



Finanzministerium  
des Landes  
Schleswig-Holstein

An die  
Vorsitzende des Finanzausschusses  
des Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Frau Ursula Kähler, MdL  
Landeshaus  
24105 Kiel

Kiel, 5. Mai 2004

Staatssekretär

**Outputorientierte Budgetierung**

Finanzausschusssitzungen vom 29. Januar und 8. April 2004

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,

in der Sitzung am 29. Januar 2004 hatte ich zugesagt, dem Finanzausschuss eine **Übersicht über die in anderen Ländern durchgeführten und geplanten Maßnahmen im Rahmen der Modernisierung des Haushaltswesens** zu übersenden.

Der *Bund/Länder-Arbeitsausschuss „Haushaltsrecht und Haushaltssystematik“* erarbeitet unter Federführung des BMF regelmäßig „Übersichten zum aktuellen Stand der Modernisierung der Haushaltswirtschaft von Bund und Ländern“.

Die letzte Zusammenstellung mit Stand November 2002 hatte ich dem Finanzausschuss am 11. Dezember 2002 (Umdr. 15/2833) zugeleitet.

Mit Stand April 2004 ist nunmehr eine Aktualisierung vorgenommen worden.

Die Übersichten folgen den unterschiedlichen Modernisierungsansätzen des Haushaltswesens:

*Anlage 1 - Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft*

*Anlage 2 - Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung*

*Anlage 3 - Einführung einer leistungsbezogenen Planaufstellung und -bewirtschaftung*

*Anlage 4 - Bestrebungen zur Einführung Doppik*

Ich bitte um Kenntnisnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Uwe Döring

## Modernisierung der Haushaltswirtschaft von Bund und Ländern

## Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft

Mit der Änderung des Haushaltsgrundsätzegesetzes (HGrG) durch das Haushaltsrechts-Fortentwicklungsgesetz zum 1. Januar 1998 wurde der rechtliche Rahmen zur Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft bei Bund und Ländern erweitert.

In welchem Umfang wird dieser rechtliche Rahmen genutzt?

Bund	<p>Anwendung der Haushaltsflexibilisierung seit 1998. Das jährliche Haushaltsgesetz regelt für im Gesamtplan aufgeführte Kapitel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volle Deckungsfähigkeit innerhalb der im Haushaltsgesetz benannten Titel der Hauptgruppen 4, 5, 7 und 8</li> <li>- Deckungsfähigkeit in Höhe von 20 v.H. zwischen den Hauptgruppen</li> <li>- Überjährige Verfügbarkeit</li> </ul> <p>Weitere Einbeziehung von Titeln über Haushaltsvermerk möglich. Inanspruchnahme von Ausgaberechten aus der Haushaltsflexibilisierung grundsätzlich ohne Einsparauflage im Einzelplan. Deckungsfähigkeit bei Verpflichtungsermächtigungen. Normierte Lockerung des Grundsatzes der Gesamtddeckung wird dazu genutzt, verstärkt Anreize zu erzielen um Mehreinnahmen zu schaffen.</p>
Baden-Württemberg	<p>Nach dem erfolgreichen Pilotversuch in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen wird die dezentrale Budgetverantwortung flächendeckend eingeführt werden. Die Einführung erfolgt stufenweise. Seit dem Jahr 2003 ist die 1. Stufe der dezentralen Budgetverantwortung in Kraft, die sich im Wesentlichen auf die Sachausgaben der Verwaltungshaushalte erstreckt. Sie beinhaltet die erweiterte Übertragbarkeit und die erweiterte Deckungsfähigkeit. Das Haushaltsgesetz legt jeweils die Verwaltungsbereiche fest, denen - aufgrund der eingeführten Kostenstellenrechnung - diese 1. Stufe der dezentralen Budgetverantwortung übertragen wird. Der flexiblere Mitteleinsatz wird erreicht durch die haushaltsgesetzlich festgeschriebene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die volle Deckungsfähigkeit innerhalb der Obergruppen 51-54 (ohne 529),</li> <li>• die volle Deckungsfähigkeit innerhalb der Obergruppe 81,</li> <li>• die volle gegenseitige Deckungsfähigkeit zwischen den Obergruppen 51-54 (ohne 529), der Gruppe 429 und den Titeln 427 51 und 685 49,</li> <li>• die volle einseitige Deckungsfähigkeit von den Obergruppen 51-54 (ohne 529), der Gruppe 429, der Titel 427 51 und 685 49 zugunsten der Obergruppe 81,</li> <li>• die anteilige (20 %) einseitige Deckungsfähigkeit von der Obergruppe 81 zugunsten der Obergruppen 51-54 (ohne 529), der Gruppe 429, der Titel 427 51 und 685 49.</li> </ul> <p>Als weitere Stufe ist eine flächendeckende dezentrale Personalausgabenbudgetierung konzipiert, deren Erprobung noch aussteht. Für den Hochschulbereich im weitesten Sinn gelten teilweise besondere Flexibilisierungsregelungen, die sich in der Fortentwicklung befinden und auch in Zusammenhang mit neu Angedachten Finanzierungsformen für diese Bereiche stehen.</p>

<p>Bayern</p>	<p>Flächendeckende Anwendung der dezentralen Budgetverantwortung seit 1. Januar 1998. Das jährliche Haushaltsgesetz regelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- volle Deckungsfähigkeit innerhalb der Verwaltungsbetriebsmittel (nichtstellengebundene Personalausgaben der Hauptgruppe 4, Ansätze der Obergruppen 51 bis 54 mit Ausnahme der Gruppe 529 sowie der Festtitel 527 21, 531 21, 532 01 und 549 02, Ansätze der Obergruppen 81 und 82);</li> <li>- einseitige Deckungsfähigkeit zu Lasten längerfristig freigesetzter Stellenghälter gebundener Planstellen;</li> <li>- Kopplung der Einnahmen mit den Ausgaben des Budgets bis zu 10 v.H. der Mehr- oder Mindereinnahmen der Obergruppen 12 und 13, ohne Gruppe 133, der Gruppen 111 und 113 sowie der Festtitel 119 01 und 119 49;</li> <li>- generelle Übertragbarkeit der budgetierten Ausgabeansätze.</li> </ul>
<p>Berlin</p>	<p>In allen Senatsverwaltungen und Bezirken gelten seit Mai 1999 einheitliche erweiterte Regelungen zur Deckungsfähigkeit (jeweils gegenseitige Deckungsfähigkeit zwischen Personalausgaben, konsumtiven Sachausgaben, jeweils einseitige Deckungsfähigkeit von Personalausgaben zu Sachausgaben sowie Personalausgaben und konsumtiven Sachausgaben zu Investitionen, einseitige Deckungsfähigkeit von konsumtiven Sachausgaben zu Personalausgaben, wenn Nachweis der Wirtschaftlichkeit erbracht wird – Ausnahme: planmäßige Dienstkräfte -); Deckungsfähigkeit von Verpflichtungsermächtigungen; Verwendung managementbedingter Mehreinnahmen (HGr. 1) für Mehrausgaben bei engem Zusammenhang; Zuführung von managementbedingten Mehreinnahmen/Minderausgaben (für die Ermittlung werden die Einnahmen der HGr. 1 sowie alle verfügbaren Ausgaben mit einigen Ausnahmen, z.B. Mittel für die bauliche Unterhaltung, herangezogen) an eine Erfolgsrücklage (zwischen 25 und 100 v.H. je nach Jahresergebnis der Organisationseinheit, des Einzelplans und ob in ein Globalsummensystem eingebunden).</p>
<p>Brandenburg</p>	<p>Mit dem Haushaltsgesetz 2002/2003 ist seit dem 1. Januar 2002 die einzelplanbezogene Bildung von Personal- und Verwaltungsbudgets eingeführt und mit dem Haushaltsgesetz 2004 weitergeführt worden.</p> <p>Das jeweilige <u>Personalbudget</u> umfasst die gegenseitig deckungsfähigen Ausgaben der Hauptgruppe 4 des jeweiligen Einzelplans. Seit dem Haushaltsjahr 2004 sind die Ausgaben der Gruppe 453 nicht mehr Bestandteil des Budgets. Rücklagen aus dem Vorjahr dürfen zur Verstärkung der Ausgaben verwendet werden; vorgezogene Entnahmen im Vorjahr sind durch Minderausgaben im laufenden Haushaltsjahr auszugleichen. Wird das Personalbudget beim Jahresabschluss über- oder unterschritten, kann der Betrag bis zur Höhe der Über- oder Unterschreitung auf das Personalbudget für den nächsten Haushalt vorgetragen werden (in der Regel unter 100 %).</p> <p>Das jeweilige <u>Verwaltungsbudget</u> umfasst die gegenseitig deckungsfähigen Ausgaben der Obergruppen 51 bis 54 (ausgenommen die Ausgaben der Gruppe 529) und 81 sowie die Einnahmen der Obergruppen 11 bis 13 des jeweiligen Einzelplans. Rücklagen aus dem Vorjahr dürfen zur Verstärkung der Ausgaben verwendet werden. Wird das Verwaltungsbudget beim Jahresabschluss über- oder unterschritten, kann der Betrag bis zur Höhe der Über- oder Unterschreitung auf das Verwaltungsbudget für den nächsten Haushalt vorgetragen werden. Einzelne Einnahmen und Ausgaben können vom Verwaltungsbudget ausgenommen werden (in der Regel unter 100 %, in Einzelfällen bis 100 %).</p> <p><u>Mehreinnahmen</u> bei den Obergruppen 11 bis 13 können zur Verstärkung der Ausgaben im Rahmen des Verwaltungsbudgets verwendet werden, wenn ein verwaltungsmäßiger oder sachlicher Zusammenhang besteht oder eine wirtschaftliche und sparsame Verwendung gefördert wird.</p> <p><u>Minderausgaben beim Personalbudget</u> können zur Verstärkung der Ausgaben des Verwaltungsbudgets im jeweiligen Einzelplan verwendet werden, soweit sich daraus keine Überschreitung des Personalbudgets beim Jahresabschluss ergibt.</p> <p><u>Minderausgaben beim Verwaltungsbudget</u> können zur Verstärkung der Ausgaben in der Gruppe 711 herangezogen werden.</p> <p>Die allein aus Landesmitteln finanzierten und nicht zur Komplementärfinanzierung von Drittmitteln bestimmten <u>Ausgaben der Hauptgruppe 6</u> sind innerhalb des jeweiligen <u>Einzelplans</u> gegenseitig deckungsfähig.</p> <p>Die Universitäten und Fachhochschulen des Landes, die Landesforstverwaltung</p>

	<p>und das Landeslabor Brandenburg werden jeweils nur mit ihrem Zuschussbedarf veranschlagt. Die Einnahmen und Ausgaben dieser Einrichtungen werden in Wirtschaftsplänen veranschlagt, die dem Haushaltsplan als Erläuterungen beige-fügt sind.</p>
Bremen	<p>Produktgruppenhaushalt (Verbindung von Budgets und Leistungsanforderungen) seit 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gegenseitige Deckungsfähigkeit innerhalb einer Produktgruppe             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die nicht übertragbaren Ausgaben der Hauptgruppe 4</li> <li>2. die Ausgaben der Hauptgruppen 5 und 6</li> <li>3. die Ausgaben der Hauptgruppen 7 und 8</li> </ol> </li> <li>- Dezentralisierung von Umbewilligungsbefugnissen</li> <li>- Übertragbarkeit aller Ausgaben der Hauptgruppen 5 und 6 (Ausnahme: Ausschluss durch Haushaltsvermerk)</li> <li>- Verfügbarkeit durch Rücklagenbildung (Mehreinnahmen u. Personalausgaben)</li> <li>- dezentrale Sperrenaufhebung bei Baumaßnahmen bis 500.000 €</li> </ul>
Hamburg	<p>Der erweiterte rechtliche Rahmen wurde insbesondere wie folgt genutzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Übertragbarkeit wurde ausgeweitet (Personalausgaben und sächliche Verwaltungsausgaben sind generell übertragbar). Auf den speziellen Deckungsnachweis für die Inanspruchnahme einzelner Ausgabereste wird verzichtet.</li> <li>- Die Deckungsfähigkeit ist ausgeweitet worden:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- sowie Sach- und Fachausgaben werden vermehrt in Titelgruppen als Budgets für einzelne Aufgabenbereiche (Produktbereiche oder Produktgruppen) zusammengefasst.</li> <li>• Außerhalb von Titelgruppen ist die Deckungsfähigkeit zwischen Personal- und Sachhaushalt innerhalb eines Produktbereichs begrenzt möglich.</li> <li>• Gleichartige Ausgaben z.B. für Hochbauinvestitionen, IuK-Maßnahmen werden überwiegend in Einzelplan-Deckungskreisen veranschlagt.</li> <li>• Verpflichtungsermächtigungen werden regelmäßig in die Deckungsfähigkeit einbezogen.</li> </ul> </li> <li>- Die Zweckbindung von Einnahmen wird regelmäßig zugelassen, wenn die Behörden durch konkretes Handeln die Einnahmen dem Grunde und/oder der Höhe nach beeinflussen können.</li> </ul>
Hessen	<p>Seit 2003 sind im Rahmen der Haushaltsreform alle Dienststellen des Landes wie folgt budgetiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Titel der Hauptgruppen 4 bis 6 und 9 sind gegenseitig deckungsfähig sowie einseitig deckungsfähig zu Gunsten der Hauptgruppen 7 und 8 (außer Titel 529).</li> <li>- Mindereinnahmen reduzieren, Mehreinnahmen erhöhen die Ausgabeermächtigung deckungsfähiger Ansätze.</li> <li>- 50 v.H. des Jahresüberschusses aus laufenden Geschäften können in eine Gewinnrücklage eingestellt werden. Im Übrigen erfolgt eine Gewinnabführung an den Landeshaushalt.</li> </ul> <p>Zum 01.01.2004 sind die vorläufigen Regelungen zu § 7a LHO in Kraft getreten, in denen ergänzende Regelungen zur Verbindlichkeit des Wirtschaftsplans getroffen wurden.</p> <p>Der Wirtschaftsplan ist in einen Leistungsplan, einen Erfolgsplan und einen Finanzplan gegliedert. Der Wirtschaftsplan ist Bestandteil des Haushaltsplans. Der Leistungsplan stellt die Produkte der Verwaltungseinheiten sowie die Kosten und Erlöse dar, die dafür anfallen bzw. erwartet werden. Er bildet die Grundlage für den Erfolgs- und Finanzplan. In den Erläuterungen zum Leistungsplan sind Kennzahlen auszuweisen, die Aussagen über die Qualität der Produkte zulassen. Dabei sollen auch Wirkungen erfasst werden.</p> <p>Der Erfolgsplan enthält alle voraussichtlich anfallenden Erträge und Aufwendungen, die sich aus der planmäßigen Umsetzung des Leistungsplans ergeben.</p> <p>Der Finanzplan weist die geplanten Investitionen aus und informiert darüber, wie sie finanziert werden sollen. Als Investitionen sind die Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens gem. § 255 Abs. 1 und Abs. 2 HGB des jeweiligen Haushaltsjahres zu veranschlagen. Der Finanzplan kann auch in einer erweiterten Form einer Finanzierungsrechnung (Cash-Flow) dargestellt werden.</p>

### **Budgetierung**

Auf der Basis eines aus der mittelfristigen Finanz- und Entwicklungsplanung abgeleiteten, von der Regierung vorgegebenen Eckwertebeschlusses, der ggf. von den Ressorts weiter konkretisiert wird, werden innerhalb des Mandanten die Produkte, die Produktmengen und –qualitäten sowie die Produkterlöse und –kosten geplant. Die von den untersten Ebenen entsprechend den Vorgaben der jeweils höheren Ebene heraufgeplanten und so auf Mandantenebene aggregierten Budgets werden vom Ressort auf die Einhaltung der Vorgaben geprüft, anschließend als Haushaltsvoranschlag eingereicht und mit dem Ministerium der Finanzen beraten.

### **Informations- und Steuerungsinstrumente**

Die Mandanten haben eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung als Vollkostenrechnung einzurichten. Die Kostenträgerrechnung stellt die notwendigen Informationen für die Produktkosten und –erlöse zur Verfügung.

Für Haushaltsplanung und Haushaltsvollzug ist ein umfassendes Fach- und Finanzcontrolling einzurichten. Es informiert über die Schlüssigkeit von Planvorgaben (Haushaltsaufstellung) und im Rahmen laufender ordentlicher Berichtspflichten über die Einhaltung des Budgets des Mandanten/des Ressorts, die Entwicklung von Aufwand und Ertrag, den Fortschritt der geplanten Investitionen und den Stand der Produkterstellung (Haushaltsvollzug) unter Einschluss der in den Erläuterungen zum Leistungsplan enthaltenen Kennzahlen.

### **Verbindlichkeit des Wirtschaftsplans**

Die Aufwendungen im Erfolgsplan sind gegenseitig deckungsfähig. Mehrerträge können zum Ausgleich erhöhter Aufwendungen eingesetzt werden, soweit dies nicht zu einer Überschreitung des Leistungsplans führt. Mindererträge führen nicht zu einer Erhöhung der Produktabgeltung; sie sind durch Minderaufwendungen auszugleichen.

Managementbedingte Minderaufwendungen und/oder managementbedingte Mehrerträge führen nicht zu einer Minderung der Produktabgeltung. Sie können zur Verstärkung des Finanzplans verwendet oder als Jahresüberschuss nach Maßgabe einer im Haushaltsplan vorher festgelegten Regelung in Form einer Gewinnrücklage eingestellt werden.

Ein Jahresfehlbetrag ist mit vorhandenen Gewinnrücklagen zu verrechnen. Ein verbleibender Betrag ist auf neue Rechnung vorzutragen.

Im Finanzplan sind die vorgesehenen Investitionen grundsätzlich nicht deckungsfähig. Für veranschlagte, nicht getätigte Investitionen kann zur Finanzierung dieser Investitionen in den Folgejahren eine gesonderte Rücklage gebildet werden.

Die im Leistungsplan ausgewiesene Anzahl oder Menge der Produkte in der vereinbarten Qualität stellen einen Ermächtigungsrahmen dar, der grundsätzlich nicht überschritten werden darf. Unterschreitungen von Anzahl und Menge der Produkte, die über einen im Leistungsplan festgelegten Korridor hinausgehen, vermindern die Produktabgeltung; gleiches gilt für die Nichterfüllung der Qualitätsvorgaben. Die einem Produkt zugeordnete Produktabgeltung kann zur vollständigen Erfüllung des Leistungsplans auch für andere Produkte des Leistungsplans eingesetzt werden.

### **Überplanmäßige und außerplanmäßige Maßnahmen**

Eine Überschreitung der für das jeweilige Produkt im Leistungsplan festgelegten Menge oder die Erstellung nicht im Leistungsplan vorgesehener Produkte bedürfen der vorherigen Zustimmung (Einwilligung) des Ministeriums der Finanzen soweit sie sich nicht in dem eingeräumten Leistungskorridor oder im Rahmen der zugelassenen Deckungsfähigkeit bewegen. Die Einwilligung darf nur im Falle eines unvorhergesehenen und unabweisbaren Bedürfnisses erteilt werden.

Eine Überschreitung des kameraleen Zuschusses ist nur nach Maßgabe des § 37 LHO zulässig.

<p>Mecklenburg-Vorpommern</p>	<p>Die Landeshaushaltsordnung wurde am 22. März 2000 neu gefasst, dabei wurden die Neuerungen des Haushaltsgrundsätzegesetzes berücksichtigt. Am 10. April 2000 (GVBl. M-V S. 159) wurde die LHO in einer Neufassung veröffentlicht. Mit dem Haushaltsgesetz 2004/2005 sind für bestimmte KLR-Behörden einheitliche Flexibilisierungen der Haushaltswirtschaft festgeschrieben worden (§ 19 HG). Für diese gilt: Innerhalb desselben Kapitels sind deckungsfähig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gegenseitig die Ausgaben der Hauptgruppen 7 und 8,</li> <li>- einseitig die Ausgaben der Hauptgruppe 5 zugunsten der Ausgaben der Hauptgruppen 6, 7 und 8,</li> <li>- innerhalb der jeweiligen Hauptgruppe gegenseitig die Ausgaben der Hauptgruppen 5 bis 8.</li> </ul> <p>Zusätzlich wird mit § 19 HG die Möglichkeit eröffnet, 60 vom Hundert des landesfinanzierten Saldos der o.g. KLR-Behörden, der sich aus der Differenz des Zuschussbedarfs im Soll und im Ist ergibt (ausgenommen Hauptgruppen 4, 7, 8), zu übertragen.</p> <p>Für die nicht KLR-geführten Kapitel wurden im Haushaltsgesetz folgende gegenseitige Deckungsfähigkeiten innerhalb der Einzelpläne geregelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Ausgaben der Hauptgruppe 4,</li> <li>- die Ausgaben der Gruppen 511 bis 546 mit Ausnahme der Gruppe 529.</li> </ul> <p>Nicht Deckungsfähig sind Ausgaben aufgrund zweckgebundener Einnahmen und alle innerhalb derselben Maßnahmegruppe veranschlagten Ausgaben mit in Titeln außerhalb derselben Maßnahmegruppen veranschlagten Ausgaben.</p> <p>Für den Einzelplan 12 (Hochbaumaßnahmen des Landes) wurden weitere Festlegungen zu Deckungsfähigkeiten getroffen.</p>
<p>Niedersachsen</p>	<p>Mit dem Dritten Gesetz zur Änderung der Landeshaushaltsordnung (LHO) vom 22. Juni 2000 (Nds. GVBl. S. 140) wurden die im Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) getroffenen Regelungen zur leistungsbezogenen Haushaltsplanaufstellung und -bewirtschaftung wie folgt in Landesrecht umgesetzt.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung (§ 6 Abs. 3 HGrG) wurde in § 7 Abs. 3 LHO normiert, allerdings nicht wie im HGrG als „Sollvorgabe“, sondern als zwingende Vorgabe („ist ....“).</li> <li>2. Die Regelungen zur leistungsbezogenen Haushaltsplanaufstellung und –bewirtschaftung (§ 6a HGrG) wurden als § 17a in die LHO aufgenommen. Die in § 6a Abs. 2 HGrG als „Soll“ formulierte Regelung über die durch Gesetz oder Haushaltsplan zu treffenden Bestimmungen über die Zweckbindung von Einnahmen, Übertragbarkeiten von Ausgaben und Deckungsfähigkeiten wurde in der entsprechenden Landesregelung (§ 17a Abs. 2 LHO) jedoch als zwingende Vorgabe („ist ....“) ausgestaltet.</li> <li>3. Von einer Umsetzung des § 33a HGrG (Ermächtigung zur Einführung einer zusätzlichen Buchführung im doppischen System) wurde abgesehen.</li> </ol> <p>Parallel zur Schaffung der genannten rechtlichen Vorgaben wurde das Projekt „Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen“ (LoHN) gestartet, mit dem ein verbindliches, flächendeckendes Konzept eines neuen, ergebnis- oder outputorientierten Haushaltskreislaufes mit den Bestandteilen Budgetierung, Zielvereinbarungen, KLR und Controlling sowie Berichtswesen entwickelt werden soll.</p> <p>Wesentliche haushaltswirtschaftliche Steuerungsinstrumente nach dem Konzept LoHN werden eine Budgetierung nach landeseinheitlichen Regeln, Zielvereinbarungen zur Delegation von Aufgaben und zur Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung im nachgeordneten Bereich sowie eine nach einem Landesreferenzmodell entwickelte, einheitliche KLR sein.</p>
<p>Nordrhein-Westfalen</p>	<p>Die Haushaltsvermerke im Rahmen zahlreicher Pilotprojekte ermöglichen folgende Haushaltsflexibilisierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deckungsfähigkeiten innerhalb der Hauptgruppen 5, 6 und 8;</li> <li>- Unbegrenzte Deckungsfähigkeit der Hauptgruppe 5 zugunsten der Obergruppe 81;</li> <li>- Begrenzte Deckungsfähigkeit in Höhe von 10 v.H. der Obergruppe 81 zugunsten der Hauptgruppe 5;</li> <li>- Verwendung ersparter Personalausgaben zur Verstärkung von Sachausgaben und/oder Investitionen;</li> <li>- Überjährige Verfügbarkeit der Ausgaben mit Ausnahme der Ausgaben der</li> </ul>

	<p>Hauptgruppe 4;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inanspruchnahme von Ausgaberesten aus der Haushaltsflexibilisierung <u>ohne</u> Einsparauflage im Rahmen einer begrenzten Deckungsveranschlagung im Folgejahr;</li> <li>- Mehreinnahmen dürfen zur Verstärkung zugehöriger Sachausgaben verwandt werden.</li> </ul> <p>Flexibilisierungsdividende in Höhe von 3 v.H. der flexibilisierten Ausgaben ohne Personalausgaben. Daneben „Finanzautonomie der Hochschulen“.</p> <p>Ab 2003 Modellversuch „Globalhaushalt“ bei 2 Universitäten und 2 (ab 2005: 3) Fachhochschulen, dabei z.T. Selbstbewirtschaftung von Mitteln der Hochschulen mit Globalhaushalt (§ 15 Abs. 2 LHO). Seit 2003 Selbstbewirtschaftung von Investitionsmitteln der Universitätsklinik (§ 15 Abs. 2 LHO). Darüber hinaus Personalausgabenbudgetierungsmodelle insbesondere in den Ministerialkapiteln.</p>
Rheinland-Pfalz	<p>Gegenseitige Deckungsfähigkeit innerhalb eines Kapitels der Ansätze innerhalb der Hauptgruppe 4, der Obergruppen 51 bis 54 - mit Ausnahme der Gruppen 529 und 531 -, der Hauptgruppe 7 und der Obergruppen 81 und 82 sowie der Ansätze der Hauptgruppe 4 und des Ansatzes des Titels 919 02 (Zuführungen an den Finanzierungsfonds für die Beamtenversorgung).</p> <p>Einseitige Deckungsfähigkeit einzelner Ausgabenbereiche jeweils bis zu 20 v.H. innerhalb eines Kapitels zugunsten anderer Ausgabenbereiche (hauptgruppenübergreifende Deckungsfähigkeit), und zwar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Ansätze der Hauptgruppe 4 zugunsten der Ansätze der Obergruppen 51 bis 54 – mit Ausnahme der Gruppen 529 und 531 -, der Hauptgruppe 7, der Obergruppen 81 und 82 sowie des Titels 981 05 (Erstattung des Verwaltungsaufwandes an die ZBV für die Zahlbarmachung von Bezügen) und</li> <li>• die Ansätze der Obergruppen 51 bis 54 - mit Ausnahme der Gruppen 529 und 531 – zugunsten der Ansätze der Hauptgruppe 7, der Obergruppen 81 und 82 sowie des Titels 981 05.</li> </ul> <p>Ausweitung der Deckungsfähigkeiten auf den Einzelplan als auch Erhöhung des Vmhundertsatzes der einseitigen Deckungsfähigkeit mit Einwilligung des Haushalts- und Finanzausschusses des Landtags möglich.</p> <p>Für Verpflichtungsermächtigungen gelten die vorgenannten Regelungen entsprechend.</p> <p>Übertragbarkeit der Ausgaben der Hauptgruppe 4, der Obergruppen 51 bis 54 - mit Ausnahme der Gruppen 529 und 531 – und des Titels 919 02 möglich. Abweichend von § 45 Abs. 2 LHO ist zugelassen, entsprechende Ausgabereste der Hauptgruppe 4 auch für Zwecke der Obergruppen 51 bis 54 - mit Ausnahme der Gruppen 529 und 531 - und der Hauptgruppen 7 und 8 sowie des Titels 981 05 zu verwenden. In Ausgestaltung dieser Regelung im LHG wurde ein Bonus-/Malus-System entwickelt: 75 % nicht verausgabter Mittel können i.d.R. in den kommenden Haushalt übertragen werden. Bei Investitionen ohne Folgekosten können 100 % übertragen werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrausgaben bei den Ausgaben der Hauptgruppe 4, der Obergruppen 51 bis 54 - mit Ausnahme der Gruppen 529 und 531 -, der Hauptgruppe 7, der Obergruppen 81 und 82 sowie der Titel 919 02 und 981 05 sind, soweit diese nicht im Rahmen der Deckungsfähigkeit oder durch Einsparungen im Sinne des § 37 Abs. 3 LHO ausgeglichen werden, im folgenden Haushaltsjahr – zusätzlich zum regulären Einsparpotential – einzusparen.</li> </ul>
Saarland	<p>Nach Abschluss der Modellprojekte wurden die Flexibilisierungsregelungen erstmals im Jahr 2001 in das Haushaltsgesetz übernommen, wobei die gesamte Landesverwaltung hiervon Gebrauch machen kann, wenn eine Effizienzrendite erbracht wird. Die Regelungen betreffen im Wesentlichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitige Deckungsfähigkeit innerhalb der Hgr. 5, 7, 8</li> <li>- Mehrausgaben der Hgr. 7, 8 in Höhe der Einsparungen der Hgr. 4, 5, 6</li> <li>- Verstärkung bzw. Verminderung von Ausgaben bei Mehr- bzw. Mindereinnahmen in Höhe von 50%</li> <li>- Übertragbarkeit der Ausgaben.</li> </ul> <p>Der Anwendungsbereich ist auf das jeweilige Kapitel beschränkt.</p>
Sachsen	<p>Mit Haushaltsbegleitgesetz vom 14.12.2000 wurde § 7a in die SÄHO eingefügt. Darin werden folgende haushaltsrechtliche Flexibilisierungsmöglichkeiten (Budgetierung) eingeräumt:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Titel können unter Beachtung der Mindestanforderungen des § 13 Abs. 3 zusammengelegt werden,</li> <li>2. Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen können gegenseitig oder einseitig für deckungsfähig erklärt werden,</li> <li>3. die Übertragbarkeit kann über § 19 SÄHO hinaus erweitert werden,</li> <li>4. die Deckung von Ausgaben durch Einnahmen kann über § 8 hinaus erweitert werden,</li> <li>5. die Bildung von Ausgaberesten kann über § 45 Abs. 2 und 3 hinaus zugelassen werden,</li> <li>6. die Bildung von Rücklagen kann zugelassen werden und</li> <li>7. Abweichungen von der Stellenplanbindung können zugelassen werden</li> </ol> <p>Derzeit gibt es vier Pilotprojekte (Forstamt, TU Dresden, FA Mittweida, RP Chemnitz), in denen auf Grundlage des § 7a SÄHO haushaltsrechtliche Flexibilisierungsmaßnahmen in unterschiedlicher Ausgestaltung erprobt werden. Im Fachkonzept "Budgetierung" des NSM-Rahmenhandbuchs sind einheitliche Budgetierungsregeln definiert.</p>
Sachsen-Anhalt	<p>Das jährliche Haushaltsgesetz eröffnet folgende Möglichkeiten (ab 2003 unter Berücksichtigung der neuen Haushaltssystematik):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorhaben nach § 17a LHO und Flexibilisierungsvorhaben sind durch Haushaltsvermerk in den jeweiligen Kapiteln auszuweisen.</li> <li>- Im Vollzug erwirtschaftete Mehreinnahmen von bis zu 10 v.H. der OGr. 12 und 13 (ohne Gr. 133), der Gr. 111 sowie der Titel 119 31 und 119 51 eines Kapitels erhöhen die Ausgabebefugnis der OGr. 81 und 82 des entsprechenden Kapitels zur Hälfte. Dies gilt nicht bei Titeln, die mit Ausgabeansätzen gekoppelt sind.</li> <li>- Gegenseitige Deckungsfähigkeit innerhalb eines Epl. Der veranschlagten Ausgaben außerhalb von TGr. der OGr. 51 bis 54 mit Ausnahme der Gr. 529, 532, 542 und der Titel 526 05 und 526 06 im Kap. 0310, sofern die Ausgaben nicht übertragbar sind, nicht mit Ausgaben außerhalb des Deckungskreises deckungsfähig sind oder nicht mit Einnahmen korrespondieren.</li> </ul> <p>Für die Vorhaben nach § 17a LHO ist durch Haushaltsvermerk zu bestimmen, welche Ausgaben übertragbar sind (die Bildung und Inanspruchnahme der Ausgabereste bedarf gemäß Haushaltsführungserlass keiner gesonderten Beantragung) und welche Ausgaben und VE gegenseitig oder einseitig deckungsfähig sind.</p>
Schleswig-Holstein	<p>Seit 1. Januar 1999 sind in der LHO die Vorgaben der HGrG-Änderung vollständig umgesetzt. Das "Nutzen" dieses rechtlichen Rahmens erfolgt im Wesentlichen durch haushaltsgesetzliche Normen bzw. spezielle Haushaltsvermerke mit allen Flexibilisierungsinstrumenten. Zuvor gab es bereits Vereinfachungen bei der Deckungsfähigkeit in den HG 4 und 5, der Übertragbarkeit sowie der Rücklagenbildung und Budgetierung der Personalkosten.</p> <p>Die Ergebnisse der Erfahrungen einiger Pilotbehörden mit zusätzlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten sind mittlerweile in die VV-LHO eingearbeitet worden (siehe Änderung der VV zu den §§ 7, 7a, 8, 20 und 62 LHO vom 11. November 2003, ABI. Schl.-H. S. 859 ff.).</p>
Thüringen	<p>Im ThürHhG 2003/2004 sind geregelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Ausgaben der Hauptgruppen 4 (außer Gruppe 453) und 5 (außer Gruppe 529) jeweils innerhalb der Titelgruppe des Einzelplans</li> <li>- die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Ausgaben der Hauptgruppe 6 innerhalb des Kapitels</li> <li>- die gegenseitige Deckungsfähigkeit aller Ausgaben der Hauptgruppen 7 und 8 innerhalb eines Kapitels</li> <li>- zusätzlich eine demgegenüber wesentlich erweiterte Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit, sowie Verstärkung der Ausgabeansätze durch Mehreinnahmen bei einzelnen Kapiteln im Rahmen des Projekts „Leistungsbezogene Planaufstellung und Mittelbewirtschaftung“</li> <li>- eine vollständige Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit aller Ausgabentitel bei den Hochschulkapiteln</li> </ul>

## Modernisierung der Haushaltswirtschaft von Bund und Ländern

<b>Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung</b>	
<p>Nach dem HGrG soll in geeigneten Bereichen eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt werden.</p> <p>Wie ist der Stand der Einführung der KLR?</p>	
Bund	<p>Der Bund (Federführung: BMF) hat gemeinsam mit einem Beratungsunternehmen ein KLR-Handbuch für die Bundesverwaltung (sog. Standard-KLR) erarbeitet, das im August des Jahres 1997 in der Vorschriftensammlung der Bundesfinanzverwaltung veröffentlicht wurde. Dieses Handbuch enthält Rahmenregelungen, mit deren Hilfe in allen geeigneten Bereichen [⇒ § 7 (3) BHO] eine KLR eingeführt werden kann, die vergleichbare Daten liefert. Seit Anfang des Jahres 1998 betreibt BMF die Einführung der Standard-KLR in Form von Pilotprojekten, bei denen in exemplarischen Verwaltungen jeweils für einen größeren Teil der Bundesverwaltung Erfahrungen gesammelt werden. Des Weiteren begleitet BMF die Einführung der KLR in der Bundesverwaltung allgemein. Der Einführungsstand von KLR/Controlling beträgt – gemessen am Personalbestand in der Bundesverwaltung - ca. 90 % (ohne Bundesministerium der Verteidigung) Etwa 40 % der Behörden befinden sich im Wirkbetrieb, 35 % sind in der Einführungs- und 15% in der Planungsphase. Die Pilotierung neuer Projekte fokussiert sich zunehmend auf die konkrete Nutzung der aus KLR gewonnenen Daten im Rahmen umfassender Controlling-Systeme.</p>
Baden-Württemberg	<p>In Baden-Württemberg ist die Einführung der dezentralen Budgetierung zwingend kombiniert mit dem Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung (§ 7 a Abs. 4 LHO Ba-Wü). Die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung ist flächendeckend eingeführt. Die Einführung der flächendeckenden Kostenträgerrechnung wurde im März 2003 begonnen. Ein erster landesweiter Periodenabschluss in der KLR ist zum September 2003 erfolgt.</p>
Bayern	<p>Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in geeigneten Bereichen der Bayer. Staatsverwaltung zusätzlich zu bereits laufenden Kosten- und Leistungsrechnungen in verschiedenen Bereichen der Staatsverwaltung. Vor Einführung der KLR Prüfung der Geeignetheit nach Art. 7 Abs. 2 BayHO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgesehene Integration der KLR und der Anlagenbuchhaltung mit Personal- und Stellenverwaltung (Finanzressort) und Bezügeabrechnungsverfahren (Bayernweit) in einer Standard-Software</li> <li>• Weiterführung des Roll-Out-Prozesses des die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung umfassenden KLR-Referenzmodells auf Basis eines verbindlichen KLR-Rahmenkonzepts (weitere Wasserwirtschaftsämler und Landesamt für Wasserwirtschaft, eine weitere Abteilung sowie Stabsstelle des Finanzministeriums, demnächst Vermessungsverwaltung und Landesvermessungsamt, sechs Finanzämter, eine Bezirksfinanzdirektion, Teile des Arbeits- und Sozialressorts)</li> <li>• Evaluierung bestehender Pilotbereiche</li> <li>• vorgesehene Erstellung eines Controlling-Gesamtkonzepts, ggf. mit pilothaftem Produkthaushalt.</li> </ul>

Berlin	<p>Konzeptionell und technisch ist die Kosten- und Leistungsrechnung nahezu flächendeckend im Land Berlin eingeführt.</p> <p>Die in den Bezirksverwaltungen und Senatsverwaltungen erfassten Daten werden hinsichtlich Vollständigkeit und Plausibilität überprüft. Inhaltliche Auswertungen und Vergleiche (bspw. über Stückkostenentwicklungen) werden regelmäßig aktualisiert und verwaltungsintern über das Berliner Intranet zugänglich gemacht. Die bezirklichen KLR-Ergebnisse sind ab dem Jahr 2000 darüber hinaus in der Broschüre „Was kostet wo wie viel? – Berliner Bezirke im Kostenvergleich“ veröffentlicht worden.</p>
Brandenburg	<p>Die im August 2002 beim Ministerium der Finanzen gebildete zentrale Projektgruppe „KLR“ setzt derzeit den Beschluss zur Einführung einer KLR in verschiedenen Pilotprojekten in Teilen der Landesverwaltung um. Dabei werden für verschiedene Bereiche des Landes bis zum 01.01.2005 Kosten- und Leistungsrechnungssysteme konzipiert, realisiert und produktiv gesetzt.</p> <p>Das Landeskonzept KLR orientiert sich dabei an den Festlegungen des Bund-Länder-Arbeitskreises „Kosten- und Leistungsrechnung“, den Vorgaben der Standard-KLR des Bundes und den brandenburger Landesspezifika. Nach Evaluation der Projektergebnisse wird Brandenburg über den Fortgang der KLR Einführung entscheiden.</p>
Bremen	<p>Der Beschluss des Senats zur flächendeckenden Einführung der KLR wird derzeit forciert umgesetzt.</p>
Hamburg	<p>Ab 1.7.1999 Einführung der Kostenrechnung in fünf Bereichen im Rahmen eines Gesamtkonzepts integrierter Ressourcensteuerung. Weitere Aktivitäten sind in Vorbereitung; nach flächendeckender Einführung des neuen Verfahrens zur integrierten Ressourcensteuerung (SAP R/3) können weitere Bereiche die Kostenrechnung einführen. Gemeinsam mit den Verwaltungsbereichen sowie zwei Beratungsunternehmen wurde ein umfangreiches Rahmenkonzept für die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung erarbeitet. Generelle Grundlage des Rahmenkonzeptes sind die Standard-KLR des Bundes sowie weitere Regelungen, die speziell für die Hamburger Verwaltung gelten. Die zu standardisierenden Festlegungen zu Konten, Kostenstellen, Produktplan, internen Leistungsverrechnungen sowie zu einem Standardberichtswesen sind in einem allgemeinen Stammdatenmodell zusammengefasst.</p>
Hessen	<p>Die Vorläufigen Regelungen zum Finanz- und Rechnungswesen der nach § 71a Hessische Landeshaushaltsordnung (LHO) kaufmännisch buchenden Verwaltungseinheiten bestimmen, dass auf der Grundlage der kaufmännischen Buchführung die Verwaltungseinheiten sukzessive eine Kosten- und Leistungsrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) einzurichten haben, die eine Steuerung und Beurteilung der Wirtschaftlichkeit erlaubt.</p> <p>Die Kosten sind nachprüfbar aus der Buchführung herzuleiten und verursachergerecht den Kostenstellen und -trägern zuzuordnen. Die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung sind Basis der Leistungskalkulation und des Leistungsnachweises.</p> <p>Mit Stand 01.01.04 sind bereits ca. 75 % der Dienststellen des Landes auf die doppelte Buchführung mit Kosten-/ Leistungsrechnung und Kostenträgerrechnung umgestellt. Die Umstellung der restlichen Dienststellen wird planmäßig zum 31.12.04 abgeschlossen.</p>

Mecklenburg-Vorpommern	<p>In der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern existieren bereits weitgehend voneinander isoliert entwickelte Projekte, welche auch zukünftig bei einer koordinierten KLR-Einführung in ihrer jetzigen Form weitergeführt werden können.</p> <p>Mit Kabinettsbeschluss vom Februar 1999 hat das Finanzministerium den Auftrag erhalten, eine Kosten- und Leistungsrechnung auf Basis eines einheitlichen Landesstandard einschließlich Controlling für mehrere Pilotbehörden so zu erarbeiten, dass die KLR möglichst wirtschaftlich in der Verwaltung eingeführt werden kann.</p> <p>2001 wurde die Landes-KLR mit externer Unterstützung in drei Pilotbehörden eingeführt und erprobt. Als landeseinheitliche KLR-Software wurde SAP R/3 implementiert. Die KLR befindet sich in den Pilotbehörden seit 2002 im Wirkbetrieb.</p> <p>Am Beispiel einer weiteren Behörde wurde 2002 zudem getestet, ob sich das Grundkonzept der Landes-KLR mit reduzierter externer Unterstützung auf bislang unbeteiligte Behörden kostengünstig ausdehnen lässt.</p> <p>Mit dem Jahr 2003 endete der Erprobungszeitraum in den KLR-Pilotbehörden des Landes. Auf Grund der Erfahrungen des Pilotzeitraumes ist im nächsten Projektschritt beabsichtigt, den Fokus stärker auf den Aufbau eines steuerungsrelevanten Berichtswesens und die Nutzung der KLR-Daten für Führungsentscheidungen zu richten. Zudem soll die KLR perspektivisch in einer Musterbehörde mit weiteren Reforminstrumenten wie Produkthaushalt und Kontrakten kombiniert und auf Wirkung überprüft werden.</p> <p>Parallel dazu wird die Ausdehnung der KLR auf weitere Bereiche der Landesverwaltung vorangetrieben.</p>
Niedersachsen	<p>Im Rahmen des Projektes „LoHN“ wird ein verbindliches Konzept der Kosten- und Leistungsrechnung erstellt. Ziel ist die grundsätzliche flächendeckende Einführung einer Kostenträgerrechnung. Einzelne Fachbereiche können von der Einführung freigestellt werden, wenn ihre Ungeeignetheit nachgewiesen wird. Die Einführung erfolgt nach einem Staffelnkonzept.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Im Rahmen der ersten Staffel wird seit dem 01.01.2002 in rd. einem Dutzend Behörden / Verwaltungsbereichen die Kosten- und Leistungsrechnung im Echtbetrieb eingesetzt. Damit wird das Ziel verfolgt, dass diese Einrichtungen zum Beginn des Jahres 2003 und damit zum Aufstellungsverfahren für den Haushalt 2004/2005 über Ist-Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung verfügen, die zur ergebnisorientierten Ermittlung von Haushaltsansätzen herangezogen werden können.</li><li>• In einer zweiten Staffel sollen deutlich über 50% aller Behörden / Verwaltungsbereiche zum 01.01.2004 die KLR im Echtbetrieb einsetzen. Für diese Behörden soll mit dem Haushalt 2006/07 eine ergebnisorientierte Bedarfsermittlung i.S.e. Produkthaushaltes erfolgen</li><li>• Zum 01.01.2005 und ggf. zum 01. 01. 2006 soll dann der noch verbliebene Teil der Landesverwaltung im Rahmen der Staffel 3 mit der Kosten- und Leistungsrechnung beginnen.</li></ul>
Nordrhein-Westfalen	<p>Nahezu alle Ressorts erproben den Einsatz einer KLR im Rahmen von ca. 160 Pilotprojekten. Auf der Grundlage des Kabinettsbeschlusses vom 18.03.2003 wird eine landesweite Einführung einer KLR unter Berücksichtigung von zu erarbeitenden Produkthaushalten vorbereitet. Hierzu ist eine Koordinierungsstelle (OPUS NRW) eingerichtet worden, in der die Ressorts des Landes NRW vertreten sind. Diese Koordinierungsstelle wird nach Aufstellung eines Grobkonzeptes mit den Arbeiten zur Erstellung eines fachlichen Rahmenkonzeptes für die KLR-Einführung auf der Basis von Produkthaushalten beginnen.</p>

Rheinland-Pfalz	<p>Aufgrund der bislang gewonnenen Erkenntnisse durch die Pilotprojekte wird an dem Grundsatz einer sukzessiven, freiwilligen Einführung der KLR in geeigneten Bereichen (§ 7 Abs.3 LHO), in denen wirtschaftliches und leistungsorientiertes Verwaltungshandeln im Vordergrund steht, festgehalten. Zurzeit führen nahezu alle Ressorts im nachgeordneten Bereich KLR-Projekte durch. Dabei erstreckt sich der jeweilige Entwicklungsstand von der Konzeptionsphase bis hin zu produktiven Systemen. In den landeseigenen Betrieben kommt ein internes Rechnungswesen durchgängig zur Anwendung. Das unter Federführung des Ministeriums der Finanzen Rheinland-Pfalz entwickelte und vom Ministerrat verabschiedete KLR-Rahmenkonzept, das die Standards für laufende und künftige Projekte definiert, wird derzeit grundlegend überarbeitet und zu einem Controllinghandbuch erweitert. Für zukünftige Haushalte ist vorgesehen, die KLR noch enger mit den anderen Elementen der Neuen Steuerungselemente (Ausgabenbudgetierung, Leistungsaufträge) zu verzahnen, um eine stärker leistungsorientierte Haushaltssteuerung zu erreichen. Weiterhin ist geplant, eine landesweit einheitliche KLR-Software auszuschreiben und zu beschaffen, die mittelfristig als ein integraler Bestandteil eines avisierten Führungsinformationssystems (FIS) auf- und auszubauen ist.</p>
Saarland	<p>Das Saarland hat ein KLR-Handbuch für die Landesverwaltung erstellt, das in der Vorschriftensammlung „Haushaltsrecht des Saarlandes“ veröffentlicht wurde. Zielsetzung dieses Handbuch ist, Standardisierungen vorzunehmen, um eine Einheitlichkeit der KLR herbeizuführen und die Bestandteile der KLR zu erläutern. Die KLR wird in geeigneten Bereichen eingesetzt (§ 7 Abs. 3 LHO). In den obersten Landesbehörden wurden Controllingbeauftragte benannt, die Auswertungsberichte für die jeweiligen Hausleitungen erstellen.</p>
Sachsen	<p>Mit Kabinettsbeschluss vom 08.07.2003 wurde die VwV-NSM einschließlich dem NSM-Rahmenhandbuch als Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung beschlossen. Das NSM-Rahmenhandbuch ist die Grundlage für die modellhafte Erprobung unter anderen der Kosten- und Leistungsrechnung in vier Einrichtungen.</p> <p>Einen Beschluss zur flächendeckenden Einführung des NSM (Neues Steuerungsmodell) gibt es noch nicht. Dieser soll ggf. auf Basis der Evaluation der Einführung in den vier Modellen erfolgen.</p>
Sachsen-Anhalt	<p>Rechtliche Grundlage für die Einführung der KLR in Sachsen-Anhalt ist der RdErl. des MF vom 29.10.1999. Es sind gegenüber der letzten Umfrage folgende Änderungen festzustellen. Zu den bestehenden Pilotanwendungen - Justiz, Inneres (Polizeiverwaltung und Katasterverwaltung) und Ministerium Bau und Verkehr (Staatshochbauverwaltung), die weiter ausgebaut werden, ist das Projekt – Betriebliche Straßenunterhaltung (MBV) hinzugekommen. Eine Arbeitsgruppe zum Neuen Steuerungsmodell (NSM) wird derzeit gebildet. Die Frage der strategischen Ausrichtung der KLR wird zurzeit konkretisiert. An der Erstellung eines Landeskongzeptes wird aktiv gearbeitet.</p>
Schleswig-Holstein	<p>Grundlagenpapier und Umsetzungskonzept zur Schrittweisen Einführung der KLR in der gesamten Landesverwaltung liegen vor.</p> <p>Im Dezember 2001 hat die Landesregierung die flächendeckende KLR-Einführung grundsätzlich bis 2003 beschlossen - in Gleichgelagerten Behörden und Ausnahmefällen bis spätestens Ende 2005.</p> <p>Seit März 2000 wird die KLR und Anlagenrechnung sukzessive in den Behörden eingeführt. 104 von rd. 190 KLR-relevanten Behörden setzen die Instrumente bereits produktiv ein.</p>
Thüringen	<p>Einführung einer KLR in geeigneten Bereichen ist vorgesehen. Im Rahmen eines Pilotprojekts wird in einigen Behörden nach landeseinheitlichen Vorgaben die KLR erprobt werden. Im Hochschulbereich erfolgt die Einführung der KLR flächendeckend.</p>

## Modernisierung der Haushaltswirtschaft von Bund und Ländern

## Einführung einer leistungsbezogenen Planaufstellung und -bewirtschaftung

Das HGrG ermöglicht die Einführung von Budgetierungskonzepten mit leistungsbezogener Mittelzuteilung, die eine auf Produkte bezogene Steuerung zulässt.

Welche Budgetierungskonzepte sind vorgesehen?

Bund	Mittel- bzw. langfristiges Ziel ist die ergebnisorientierte Steuerung dezentraler Einheiten. Während zentral – vom Haushaltsgesetzgeber – Ziele geplant und Ergebnisse kontrolliert werden, wird den dezentralen Entscheidern zunehmend die konkrete Gestaltung des Produktionsprozesses überlassen werden. Im Bundeshaushalt wird sich dies durch die Ausweisung sog. Produkthaushalte, die geplante Leistungen und Kosten aufzeigen und in einem ersten Schritt die titelweise Ausbringung von Ausgabeermächtigungen ergänzen, widerspiegeln. Im Rahmen eines Pilotprojektes werden seit dem Jahr 2000 für sechs Behörden im Bundesbereich Produkthaushalte getestet. Während der Produkthaushalt in den Vorjahren vorwiegend als Informationsinstrument diente, ist angedacht, ihn im Bundeshaushalt 2005 stärker als strategisches Steuerungsinstrument für das Parlament zu erproben. Im ersten Schritt wird für drei der Pilotbehörden (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Statistisches Bundesamt und Kraftfahrt-Bundesamt) die Kapiteldarstellung durch Vorziehen der Produkthaushaltsinformationen an den Kapitelanfang und Kürzung des kameraleen Teils um Erläuterungen verändert. Für die drei restlichen Pilotbehörden (Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Eisenbahn-Bundesamt sowie ein Teilbereich des Zolls) wird der Produkthaushalt – wie in den vergangenen Jahren – als Anlage zum Haushaltskapitel mitgeführt.
Baden-Württemberg	Derzeit wird die Konzeption zur Einführung des produktorientierten Haushalts als erster Schritt auf dem Weg zu einem leistungsorientierten Haushalt weiterentwickelt. Der flächendeckende Einsatz ist frühestens für die Planjahre 2007/2008 vorgesehen. Für den Haushalt 2005/2006 sollen – soweit vorhanden – in einzelnen Bereichen erste produktorientierte Informationen in den Erläuterungen dargestellt werden.
Bayern	Mittel- bzw. langfristiges Ziel ist die ergebnisorientierte Steuerung dezentraler Einheiten. Konkrete Schritte sollen erst nach dem Vorliegen konkreter Ergebnisse aus der Kosten- und Leistungsrechnung geplant und verwirklicht werden.
Berlin	Für die Berliner Bezirke wurden die Daten der KLR erstmals bei der Globalsummenberechnung zum Haushaltsplan 2001 genutzt. Im Rahmen der so genannten outputorientierten Budgetierung werden hierzu Stückkostenvergleiche flächendeckend über alle Verwaltungsprodukte durchgeführt. Die Finanzmittelzuweisung für die Bezirke erfolgt danach in Höhe der durchschnittlichen Verwaltungskosten (Median) je Produktmenge. Während letztere auf reinen Ist-Daten beruhte, wurde ab der Globalsummenberechnung 2003 auch damit begonnen, Planmengen zu ermitteln und einzustellen. Parallel werden die Bezirke beginnen, ihre Haushaltspläne produktorientiert aufzustellen. Die Einführungsphase der outputorientierten Budgetierung konnte mit dem Haushaltsplan 2004/2005 beendet werden. Die Zuweisung für 2005 erfolgt zu 100 % auf Basis des KLR-basierten Produktsummenbudgets. Für die Senatsverwaltungen einschließlich Nachgeordneter Einrichtungen sind im Rahmen der Finanzplanung die Eckwerte der Einzelbudgets längerfristig verbindlich festgelegt worden. Auf dieser Basis werden die jeweiligen einzelplanbezogenen Jahresergebnisse (Defizite/Überschüsse) der Einnahmen, der Personalausgaben und der konsumtiven Sachausgaben in das übernächste Haushaltsjahr

	<p>übertragen (Ergebnisverantwortung). Die Ergebnisübertragung erfolgt bei Überschüssen unter Abschöpfung eines Deckungsbeitrages für den Gesamthaushalt und bei Defiziten unter Berücksichtigung des Einzelfalls ggf. in modifizierter Form.</p> <p>Die Budgetierung in Form einer einzelplanbezogenen Globalsumme wird bis zur endgültigen Einführung der Kostenrechnung auch bei den Senatsverwaltungen zunächst noch kameral erfolgen.</p>
Brandenburg	<p>Brandenburg verfügt noch über keine konkreten Konzepte einer leistungsbezogenen Planaufstellung und -bewirtschaftung. Erfahrungen bestehen hingegen mit inputbasierten Budgetlösungen für die Bereiche Personalausgaben und Verwaltungsausgaben. Der Landtag Brandenburg hat in seiner Sitzung am 12.12.2003 beschlossen, dass künftig in den Haushaltsplänen angegeben werden soll, welche Leistungsziele und Kennzahlen in der anstehenden Haushaltsperiode mit den veranschlagten Geldern angestrebt und erreicht werden sollen.</p> <p>Im Rahmen des Modellversuchs "Globalhaushalte bei Hochschulen" wird beginnend mit dem Haushaltsjahr 2004 im Landeshaushalt nur noch der Zuschussbedarf als Saldo der Einnahmen und Ausgaben für sämtliche Hochschulen und Fachhochschulen des Landes ausgewiesen. Mit dem Haushaltsplan 2004 wurde gleichzeitig die Umstellung der herkömmlichen ausgabenbezogenen Budgetbildung auf eine zukünftige aufgaben- und leistungsbezogene Mittelverteilung eingeleitet. Dabei gliedert sich die Mittelvergabe an die Hochschulen in Brandenburg nach einer Grundzuweisung, einer leistungsbezogenen Zuweisung sowie einer Zuweisung für Strukturentwicklung. Die Grundzuweisung setzt sich dabei aus einer aufgabenbezogenen Basiszuweisung und profilbezogenen Sondertatbeständen zusammen. Die leistungsbezogene Zuweisung erfolgt über Standardleistungsindikatoren und die Zuweisung für Strukturentwicklung soll die Profil- und Strukturentwicklung und Innovation finanziell fördern und wird per Zielvereinbarung an die Hochschulen vergeben. Es umfasst zunächst 2 v.H. des verfügbaren Haushaltsvolumens und wird durch weitere zentral veranschlagte Mittel ergänzt.</p> <p>Im Rahmen der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in ausgewählten Bereichen der Landesverwaltung wird die Intensivierung von leistungsbezogenen Elementen bei der Planaufstellung und -bewirtschaftung insgesamt angestrebt</p>
Bremen	<p>Die bremischen Haushalte werden seit dem Jahr 2000 produktgruppenbezogen aufgestellt. Der Produktgruppenhaushalt wird zusätzlich zum kameralen Haushalt dem Parlament zur Entscheidung vorgelegt. Begleitend hierzu erfolgt ein Controlling, mit dem die Einhaltung der im Produktgruppenhaushalt enthaltenen Budget-, Personal- und Leistungsziele überwacht wird. Die Struktur des Produktgruppenplans gliedert sich in die Ebenen „Produktgruppen“ (Steuerungsebene für die Haushaltsaufstellung und dezentrales Controlling), „Produktbereich“ (Steuerungsebene für Finanzplanung, Eckwertbildung und zentrales Controlling) und „Produktgruppenpläne“ (Teilbudget, Budget eines Ressorts). Neben dem monatlichen dezentralen Controlling erfolgt Quartalsweise ein zentrales Controlling für die politische Steuerung.</p>
Hamburg	<p>Flächendeckende Produktinformationen bilden neben den weiteren Erläuterungen die Grundlage für die Mittelbewilligung und -bewirtschaftung. Soweit diese Erläuterungen für verbindlich erklärt werden, ist die Inanspruchnahme der Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen vom Umfang der zu erbringenden Leistungen (Produkte) abhängig.</p> <p>Mit dem Haushalt 2004 ist die Transparenz über Zielerreichung durch einen Soll-Ist-Vergleich der Leistungsdaten in den Produktinformationen verbessert worden. Zunehmend werden in verwaltungs-/behördeninternen Kontrakten die mit dem Budget zu erbringenden Leistungen vereinbart.</p> <p>Mit einem neuen IT-Verfahren kann das unterjährige Controlling insbesondere mit Blick auf Ressourceneinsatz und Leistungserbringung verbessert werden.</p>
Hessen	<p>Kabinettsbeschlüsse vom 14. Juli 1998 und 22. Juni 1999: Bis zum Jahr 2008 wird in verschiedenen Referenzbereichen die bisherige kameral Haushaltsführung auf eine ergebnisorientierte Haushaltssteuerung umgestellt werden. Die kaufmännische Buchführung (Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung)</p>

	<p>ist bis zum Haushaltsjahr 2004 flächendeckend einzuführen; bis zum Jahr 2008 wird angestrebt, den Haushalt komplett auf eine ergebnisorientierte Steuerung umzustellen.</p> <p>Für das Haushaltsjahr 2005 stellen erstmals 9 Buchungskreis einen Produkthaushalt auf. Die Umstellung der übrigen Buchungskreise ist im Rahmen einer entsprechenden Staffelpassung bis zur Haushaltsaufstellung für das Kalenderjahr 2008 vorgesehen.</p> <p>Zur inhaltlichen Ausgestaltung des Budgetierungskonzepts vgl. Ausführungen zu „Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft“.</p>
<p>Mecklenburg-Vorpommern</p>	<p>Auf Grund der Erfahrungen des KLR-Pilotzeitraumes ist beabsichtigt, den Fokus bei der weiteren Einführung der KLR zunächst stärker auf den Aufbau eines steuerungsrelevanten Berichtswesens und die Nutzung der KLR-Daten für Führungsentscheidungen zu richten. Darüber hinaus sollen die konzeptionellen Grundlagen für eine Budgetierung mit leistungsbezogener Mittelzuteilung erarbeitet und perspektivisch in einer Musterbehörde erprobt werden.</p>
<p>Niedersachsen</p>	<p>Produkte haben im Steuerungskonzept von „LoHN“ eine Schlüsselfunktion. Als Ergebnisse des Verwaltungshandelns sollen sie künftig im Rahmen der Budgetierung maßgebliche Grundlage für die Zuweisung von Haushaltsmitteln sein, indem die Haushaltsansätze auf der Grundlage von Kosten und Erlösen für die Produkte ermittelt werden. Damit stellen die Produkte den Kern der künftigen Gesamtsteuerung des Landeshaushaltes auf Regierungs- / Ministerialebene dar. Demgegenüber sind die Leistungen von besonderer Bedeutung für die verwaltungsbereichsinterne Steuerung.</p> <p>Um die mit der Flexibilisierung der Haushaltsmittelbewirtschaftung verbundenen Möglichkeiten effektiv nutzen zu können, ist es erforderlich, Verwaltungseinheiten zu bilden, die die Erstellung der Produkte sinnvoll steuern können: die sog. Verwaltungsbereiche. Bei einem Verwaltungsbereich im Sinne des Steuerungskonzepts von „LoHN“ handelt es sich um eine Geschäftseinheit innerhalb der Landesverwaltung, der ein Budget zur Bewirtschaftung zugewiesen wird. Der Verwaltungsbereich integriert dabei die Finanz- (Budget-), Sach- und Personalverantwortung. Er muss umfassende Verantwortung für den Produktionsprozess eindeutig definierter Produkte haben (Unternehmerfunktion). Wesentliche Bedingung für die Bildung eines Verwaltungsbereiches als Träger eines Budgets ist darüber hinaus eine personell klar definierte Verantwortlichkeit für die Budgetsteuerung.</p> <p>Jedem Verwaltungsbereich soll ein Budget zugewiesen werden, aus dem er seine laufenden Ausgaben – Personal- und Sachkosten – einschließlich der laufenden Investitionen für seine übliche Tätigkeit bestreitet (Bereichsbudget). Zur Berechnung dieses Bereichsbudgets wird für jedes Produkt der notwendige Finanzierungsbedarf ermittelt (Produktbudget). Die Produktbudgets eines Verwaltungsbereichs werden zu einem Produktsummenbudget zusammengefasst und zu einem Bereichsbudget übergeleitet. In der Überleitungsrechnung werden Positionen, die im Haushaltsjahr nicht in gleicher Weise kosten – oder erlöswirksam wie zahlungswirksam werden (Einnahmen/Ausgaben i. S. der Kameralistik) ausgeglichen (z.B. Abschreibungen für Investitionen, Ausgaben für Investitionen). Besondere Projekte/Investitionen und Transferleistungen werden gesondert behandelt. Die notwendigen Mittel können einem Verwaltungsbereich zusätzlich zu dem Bereichsbudget, das die Haushaltsmittel für die laufende Tätigkeit des Verwaltungsbereichs enthält, zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugewiesen werden.</p>
<p>Nordrhein-Westfalen</p>	<p>Im Landeshaushalt wird sich die Einführung einer leistungsbezogenen Planaufstellung und –bewirtschaftung durch die Ausweisung von zu erarbeitenden Produkthaushalten widerspiegeln, die die titelweise Ausbringung von Ausgabeermächtigungen ergänzen. Die auf der Grundlage des Kabinettsbeschlusses vom 18.03.2003 eingerichtete Koordinierungsstelle (OPUS NRW) hat einen Informationsband „Produkthaushalt“ erarbeitet, in dem für Ressorts des Landes NRW verschiedene Modelle und Erläuterungen zum Produkthaushalt aufgeführt werden. Darüber hinaus sieht § 7a Absatz 2 des Haushaltsgesetzes 2004/2005 vor, dass die Landesregierung in jedem Einzelplan für ausgewählte Bereiche mindestens einen Produkthaushalt auf der Basis einer Kosten- und Leistungsrechnung vorbereitet.</p>

Rheinland-Pfalz	<p>Die landesweit flächendeckend eingeführte Ausgabenbudgetierung für große Bereiche des Landeshaushalts (siehe Anlage 1) wird als leistungsbezogene Planaufstellung und –bewirtschaftung qualifiziert (vgl. § 6 LHG 2004). Parallel dazu wurden ab dem Haushaltsplan für den Doppelhaushalt 2002/2003 sog. Kapitelvorworte als jedem Kapitel voranzustellende allgemeine Leistungsbeschreibungen (beinhalten v.a. rechtliche, aufgabenbezogene und organisatorische Grundlagen, allgemein angestrebte Ziel- und Leistungsvorgaben) ausgebracht. Darüber hinaus wurden versuchsweise in vier Bereichen sog. Leistungsaufträge gemäß § 7 b LHO RP eingerichtet – zunächst jedoch nur in Form erweiterter Leistungsbeschreibungen. Eine entsprechende Normierung erfolgte durch Aufnahme eines § 7 in das LHG 2004. Für den Doppelhaushalt 2005/2006 ist eine noch stärkere Konkretisierung und leistungsorientierte Ausrichtung der Kapitelvorworte und Leistungsaufträge sowie eine Vergrößerung der Zahl von Leistungsaufträgen beabsichtigt. Parallel erfolgt eine Weiterentwicklung geeigneter Informations- und Steuerungselemente, insbesondere der Ausbau einer Kosten- und Leistungsrechnung, in den entsprechenden Bereichen.</p>
Saarland	<p>Zurzeit noch keine Budgetierungskonzepte mit leistungsbezogener Mittelzuteilung vorgesehen. Zuerst werden die Erfahrungen mit der Einführung der KLR abzuwarten sein.</p>
Sachsen	<p>Die Budgetierung gem. § 7a SÄHO ist an die Voraussetzung der Aufstellung eines produktorientierten Haushaltes geknüpft. Der produktorientierte Haushalt ist auf Grundlage der Daten der Kosten- und Leistungsrechnung aufzustellen und soll eine outputorientierte Steuerung ermöglichen.</p> <p>In der Ausbaustufe der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) erfolgt die Planaufstellung und -bewirtschaftung auf Basis stabiler Ist-Daten, die mindestens über einen Zeitraum von 1-2 Jahre erzeugt wurden.</p>
Sachsen-Anhalt	<p>In Sachsen-Anhalt ist die Budgetierung 1995, zunächst als Modellversuch, eingeführt worden. Von der Grundkonzeption her wurden bei diesen Pilotprojekten die Mittel als Zuschüsse bereitgestellt. Aus der Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben wurde der Ansatz im Haushaltsplan als verbindlicher Eckwert entwickelt. Mehreinnahmen und Minderausgaben verblieben der Einrichtung und wurden am Jahresende als Ausgabereste übertragen. Die volle Deckungsfähigkeit der Ausgaben wurde gesichert. Nach Auswertung der Modellvorhaben und Neuregelung des HGrG wurde gem. § 17 a LHO die leistungsbezogene Planaufstellung und Bewirtschaftung geregelt. Allgemeine Grundsätze wurden im Haushaltsführungserlass 2003, Abs. IX festgelegt.</p> <p>Demzufolge ist die Haushaltsmittelbewirtschaftung nur dann gerechtfertigt, wenn hiermit eine monetär messbare und durch geeignete Erfassungsmethoden, wie z.B. KLR / Controlling eine nachzuweisende Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, auch mit dem Ziel der Verringerung des staatlichen Finanzbedarfs, verbunden ist. Es sind geeignete Informations- und Steuerungsinstrumente zu schaffen, die gewährleisten, dass das verfügbare Ausgabevolumen eingehalten wird. Die Regelungen müssen einer strikten Haushaltskontrolle unterliegen.</p> <p>Die Haushaltsbewirtschaftung erfordert daher Instrumente, wie z.B. ein Controlling, das den erreichten Stand in Richtung auf die Leistungszeile transparent macht und die notwendigen Maßnahmen benennt, sowie zudem rechtzeitig über Zielabweichungen informiert.</p>
Schleswig-Holstein	<p>Die Landesregierung hat im September 1999 ein Konzept für eine outputorientierte Budgetierung beschlossen, das zuvor mit allen Fraktionen des Schleswig-Holsteinischen Landtages beraten wurde.</p> <p>Wesentliche Grundlage der Budgetierung sind auf Wunsch des Landtages Zielvereinbarungen in Form sog. Zusätzlicher Erläuterungen, die bezogen auf Kostenträger nicht nur die kameralen Daten, sondern darüber hinaus Informationen über angestrebte Mengen, Qualitäten, Kosten und z.T. sogar Kennzahlen zur Zielerreichung enthalten. Diese "Zielzahlen" werden in externen Berichten den tatsächlich erreichten Werten zu vereinbarten Zeitpunkten gegenüber gestellt.</p> <p>Das Konzept wird zurzeit in mehreren Pilotbehörden angewandt.</p> <p>Das Finanzministerium arbeitet an einer software-gestützten Lösung für eine Überleitungsrechnung von der Plankostenrechnung zum kameralen Haushalt.</p>

Thüringen	Im ThürHhG 2003/2004 sind erstmalig die Voraussetzungen für ein Projekt „Leistungsbezogene Planaufstellung und Mittelbewirtschaftung“ geschaffen worden. Neben besonderen Flexibilisierungsmöglichkeiten im Haushaltsvollzug sieht das Projekt Leistungsvereinbarungen mit den einbezogenen Behörden, sowie ein sinnvolles Berichtswesen über steuerungsrelevante Daten vor.
-----------	--

## Modernisierung der Haushaltswirtschaft von Bund und Ländern

<b>Bestrebungen zur Einführung der Doppik</b>	
<p>Das HGrG lässt eine ergänzende Buchführung und Bilanzierung nach den Grundsätzen des Handelsgesetzbuches zu.</p> <p>Welche Bestrebungen bestehen in Richtung der Einführung der Doppik?</p>	
Bund	<p>Die Kosten- und Leistungsrechnung, die die Einführung der Doppik nicht voraussetzt, ist als Ergänzung zum bestehenden Haushaltssystem vorgesehen. Die Umstellung auf Doppik ist nicht beabsichtigt.</p> <p>Der Bund beobachtet die Entwicklungen auf kommunaler und auf Länder-Ebene und beteiligt sich an der konzeptionellen Erarbeitung von Doppik-Standards im Rahmen des Bund-Länder-Arbeitskreises KLR.</p>
Baden-Württemberg	<p>Derzeit gibt es in Baden-Württemberg keine Bestrebungen, die Doppik flächendeckend einzuführen. Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben (§§ 7 und 7 a LHO BA-Wü) als Ergänzung zum bestehenden Haushaltssystem vorgesehen bzw. schon erfolgt.</p>
Bayern	<p>Die Kosten- und Leistungsrechnung ist als Ergänzung zum bestehenden Haushaltssystem vorgesehen. Die Einführung der Doppik ist nicht vorgesehen.</p>
Berlin	<p>Im Rahmen der erweiterten Kameralistik im Berliner Rechnungswesen werden auch die Daten der klassischen Kosten- und Leistungsrechnung, also im wesentlichen Kosten und Erträge, erhoben. Gerade auch vor diesem Hintergrund gibt es derzeit keine Überlegungen zur Einführung einer Doppik.</p>
Brandenburg	<p>Das Land Brandenburg betrachtet die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in verschiedenen Pilotbereichen derzeit als Ergänzung zum bestehenden Haushaltssystem. Im Pilotprojekt KLR sollen erste Erfahrungen mit dem kaufmännischen Rechnungswesen in Landesbetrieben gesammelt werden. Eine Entscheidung des Landes für ein Buchhaltungssystem ist von den Ergebnissen des Pilotprojektes abhängig. Diese werden nicht vor dem Jahr 2005 vorliegen.</p> <p>Der Landtag geht in einem Beschluss vom 12.12.2003 davon aus, dass die derzeit laufenden Pilotprojekte zur Einführung der KLR die Basis für eine mögliche stufenweise Einführung der kaufmännischen Buchführung sein können. Eine Entscheidung der Landesregierung zur Einführung Doppik liegt nicht vor.</p>
Bremen	<p>Durch den Senat wurde mit Datum vom 18.03.2003 die flächendeckende Einführung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens in der Kernverwaltung beschlossen. Die Projektplanungen sehen eine Umsetzung bis zum Abschluss des Jahres 2008 vor.</p>
Hamburg	<p>Die Entscheidung zur Einführung der Doppik in der Kernverwaltung wurde im Sommer 2003 getroffen und eine Projektorganisation eingerichtet. Hamburg wird die Doppik bis Mitte 2007 eingeführt haben. Eine Eröffnungsbilanz ist zum 01.01.2006 (Stichtag) geplant. Zum 31.12.2006 (Stichtag) ist ein erster Jahresabschluss, zum 31.12.2007 (Stichtag) ist ein erster Konzernabschluss geplant.</p>

Hessen	<p>Kabinettsbeschluss vom 14. Juli 1998: Doppelte Buchführung mit Kostenleistungsrechnung wird sukzessive bis zum Jahr 2004 in allen Bereichen der Landesverwaltung auf Basis SAP R/3 eingeführt.</p> <p>Das kaufmännische Rechnungswesen erfolgt auf Basis des Handelsrechts. Die Vorläufigen Regelungen zum Finanz- und Rechnungswesen der nach § 71a Hessische Landeshaushaltsordnung (LHO) kaufmännisch buchenden Verwaltungseinheiten regeln das Finanz- und Rechnungswesen der Verwaltungseinheiten, die nach § 71 a LHO kaufmännisch buchen.</p> <p>Die Verwaltungseinheiten (Mandanten im Sinne des Methodenkonzepts) haben für Zahlungen, Buchführung und Rechnungslegung das Handelsgesetzbuch (HGB) sinngemäß anzuwenden, soweit in anderen Rechtsvorschriften nichts anderes bestimmt ist.</p> <p>Die Buchführung obliegt den Verwaltungseinheiten, die sich hierzu des Hessischen Competence Centers für Neue Verwaltungssteuerung (HCC) bedienen. Die Nichtinanspruchnahme des HCC bedarf der vorherigen Zustimmung des Ministeriums der Finanzen.</p> <p>Das Kontierungshandbuch und der Verwaltungskontenrahmen sind verbindlich. Sie regeln die Grundsätze der ordnungsmäßigen Buchführung für die hessische Landesverwaltung.</p> <p>Die Verwaltungseinheiten haben auf den Beginn des ersten Geschäftsjahres, in dem sie kaufmännisch buchen, eine Eröffnungsbilanz zu erstellen. Bei unterjährigem Buchungsbeginn wird die Eröffnungsbilanz zum 01.01. des Folgejahres erstellt. Setzt sich ein Buchungskreis aus mehreren Dienststellen zusammen, ist die Eröffnungsbilanz (01.01. des Folgejahres) erst dann zu erstellen, wenn alle Dienststellen den Buchungsbetrieb aufgenommen haben.</p> <p>Die Verwaltungseinheiten haben auf den Schluss des Geschäftsjahres einen Jahresabschluss zu erstellen. Der Jahresabschluss besteht aus</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• einer Ergebnis- und einer Vermögensrechnung mit Anhang,</li><li>• einem Lagebericht,</li><li>• einer Finanzrechnung,</li><li>• einem Leistungsbericht und</li><li>• je einem Soll-/Ist-Vergleich des Leistungsplans mit dem Leistungsbericht, des Erfolgsplans mit der Ergebnisrechnung und des Finanzplans mit der Vermögensrechnung.</li></ul> <p>Der von den Verwaltungseinheiten erstellte Jahresabschluss - mit Ausnahme des Anhangs und des Lageberichts - ist bis spätestens drei Monate nach Ablauf des Geschäftsjahrs dem zuständigen Fachministerium für Zwecke der Haushaltsrechnung vorzulegen.</p> <p>Neben dem Jahresabschluss haben die Verwaltungseinheiten bis auf weiteres buchungskreisbezogen nach § 80 ff. LHO Rechnung zu legen.</p> <p>Auf den 01.01.2003 haben die ersten 11 Buchungskreise ihre Eröffnungsbilanz erstellt. Die teilweise sehr komplexen Bewertungsfragen (Waldbewertung, Infrastrukturvermögen, Pensionsrückstellungen etc.) wurden in Arbeitsgruppen unter Beteiligung von Wirtschaftsprüfern/Beratungsunternehmen mittlerweile allesamt einer Lösung zugeführt.</p> <p>Die ersten Jahresabschlüsse befinden sich derzeit in Arbeit.</p>
Mecklenburg-Vorpommern	<p>Die KLR kann sowohl auf der Kameralistik als auch auf der doppelten Buchführung aufbauen. Die Einführung der doppelten Buchführung ist also nicht zwingend erforderlich. M-V beabsichtigt derzeit nicht, gleichzeitig mit der Installation der KLR, die Doppik in der Landesverwaltung zu installieren. Die Integration der KLR als Basis für eine Budgetierung mit leistungsbezogener Mittelzuteilung in das bestehende Rechnungswesen soll die bisherigen Schwachpunkte aufdecken und beseitigen.</p>

Niedersachsen	Das kaufmännische Rechnungswesen wird in Niedersachsen derzeit nur im Bereich der Landesbetriebe angewendet (Regelungen ergeben sich aus den VV zu § 26 LHO). Eine Einführung der Doppik im übrigen Bereich der Landesverwaltung ist derzeit nicht vorgesehen. Hier findet die KLR als Ergänzung zum weiterhin bestehenden kameralistischen Haushaltssystem Anwendung.
Nordrhein-Westfalen	In den Ressorts wird zurzeit geprüft, ob eine integrierte Verbundrechnung mit Elementen eines doppischen Systems in das Haushalts- und Rechnungswesen des Landes NRW eingeführt werden sollte. Eine Entscheidung hierüber ist noch nicht getroffen worden. Für die Gemeinden des Landes NRW wird im Mai des Jahres 2004 ein Gesetzentwurf zum Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) vorgelegt, der die dortige Einführung eines doppischen Rechnungswesens vorsieht.
Rheinland-Pfalz	Eine generelle Umstellung des Rechnungswesens im Kernhaushalt auf die Doppik ist nicht vorgesehen. Vielmehr soll grundsätzlich an dem an kameralen Prinzipien orientierten Aufbau des Landeshaushalts festgehalten werden, der in geeigneten Bereichen von der KLR flankiert wird (so auch der gemeinsame Antrag aller Fraktionen im rheinland-pfälzischen Landtag vom 05. Februar 2004). Dagegen arbeiten landeseigene Betriebe durchweg mit der kaufmännischen Buchführung, die derzeit auch pilothaft von der Uni Mainz erprobt wird.
Saarland	Die Doppik wurde bei den Landesbetrieben und dem Globalhaushalt der Universität eingeführt. Ein flächendeckender Einsatz ist nicht geplant.
Sachsen	Das im Projekt "Rahmenrichtlinie NSM" erarbeitete "NSM-Rahmenhandbuch" sieht u.a. die Einführung einer doppelten Buchhaltung parallel zum bestehenden kameralistischen Rechnungswesen vor. Mit Kabinettsbeschluss vom 08.07.2003 wurde die doppelte Buchführung in vier Modelleinrichtungen eingeführt.
Sachsen-Anhalt	Das kaufmännische Rechnungswesen wird im LSA derzeit nur im Bereich der Landesbetriebe angewendet. Die Regelungen zum Umfang der Anwendung des HGB ergeben sich aus den VV's zur LHO LSA und werden derzeit überarbeitet. Eine Einführung der Doppik im übrigen Bereich der Landesverwaltung ist kurzfristig nicht vorgesehen. Hier findet die KLR in geeigneten Bereichen als Ergänzung zum weiterhin bestehenden kameralistischen Haushaltssystem Anwendung.
Schleswig-Holstein	Ein kurzfristiger paralleler Einsatz der Doppik neben der Kameralistik ist in den Kernbereichen der Verwaltung zurzeit nicht vorgesehen. Langfristig wird jedoch erwartet, dass die Doppik das bestehende kamerale System ablösen wird. Die Landesbetriebe setzen die kaufmännische Buchführung ein bzw. installieren sie im Falle einer Neugründung gerade.
Thüringen	Eine Ersetzung der kameralen Haushaltsführung durch die Doppik ist nicht vorgesehen.