24.\*

Die Produkte 11.24.01 und 11.24.02 sind entweder als Eigenleistungen in der Bilanz zu aktivieren, wenn es sich um Investitionen handelt. Oder es erfolgt bei den Modernisierungen bzw. Sanierungen eine Verrechnung innerhalb der Ergebnisrechnung.

Ggf. kommt eine Zusammenfassung der Produkte 11.24.01 bis 11.24.04 in Betracht, falls sich eine Trennung als zu aufwendig erweist.

Die Kosten der Gebäudereinigung (11.24.08) können auch mit dem Produkt 11.24.09 zusammengefasst werden.

Die Kosten für die einzelnen Gebäude umfassen die Leistungen für Personal (z.B. Hausmeister, Reinigungskräfte), Gebäudeunterhaltung, Mieten, Pachten, Gebäudebewirtschaftung (z.B. Heizung, Strom, Wasser, Abwasser), innere Verrechnungen von anderen Fachämtern (z.B. Gebäudeverwaltung), Abschreibungen und Zinsen. Je Gebäude wird eine eigene Kostenstelle bzw. ein eigenes (Teil-)Produkt empfohlen.

In Betracht kommt beispielsweise folgende (Teil-)Produktstruktur:

11.24.09.1\* Verwaltungsgebäude (\* steht für 001 Gebäude 1, 002 für Gebäude 2 etc.)

11.24.09.2\* Schulgebäude (dto.)

11.24.09.3\* Sonstige Gebäude und Liegenschaften (dto.)

Dadurch ist ein qualifiziertes Gebäudecontrolling möglich und die tatsächlichen Verhältnisse werden verursachungsgerecht dargestellt. Diese Vorgehensweise entspricht dem Vermieter-Mieter-Modell der KGSt und dem Gebührengedanken des § 14 KAG. Als ein Gebäude können auch gleichartige Gebäude, die eine „wirtschaftliche Einheit“ bilden, zusammengefasst werden (z.B. gemeinsamer Eingang, gemeinsame Außenanlagen).

Die Verteilung der Gebäudekosten auf die Fachämter bzw. Einrichtungen erfolgt aus Steuerungsgesichtspunkten nach der beanspruchten Fläche. Dazu gehören alle Flächen, die eindeutig zuordenbar sind (z.B. Wartebereiche bei den Zulassungsstellen, Registraturflächen, Sozialräume, Fraktionszimmer). Nebenräume und Nebenflächen wie Flure, WC, Eingangshallen, Technik- und Versorgungsräume werden nicht gezählt. Diese werden von allen Ämtern bzw. Einrichtungen genutzt und durch diese Vorgehensweise letztlich gleichmäßig verteilt. In Betracht kommt auch die Verrechnung einer kalkulatorischen Kostenmiete mit der beanspruchten Fläche.

#### **4.3.6 Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge**

Die einzelnen Produkte können 11.25.\* entnommen werden.

#### **4.3.7 Zentrale Dienstleistungen**

Die Produkte ergeben sich aus 11.26.\*.

#### **4.3.8 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Eigentlich stellt die Produktgruppe 11.30.\* innerhalb des Produktbereichs 11 eine Besonderheit dar<sup>9</sup>. Gleichwohl wird empfohlen, die Kosten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nicht als Endprodukte stehen zu lassen, sondern als Serviceleistungen zu verrechnen. Dafür spricht einmal der betriebswirtschaftliche Ansatz. Demnach würde auch ein privates Unternehmen diese Leistungen auf seine Endprodukte umlegen und damit finanzieren. Zum Anderen sind diese Kosten nach der Neufassung des Kommunalen Abgabengesetzes (KAG) seit März 2005 als Gemeinkosten gebührenfähig. Drittens würde die Kommune ansonsten auf diesen Kosten „sitzen bleiben“ und damit mit Steuern nicht verursachungsgerecht finanzieren müssen.

### **4.4 Weitere Einzelaspekte**

#### **4.4.1 Verteilung nach „Köpfen“**

Der Verteilungsmaßstab „Mitarbeiter“ im Rahmen der internen Leistungsverrechnungen wird konkretisiert. Der Verteilmaßstab sind die „Köpfe“.<sup>10</sup>

Als „Kopf“ zählen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem Arbeits- oder Dienstverhältnis stehen einschließlich Landesbeamte (bei Landkreisen), Teilzeitkräfte, Reinigungskräfte, Familienhelfer, Zivildienstleistende, Begleitpersonen für die Schülerbeförderung und Personen, die ein freiwilliges soziales Jahr ableisten. Personen, die sich im Er-

---

<sup>9</sup> Vgl. Seite 22 im 1. Absatz des neuen Kommunalen Produktplans 2006

<sup>10</sup> In Betracht kommt auch anstatt der Anzahl der „Köpfe“ die Anzahl der Personalstellen zu Grunde zu legen.

ziehungsurlaub befinden sowie Personen, die Altersteilzeit ableisten und beim Blockmodell nicht mehr arbeiten, werden nicht zu den „Köpfen“ gezählt.

Auf eine Gewichtung wird verzichtet, da sich die Unterschiede größtenteils ausgleichen. So werden durch diese Vorgehensweise beispielsweise die Steuerungsleistungen, die auf besondere Beschäftigungsgruppen (z.B. Bauhofmitarbeiter, Waldarbeiter, Straßenwärter oder Fleischbeschauer) entfallen höher, die Aufwendungen der Personalverwaltung für diese Mitarbeitergruppe im Verhältnis zu anderen Personen letztendlich niedriger angesetzt. Weiterhin wird dadurch ein einheitlicher Schlüssel angewandt, der einfacher zu handhaben ist.

Eine Gewichtung brächte auch die große Schwierigkeit mit sich, dass sich in einem Vergleichsring alle Teilnehmer auf einheitliche Faktoren einigen müssten. Unterschiedliche Gewichtungsfaktoren brächten die Gefahr des „Schönrechnens“ für die Bereiche, die in einem Vergleichsring stehen.

#### **4.4.2 Eigenes Kontierungsobjekt „Verwaltung Schulen“**

Es ist empfehlenswert, ein eigenes Kontierungsobjekt „Verwaltung Schulen“<sup>11</sup> einzurichten, bei dem die Kosten des Schulträgers außerhalb des eigentlichen Schulbetriebs gesammelt werden. Dort können die Personal- und Sachkosten der Schulverwaltung (einschließlich Schülerunfallversicherung) ausgewiesen und anschließend anhand der Schülerzahlen auf die einzelnen Schulen (Produkte 21.10.\* ff.) weiter verrechnet werden.

#### **4.4.3 Rechnungsstellung oder Verrechnung?**

Es gibt für die Verteilung der Serviceleistungen grundsätzlich zwei Möglichkeiten.

Zum Einen werden die einzelnen Leistungen von der erbringenden Stelle „in Rechnung gestellt“. D.h. die Vorgänge werden einzeln oder zu Monatswerten, mindestens einmal jährlich, zusammengefasst fakturiert. Die abnehmende Stelle muss dann für die Begleichung der Rechnung sorgen, indem sie eine entsprechende Auszahlung vornimmt. Es sind Regelungen über „interne Mahnungen und Vollstreckungen“ zu treffen. Hierbei sollte sorgfältig der Aufwand für die Abwicklung abgewogen werden.

Zum Anderen können die Leistungen auch einfach verrechnet werden. Dadurch erspart man sich den enormen Aufwand für die Erstellung, den Versand und die Bearbeitung der internen Rechnungen und der Abwicklung der Zahlungen. Bei den Verrechnungen müssen die einzelnen Fachbereiche, die Leistungen abnehmen, zeitnah Informationen erhalten oder besser: selbst im System abrufen können, welche Belastungen sie tragen müssen.

Es wird dabei bewusst auf eine interne Rechnungsstellung verzichtet, um einerseits den Verwaltungsaufwand zu minimieren. Andererseits zeigt die Praxis, dass die zentral gebuchten Verrechnungen von den belasteten Fachämtern überwiegend akzeptiert werden.

---

<sup>11</sup> Z.B. Kostenstelle oder Kostenträger (z.B. als Produkt im Produktbereich 11.27 oder 21.\*).

AG Berichtswesen und Controlling:

Unter [www.nkhr-bw.de](http://www.nkhr-bw.de) veröffentlichtes Arbeitsergebnis, November 2008.

Hinweis: bei Wiedergabe des Beitrags, auch auszugsweise, besteht die Pflicht zur Angabe der Quelle.

---

Sollten dennoch strittige Leistungen vorkommen, so sind diese aufgrund vorher festgelegter Regeln (z.B. Überprüfung durch eine neutrale Stelle wie das Rechnungsprüfungsamt) zu lösen.

Jede Kommune sollte bei der Einführung der Kostenrechnung beide Möglichkeiten sorgfältig prüfen und entscheiden, welche Form der Abwicklung (Verrechnung oder Rechnungsstellung) sie wählt. Denkbar ist auch eine Mischform, bei der beispielsweise die Steuerungsleistungen und ausgewählte Serviceleistungen verrechnet werden. Andere definierte Servicebereiche stellen ihre Leistungen per Rechnungen dar.



## Auflistung der Steuerungsleistungen

## Anlage 1

Der Kommunale Produktplan von Baden-Württemberg (Stand: November 2006; Heft 9 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen) weist in dem Produktbereich 11 in den Produktgruppen 11.1\* Steuerungs- und Steuerungsunterstützungsleistungen aus. Die nachfolgende Darstellung soll eine Hilfestellung für die konkrete Umsetzung vor Ort sein.

Nr.	Art/Leistung	Produkt im Kommunalen Produktplan von Baden-Württemberg
<b>A</b>	<b>Steuerung</b>	<b>11.10, 11.11</b>
	Sitzungsaufwand des Rates, der Ausschüsse und der Fraktionen	11.10.01
	Ober-/Bürgermeister/in, Landrätin/Landrat, Erste/r Landesbeamtin/er, Beigeordnete, Dezernent/in einschließlich Referent/in, Sekretariat und Fahrer/in	11.10.01
	Geschäftsführung für Gemeinderat/Kreistag und Ausschüsse	11.11.01
	Geschäftsführung für Bezirksbeirat/Ortschaftsrat u.a.	11.11.02
<b>B</b>	<b>Steuerungsunterstützung</b>	<b>11.12, 11.13, 11.14</b>
	<b>Personal</b>	
	Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen im Bereich Personal	11.12.01
	Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans (Controlling) im Bereich Personal	11.12.03
	<b>Organisation und EDV</b>	
	Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen im Bereich Organisation und Tul	11.12.01
	Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans (Controlling) im Bereich Organisation und Tul	11.12.03
	<b>Finanzen</b>	
	Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen im Bereich Finanzen einschließlich zentraler Angelegenheiten des Kassen- und Rechnungswesens	11.12.01
	Haushalts-, Finanz- und Investitionsplanung	11.12.02
	Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans (Controlling) im Bereich Finanzen, Jahresrechnung, Darlehens- und Schuldenverwaltung, Bewirtschaftung des Geld- und Kapitalvermögens	11.12.03
	Beteiligungsmanagement	11.12.04
	<b>Rechnungsprüfung</b>	
	Rechnungsprüfung	11.13.01
	Sonstige übertragene Prüfungen außerhalb der Kommune	11.13.02
	<b>Zentrale Funktionen</b>	
	Gleichstellung von Frau und Mann innerhalb der Verwaltung	11.14.01
	Gleichstellung von Frau und Mann außerhalb der Verwaltung	11.14.02
	Gesamtpersonalrat	11.14.03
	Schwerbehindertenvertretung	11.14.04

AG Berichtswesen und Controlling:

Unter [www.nkhr-bw.de](http://www.nkhr-bw.de) veröffentlichtes Arbeitsergebnis, November 2008.

Hinweis: bei Wiedergabe des Beitrags, auch auszugsweise, besteht die Pflicht zur Angabe der Quelle.

---

<b>Nr.</b>	<b>Art/Leistung</b>	<b>Produkt im Kommunalen Produktplan von Baden-Württemberg</b>
	Datenschutzbeauftragte/r	11.14.05
	Repräsentation	11.14.06
	Europaangelegenheiten und Internationales	11.14.07
	Kommunale Integrationsförderung	11.14.08
	Lokale Agenda	11.14.09
	Bürgerschaftliches Engagement	11.14.10

Die Produkte **11.12.01** (Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen) und **11.12.03** (Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans) sind bei Bedarf neben den ausgewiesenen Bereichen Personal, Organisation und EDV sowie Finanzen für weitere Ämter/Fachbereiche auszuweisen.

## Auflistung der Serviceleistungen

## Anlage 2

Der Kommunale Produktplan von Baden-Württemberg (Stand: November 2006; Heft 9 der Schriftenreihe des Innenministeriums Baden-Württemberg zum kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen) weist in dem Produktbereich 11 in den Produktgruppen 11.2\* Serviceleistungen (11.30 einschließlich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) aus. Die nachfolgende Darstellung soll eine Hilfestellung für die konkrete Umsetzung vor Ort sein.

Nr.	Art/Leistung	Vorschlag zur Verteilung	Produkt im Kommunalen Produktplan von Baden-Württemberg
<b>A</b>	<b>Organisation und EDV</b>		<b>11.20</b>
	Organisationsberatung	Spitzabrechnung	11.20.01
	Kundenbetreuung, Benutzerservice	Grundpreis je Gerät und/oder Spitzabrechnung	11.20.02
	Entwicklung, Pflege und Betreuung von Anwendungen	Spitzabrechnung	11.20.03
	Betrieb und Anwendung von Tul-Anwendungen auf zentralen Rechnersystemen	Grundpreis je Gerät	11.20.04
	Betrieb und Unterhaltung des zentralen Netzes ohne Telekommunikationsanlagen	Grundpreis je Gerät	11.20.05
	Betrieb und Unterhaltung von Telekommunikationsanlagen	Spitzabrechnung	11.20.05
	Schulungen	Spitzabrechnung	11.20.06
<b>B</b>	<b>Personal</b>		<b>11.21</b>
	Personalbedarfsdeckung	Spitzabrechnung	11.21.01
	Personalbetreuung	Spitzabrechnung	11.21.02
	Ausbildung	Spitzabrechnung	11.21.03
	Fortbildung	Spitzabrechnung	11.21.04
	Bezügeabrechnung	Spitzabrechnung	11.21.05
	Freiwillige soziale Leistungen	Spitzabrechnung	11.21.06
	Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin	Spitzabrechnung	11.21.07
<b>C</b>	<b>Finanzen</b>		<b>11.22</b>
	Haushalts- und betriebswirtschaftliche Dienstleistungen einschließlich Anlagenbuchhaltung, Gebührenkalkulation und EDV-Betreuung im Finanzwesen	Spitzabrechnung	11.22.01
	Aufgaben der Kommune als Steuerschuldner	Spitzabrechnung	11.22.02
	Verwaltung von Treuhand- und Sondervermögen ohne Eigenbetriebe	Spitzabrechnung	11.22.03
	Konzessionsverträge und -abgaben	Spitzabrechnung	11.22.04
	Zahlungsverkehr einschließlich Verwaltung der Kassenmittel und Wertgegenstände	Spitzabrechnung	11.22.05
	Buchhaltung	Spitzabrechnung	11.22.06
	Zwangswise Einziehung von Forderungen	Spitzabrechnung	11.22.07
	Abwicklung von Geld- und Sachspenden	Spitzabrechnung	11.22.08

AG Berichtswesen und Controlling:

Unter [www.nkhr-bw.de](http://www.nkhr-bw.de) veröffentlichtes Arbeitsergebnis, November 2008.

Hinweis: bei Wiedergabe des Beitrags, auch auszugsweise, besteht die Pflicht zur Angabe der Quelle.

Nr.	Art/Leistung	Vorschlag zur Verteilung	Produkt im Kommunalen Produktplan von Baden-Württemberg
<b>D</b>	<b>Justizariat</b>		<b>11.23</b>
	Beratung und Unterstützung von Politik und Verwaltungsspitze	Spitzabrechnung	11.23.01
	Allgemeine Rechtsberatung	Spitzabrechnung	11.23.02
	Gerichtliche Vertretung in Rechtssachen	Spitzabrechnung	11.23.03
	Entscheidungen in Rechtssachen	Spitzabrechnung	11.23.04
	Abschluss, Verwaltung und Abwicklung von Versicherungen	Spitzabrechnung	11.23.05
<b>E</b>	<b>Grundstücks- und Gebäudemanagement</b>		<b>11.24</b>
	Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, Modernisierungen und Sanierungen	Spitzabrechnung	11.24.01
	Bau von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, bauliche Durchführung von Modernisierungen und Sanierungen	Spitzabrechnung	11.24.02
	Bauherrenleistungen	Spitzabrechnung	11.24.03
	Beratungsleistungen	Spitzabrechnung	11.24.04
	Bauunterhaltung	Spitzabrechnung	11.24.05
	Betrieb und Betreuung von technischen Anlagen an und in Gebäuden	Spitzabrechnung	11.24.06
	Energiemanagement für kommunale Liegenschaften	Spitzabrechnung	11.24.07
	Gebäudereinigung	Spitzabrechnung	11.24.08
	Verwaltung und Bewirtschaftung bebauter Grundstücke für interne Nutzer	Spitzabrechnung	11.24.09
	Verwaltung unbebauter Grundstücke für interne Nutzer	Spitzabrechnung	11.24.10
<b>F</b>	<b>Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge</b>		<b>11.25</b>
	Planungs- Bau- und Unterhaltungsleistungen auf Abforderung im Bereich Grünanlagen	Spitzabrechnung	11.25.01
	Floristik und Gärtnerei	Spitzabrechnung	11.25.02
	Leistungen zentraler Werkstätten	Spitzabrechnung	11.25.03
	Transport- und Beförderungsleistungen	Spitzabrechnung	11.25.04
	Betreuung von Fahrzeugen und Geräten	Spitzabrechnung	11.25.05
	Bereitstellung von Tankstelle und Waschanlage	Spitzabrechnung	11.25.06
<b>G</b>	<b>Zentrale Dienstleistungen</b>		<b>11.26</b>
	Zentraler Einkauf	Spitzabrechnung	11.26.01
	Boten-, Zustell- und Postdienste	Spitzabrechnung	11.26.02
	Hausdruckerei und Vervielfältigungen	Spitzabrechnung	11.26.03
	Zentrale Registratur, Hausdienste, Pforte, Zentraler Schreibdienst	Spitzabrechnung	11.26.04
	Dienstleistungen der Statistik	Spitzabrechnung	11.26.05
	Zentrale Bearbeitung von Bußgeldern	Spitzabrechnung	11.26.06

AG Berichtswesen und Controlling:

Unter [www.nkhr-bw.de](http://www.nkhr-bw.de) veröffentlichtes Arbeitsergebnis, November 2008.

Hinweis: bei Wiedergabe des Beitrags, auch auszugsweise, besteht die Pflicht zur Angabe der Quelle.

---

Nr.	Art/Leistung	Vorschlag zur Verteilung	Produkt im Kommunalen Produktplan von Baden-Württemberg
<b>H</b>	<b>Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</b>		<b>11.30</b>
	Redaktion und Vertrieb des Amtsblatts	Spitzabrechnung	11.30.01
	Internetangebot	Spitzabrechnung	11.30.02
	Intranetangebot	Spitzabrechnung	11.30.02
	Herausgabe von Print- und Non-Print-Medien	Spitzabrechnung	11.30.03
	Werbung, Vermarktung, Ausschreibung, Bekanntmachungen	Spitzabrechnung	11.30.04
	Pressearbeit	Spitzabrechnung	11.30.05

Spitzabrechnung bedeutet, dass die Abrechnung nach einem kalkulierten Stunden- bzw. Tagessatz bzw. einem kalkulierten Preis je Leistungseinheit (auch evt. Anzahl der „Köpfe“) multipliziert mit der erbrachten Leistungsmenge erfolgt.