

# Produktorientierte Budgetierung – Integration des Produktansatzes in das kommunale Rechnungswesen

Ergebnisse der Arbeitsgruppe  
„NPM Grundlage für Österreichs Städte“

Im Auftrag des Österreichischen Städtebundes und des  
Bundesministeriums für öffentliche Leistung und Sport

KDZ-Team:  
Mag. Peter Biwald  
Mag. Alexander Maimer

## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation.....	3
2	Was soll mittel- bis langfristig erreicht werden? – Kurzfassung für den eiligen Leser .....	4
3	Produktorientierte Steuerung – Anforderungen an die outputorientierte Budgetierung .....	7
4	Produktorientierte Steuerung – Wie kann das Budget erstellt werden?.....	9
5	Produktorientierte Steuerung - Wie soll das Budget gegliedert sein?.....	9
6	Produktorientierte Steuerung - Mindest-Budgetinhalte .....	11
6.1	Gestaltungsmöglichkeit von Produktbudgets innerhalb der finanzwirtschaftlichen Steuerung.....	11
6.2	Gestaltungsmöglichkeit von Produktbudgets innerhalb der erfolgswirtschaftlichen Steuerung.....	13
6.3	Rechnungsstoff .....	14
6.4	Resumé.....	15
7	Produktorientierte Budgetierung - Rechtlicher Anpassungsbedarf .....	15
	Anhang .....	15
	Vorschlag funktionale Mindestgliederung.....	16
	Vorschlag für die ökonomische Mindestgliederung .....	19
	Produktbudget Muster.....	22

## 1 Ausgangssituation

Das Thema „Ergebnisorientiertes Denken und Handeln in der öffentlichen Verwaltung“ gewinnt auch in Österreich immer mehr an Bedeutung. Zentraler Anknüpfungspunkt ist dabei der Aufbau und Einsatz von sogenannten „Produktkatalogen“. Dabei handelt es sich im Grundprinzip um eine Zusammenstellung jener Dienstleistungen und Güter (Produkte), die von den Kommunen angeboten werden.

Die zentrale Frage besteht in diesem Zusammenhang darin, wie Produkte in das System des kommunalen Rechnungswesens bzw. in den Budgetierungsprozess einbezogen werden können.

Grundsätzlich steht die Steuerung der Gemeinde auf zwei Säulen:

- ?? auf jener der finanzwirtschaftlichen Steuerung (Steuerungsbasis: Einnahmen und Ausgaben) und
- ?? auf jener der betriebswirtschaftlichen Steuerung (Steuerungsbasis: Kosten und Erträge bzw. Leistungen).

Die Mehrzahl der Gemeinden nutzt derzeit nur die Säule der finanzwirtschaftlichen Steuerung zur Planung, Darstellung und Überwachung des Haushaltes. Die betriebswirtschaftliche Steuerung ist allenfalls in Form einer Kosten- und Leistungsrechnung getrennt davon verfügbar. Das zentrale Planungsinstrument bildet der Voranschlag, der auf finanzwirtschaftlichen Größen basiert.

Mit dem vorliegenden Papier soll einerseits die mittel- bis langfristige Perspektive einer produktorientierten Budgetierung dargestellt, andererseits der Weg dorthin – insbesondere die kurzfristig realisierbaren Schritte - skizziert werden.

Das vorliegende Grundlagenpapier stellt das Ergebnis der Diskussionen in der österreichweiten Arbeitsgruppe „NPM–Grundlagen für Städte und Gemeinden“, die im Zeitraum vom März bis Oktober 2001 viermal getagt hat, dar. Das Papier bietet eine Diskussionsgrundlage für die weitere Integration des Produktansatzes in das kommunale Rechnungswesen.

## 2 Was soll mittel- bis langfristig erreicht werden? – Kurzfassung

Eine mögliche mittel- bis langfristig umsetzbare Vorgangsweise, ein kommunales Budget aufzubauen, kann folgende sein:

- ?? An der Spitze des Voranschlags steht das Globalbudget mit dem Überblicksbericht zum Budget (inkl. der zentralen strategischen Ziele). Auf Basis eines (möglicherweise modifizierten) Voranschlags- und Rechnungsquerschnitts gem. § 5b VRV werden die Einnahmen und Ausgaben der Gemeinde überblicksmäßig, aber gesamthaft, dargestellt und bilden die Grundlage für die politischen Entscheidungen. Im Rahmen des Globalbudgets werden auch die wichtigsten Investitionsprojekte kurz angeführt.
- ?? Anschließend finden sich die Produktgruppen – gegliedert nach Geschäfts- bzw. Fachbereichen – und Produktbudgets mit den jeweiligen Zielen, Kennzahlen, Finanz- bzw. Kostendaten und Zusatzinformationen. Die Gliederung der Produktgruppen- und Produktbudgets nach Geschäfts- bzw. Fachbereichen folgt dem Prinzip des organisationalen Haushalts, basieren jedoch auf einem zweidekadigen Nummernsystem ähnlich dem funktionalen Ansatz.
- ?? Weitere Bestandteile des Budgets sind der Dienstpostenplan, die Übersicht über den Schuldenstand sowie Wirtschaftspläne der Mehrheitsbeteiligungen.

Die Budgeterstellung erfolgt

- ?? Top-down mit der Festlegung der Globalbudgets für die einzelnen Geschäftsbereiche und
- ?? Bottom-up mit der Planung und Budgetierung der einzelnen Produkte/ Produktgruppen auf Basis klarer Zielvereinbarungen bzw. -festlegungen.

Der kommunale Rechnungsabschluss umfasst

- ?? die finanzwirtschaftliche Gesamtrechnung auf Basis eines (möglicherweise modifizierten) Voranschlags- und Rechnungsquerschnitts einschließlich des Rechenschaftsberichts,
- ?? die nach Geschäfts- und Fachbereichen gegliederten Produkt(gruppen)abschlüsse,
- ?? den Anlagenspiegel sowie Verbindlichkeitspiegel,
- ?? die Bilanz und Ergebnisrechnung (bei jenen Gemeinden, die ihre Haushalte auch kaufmännisch führen).



### Wie kann dies erreicht werden?

Vor dem Aufbau und der Gestaltung eines kommunalen Budgets sind folgende Aspekte zu klären:

- ?? Welche Anforderungen bestehen an eine outputorientierte Budgetierung (Grundlagen, Inhalte, Prozesse)?
- ?? Wie kann die Budgeterstellung ablaufen?
- ?? Wie soll die Budgetgliederung gestaltet sein – funktional oder nach Verantwortungsbereichen und Organisationseinheiten?
- ?? Was sind die Mindestinhalte der Budgetdokumente?
- ?? Welche Rahmenbedingungen sind für den Budgetvollzug erforderlich?
- ?? Welche rechtlichen Konsequenzen ergeben sich aus diesen Anforderungen? In der anschließenden Langfassung werden die einzelnen Punkte kurz dargestellt und ein Ansatz für eine bereits kurzfristig realisierbare Lösung dargestellt.

Die **wichtigsten Ergebnisse** lauten:

- ?? Die Produkte sind in den Voranschlag zu integrieren, da dieser das zentrale Planungsinstrument in der kommunalen Praxis ist.
- ?? Die Integration hat in der Form zu erfolgen, dass einerseits eine örtliche Flexibilität gegeben, andererseits ein einheitlicher Mindeststandard möglich ist.
- ?? Es bedarf daher vorerst weiterhin einer funktionalen Mindestgliederung im Haushalt, die auf einem Nummernsystem (Vorschlag: zweistelliges System, wobei in Teilbereichen auch eine dritte Stelle festzulegen ist) basiert.
- ?? Die ökonomische Gliederung ist für die Planung zu reduzieren (max. 10 – 15 Posten entsprechend der Gliederung des Voranschlags- und Rechnungsabschlussquerschnitts lt. Anlage 5 b der VRV – Vorschlag dazu siehe im Anhang), jedoch sind zusätzliche Informationen in Form von Zielen, Kennzahlen und Sollwerten aufzunehmen. Im Rechnungswesen kann weiterhin differenziert gebucht werden.
- ?? Für eine produktorientierte Budgetierung wäre eine Kombination der funktionalen und organisationalen Gliederung eine zweckmäßige Lösung:
  - \* Ein funktionaler Mindestrahmen, der für alle verbindlich ist und je nach Bedarf um Produkte erweitert werden kann sowie
  - \* eine organisationale Darstellungsmöglichkeit im jeweiligen Voranschlag (und Rechnungsabschluss), wobei eine zwei- bis dreistellige Kennziffer bei jedem Produkt die Verknüpfung zum funktionalen Mindestrahmen bildet.
  - \* Auch künftig soll der Geldverbrauch die Grundlage bilden, wobei der betriebswirtschaftliche Rechnungsstoff fakultativ eingesetzt werden kann.

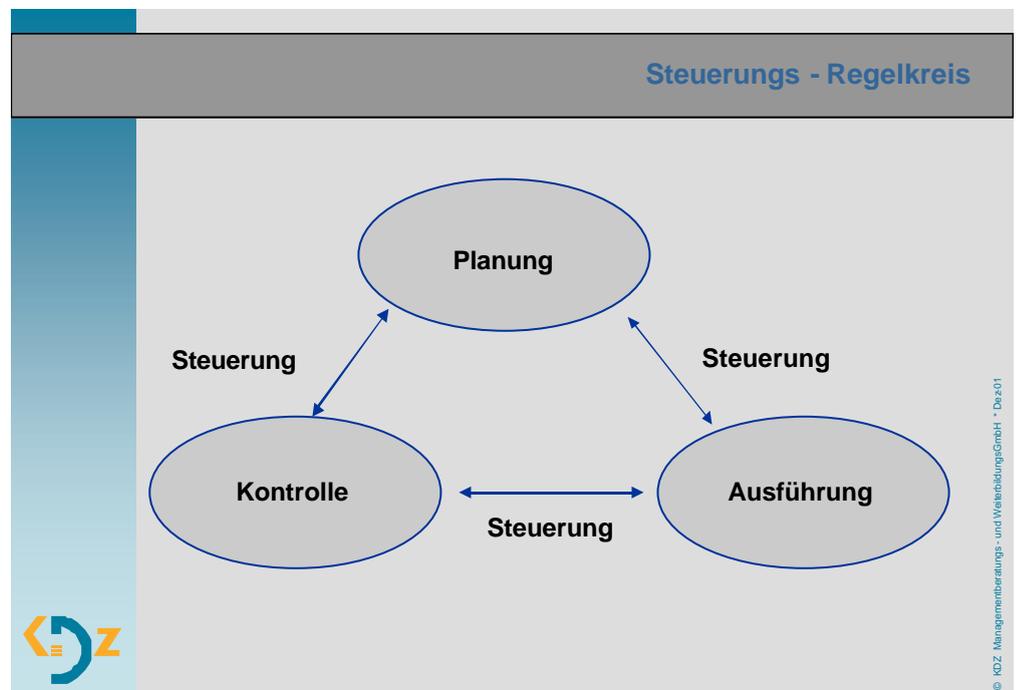
### 3 Produktorientierte Steuerung – Anforderungen an die outputorientierte Budgetierung

Im Zusammenhang mit der produktorientierten Steuerung muss in einem ersten Schritt geklärt werden, welche Informationen die produktorientierte Budgetierung zur Verfügung stellen soll und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen.

*Philosophie der produktorientierten Steuerung* ist,

- ?? die mit dem Produkt verfolgten Ziele – insbesondere die angestrebten Ergebnisse und Wirkungen – zu definieren und transparent zu machen,
- ?? darauf aufbauend den erforderlichen Ressourcenbedarf zuzuordnen,
- ?? damit eine Entscheidungsgrundlage sowohl für den Input wie auch für den Output zu haben, und damit auch
- ?? das Produkt während seines gesamten Lebenszyklus zu begleiten und die wirtschaftliche Steuerung zu ermöglichen.

Den Ausgangspunkt bildet die Planung und Budgetierung des einzelnen Produktes und darauf aufbauend die ausführungsbegleitende Steuerung und Kontrolle der Produkterstellung.



**Ziel der Produktsteuerung** ist die Ermittlung und Darstellung,

- ?? inwieweit das Produkt die vorgegebenen Sachziele (z.B. angestrebten Ergebnisse und Wirkungen) erreicht bzw. dazu beiträgt und
- ?? inwieweit die Gesamt(ausgaben)kosten durch Einnahmen/Erträge der einzelnen Produkte gedeckt werden.

Damit wird Transparenz geschaffen und ein wesentlicher Beitrag zur laufenden Steuerung der Produkterstellung geleistet.

Dazu müssen folgende **Voraussetzungen** gegeben sein:

- ?? Die Einnahmen/Erträge und Ausgaben/Kosten müssen den einzelnen Produkten exakt und zeitnah zugeteilt werden können.
- ?? Auch die Personalausgaben(kosten) bzw. die entsprechenden Mitarbeiterkapazitäten müssen folglich exakt zugeteilt werden können. Um diese Aufzeichnungen zu ermöglichen, bedarf es einer entsprechenden Kontierung der Sach- und Personalausgaben(kosten) bzw. der Einnahmen(Erträge).
- ?? Für das Produkt müssen Ziele definiert sein, die mit Kennzahlen und Indikatoren abbildbar sind.

Aus den Zielen der produktorientierten Steuerung ergeben sich folgende

**Anforderungen für die Budgetierung:**

- ?? Die Produkte sind in den Voranschlag zu integrieren, da dieser das zentrale Planungsinstrument in der kommunalen Praxis ist.
- ?? Die Integration hat in der Form zu erfolgen, dass einerseits eine örtliche Flexibilität gegeben, andererseits ein einheitlicher Mindeststandard möglich ist (z.B. für gesamtstaatliche statistische Auswertungen).
- ?? Es bedarf daher vorerst weiterhin einer funktionalen Mindestgliederung im Haushalt, die auf einem Nummernsystem basiert (Vorschlag dazu siehe im Anhang)
- ?? Die ökonomische Gliederung ist für die Planung zu reduzieren (max. 10 – 15 Posten entsprechend der Gliederung des Voranschlags- und Rechnungsabschlussquerschnitts lt. Anlage 5 b der VRV – Vorschlag dazu siehe im Anhang), jedoch sind zusätzliche Informationen in Form von Zielen, Kennzahlen und Sollwerten aufzunehmen. Im Rechnungswesen kann weiterhin sehr differenziert gebucht werden.
- ?? Der Prozess der Budgetierung und des Budgetvollzugs ist den Intentionen des New Public Management (Stichwort: Dezentrale Ressourcenverantwortung) anzupassen.

#### 4 Produktorientierte Steuerung – Wie kann das Budget erstellt werden?

Dieser Budgetierungsprozess innerhalb einer Gemeinde sollte im Gegenstromverfahren abgewickelt werden.

Der **Top-down-Prozess** - ausgehend von Politik und Verwaltungsspitze - kann die folgenden Eckpunkte beinhalten.

- ?? Es werden (Global-)Budgets für die einzelnen Organisationseinheiten (Produktbereiche bzw. Geschäftsbereiche) vorgegeben.
- ?? Innerhalb dieser Budgets herrscht gegenseitige Deckungsfähigkeit.
- ?? Zusätzlich werden Kontrakte mit den einzelnen Organisationseinheiten über Ziele, Leistungen und Qualität der Leistungserbringung vereinbart.

Im Rahmen des Top-down-Prozesses wird nicht auf Basis einzelner Produkte sondern global auf Basis von Organisationseinheiten (Produktbereichen) geplant.

Der **Bottom-up-Prozess** innerhalb einer Organisationseinheit (eines Produktbereiches) beruht auf einer verdichteten Darstellung der einzelnen Produktbudgets. Der jeweilige Produktverantwortliche hat für sein Produkt ein Budget zu erstellen und im Rahmen dessen die Ausgaben und Einnahmen des Voranschlagsjahres darzustellen. Die Einhaltung des Budgets wird im Rahmen der Produktsteuerung laufend überwacht.

Zusätzlich zu den laufenden Produktbudgets muss der Investitionsbedarf für die einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen ermittelt werden.

#### 5 Produktorientierte Steuerung - Wie soll das Budget gegliedert sein?

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die Budgets weiterhin einheitlich nach funktionalen (oder Produktgruppen-) Kriterien zu gliedern oder ob sie nach organisationalen Aspekten aufzubauen sind.

Für die funktionale Gliederung spricht, dass dadurch leichter eine landesweite Einheitlichkeit beim Aufbau und der Darstellung der Budgets gegeben ist. Eine (vor allem) statistische Vergleichbarkeit und Auswertung ist dadurch einfacher.

Für die organisationale Gliederung spricht, dass die örtlichen Spezifika besser berücksichtigt werden können, und dass sich die Transparenz für die Adressaten dieser Rechenwerke – die Politik wie auch die Bürger – erhöhen würde, sowie dass

der sachliche Verantwortungsbereich ident mit dem Budgetteil wäre. Bei einer reinen organisationalen Gliederung ohne funktionalen Mindestrahmen wäre allerdings eine überregionale Vergleichbarkeit und Auswertung de facto nicht mehr gegeben.

Für eine produktorientierte Budgetierung wäre daher eine Kombination der funktionalen und organisationalen Gliederung eine zweckmäßige Lösung :

- ?? Ein funktionaler Mindestrahmen, der für alle verbindlich ist, und je nach Bedarf um Produkte erweitert werden kann sowie
- ?? eine organisationale Darstellungsmöglichkeit im jeweiligen Voranschlag (und Rechnungsabschluss), wobei eine zwei- bis dreistellige Kennziffer bei jedem Produkt die Verknüpfung zum funktionalen Mindeststandard bildet.

Eine solche Lösung hätte den Vorteil, dass die jeweilige Organisationsstruktur mit den dazugehörigen Produkten (Produktgruppen) dargestellt wird und darüberhinaus die Anforderungen der Finanzstatistik und der Gemeindeaufsicht über den Mindeststandard bei der funktionalen und ökonomischen Gliederung ausreichend berücksichtigt werden.

Dafür gäbe es aus Sicht der Arbeitsgruppe drei Ansätze, die in der anschließenden Übersicht dargestellt werden:

### Funktionale Mindestgliederung - Ansätze

- † **Durchgehendes zweistelliges System in Anlehnung an die derzeitige Mindestgliederung**
  - ✗ Produkte werden auf der dritten oder vierten Ebene abgebildet
- † **Zweistelliges System, wobei in Teilbereichen auch eine dritte Stelle festgelegt wird**
  - ✗ Abbildung der Produkte wie oben
- † **Durchgehendes dreistelliges System – Übernahme der derzeitigen Gliederung**
  - ✗ Produkte werden auf der vierten Ebene abgebildet



Seitens der Arbeitsgruppe wird die mittlere Variante bevorzugt, d.h. ein zweistelliges System, wobei in Teilbereichen auch eine dritte Stelle verpflichtend festgelegt wird (Details dazu finden sich im Anhang).

## 6 Produktorientierte Steuerung - Mindest-Budgetinhalte

Unabhängig von der Art des Rechnungsstoffes (Einnahmen und Ausgaben bzw. Kosten und Erträge) und der Beziehung zum Haushalt kann ein Produkthaushalt folgende Inhalte haben:

- ?? Produktgruppe – Kurzbezeichnung
- ?? Strategische Ziele der Produktgruppe
- ?? Kurzbeschreibung des Produktes
- ?? Zielgruppe
- ?? Auftragsgrundlage
- ?? Produktverantwortliche
- ?? Jahresziele – auf Basis von Kennzahlen dargestellt
- ?? Einnahmen und Ausgaben bzw. Kosten und Erträge
- ?? Leistungs- und Grunddaten sowie Kennzahlen
- ?? Investplanung – Auflistung der Projekte
- ?? Anmerkungen und Ergänzungen.

Ein Muster findet sich im Anhang.

Zusätzlich zur produktorientierten bedarf es der finanzwirtschaftlichen Steuerung, um eine ausreichende Liquidität einer Gemeinde zu gewährleisten.

Der Rechnungsstoff des kommunalen Rechnungswesens werden weiterhin Einnahmen und Ausgaben sein, jedoch sollte es den Gemeinden ermöglicht werden, auf Wunsch auch Kosten und Erlöse in das Budget aufzunehmen.

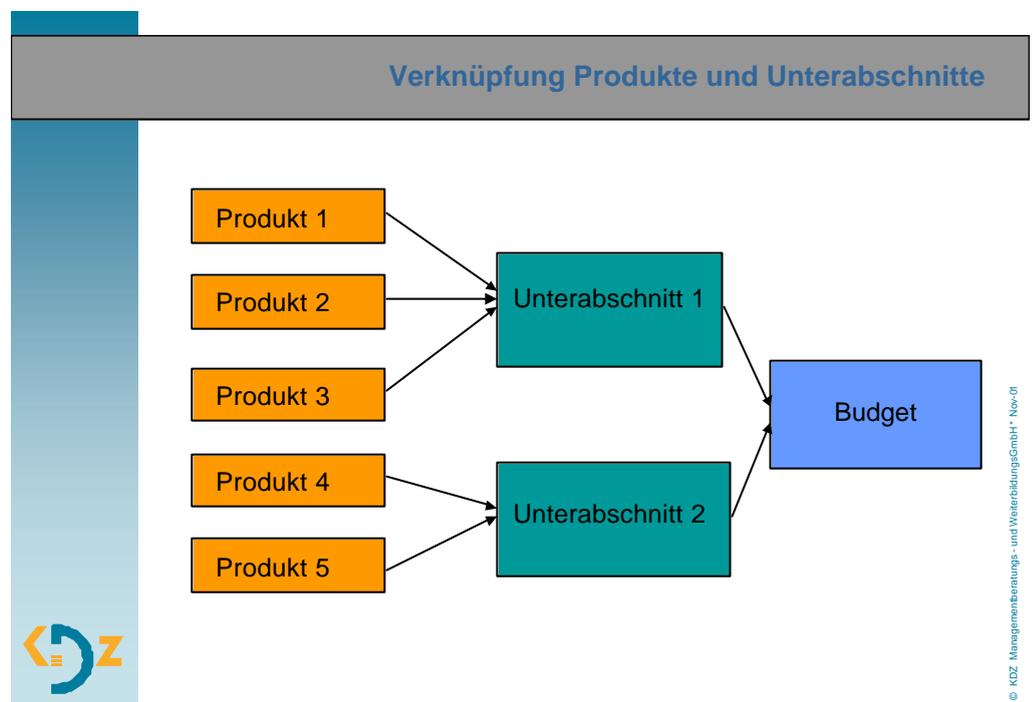
### 6.1 Gestaltungsmöglichkeit von Produktbudgets innerhalb der finanzwirtschaftlichen Steuerung

Der Rechnungsstoff innerhalb der finanzwirtschaftlichen Rechnung sind Einnahmen und Ausgaben. Die Darstellung der Einnahmen und Ausgaben beruht auf dem Postenverzeichnis der VRV oder bei verdichteter Darstellung auf dem Voranschlags- und Rechnungsquerschnitt gemäß Anlage 5 b der VRV 1997. Auf der

Unterabschnittsebene (Produktgruppe) werden die Einnahmen und Ausgaben in einer verdichteten Form – z.B. entsprechend dem Rechnungsquerschnitt - dargestellt.

Produkte können in die bestehenden Budgets integriert werden, indem sie in die Abschnittsgliederung der VRV einbezogen werden und damit jedes Produkt einem Unterabschnitt zugeteilt wird.

Diese Gliederung hätte in der Praxis das folgende Aussehen:



Daraus ergibt sich die Information über Ausgaben und Einnahmen eines bestimmten Produktes, unabhängig davon, ob die Inputs zur Produkterstellung von der Gemeinde selbst und/oder von gemeindeexternen Organisationseinheiten erbracht werden.

Leistungsbeziehungen zwischen einzelnen Produkten bzw. Unterabschnitten müssen in Form einer internen Leistungsverrechnung dargestellt werden.

Welche Stärken/Schwächen ergeben sich aus dieser Art der Darstellung:

- ?? Die finanzwirtschaftliche Darstellung der Produkte baut auf den Grundlagen der VRV 1997 auf. Es kann für alle Gemeinden die gleiche gesetzliche

Grundlage verwendet werden, unabhängig, ob sie die Produktsteuerung nutzen oder nicht.

- ?? Der Budgetierungsprozess kann in traditioneller Form (entsprechend der Gliederung der Unterabschnitte) ablaufen.
- ?? Diese Darstellung berücksichtigt nur die den einzelnen Produkten direkt zurechenbaren Ausgaben.
- ?? Die Darstellung berücksichtigt keine kalkulatorischen Kosten (Abschreibungen, Zinsen).
- ?? Im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Darstellung ergibt sich die Frage, wie produktbezogene Investitionen in die Budgetierung einbezogen werden können.

## 6.2 Gestaltungsmöglichkeit von Produktbudgets innerhalb der erfolgswirtschaftlichen Steuerung

Der Rechnungsstoff innerhalb der erfolgswirtschaftlichen Rechnung sind Kosten und Erlöse. Deren Darstellung orientiert sich am Postenverzeichnis der VRV und an den individuellen Vorgaben der einzelnen Gemeinden.

Die budgetmäßige Gliederung der Produkte könnte wie folgt aussehen:

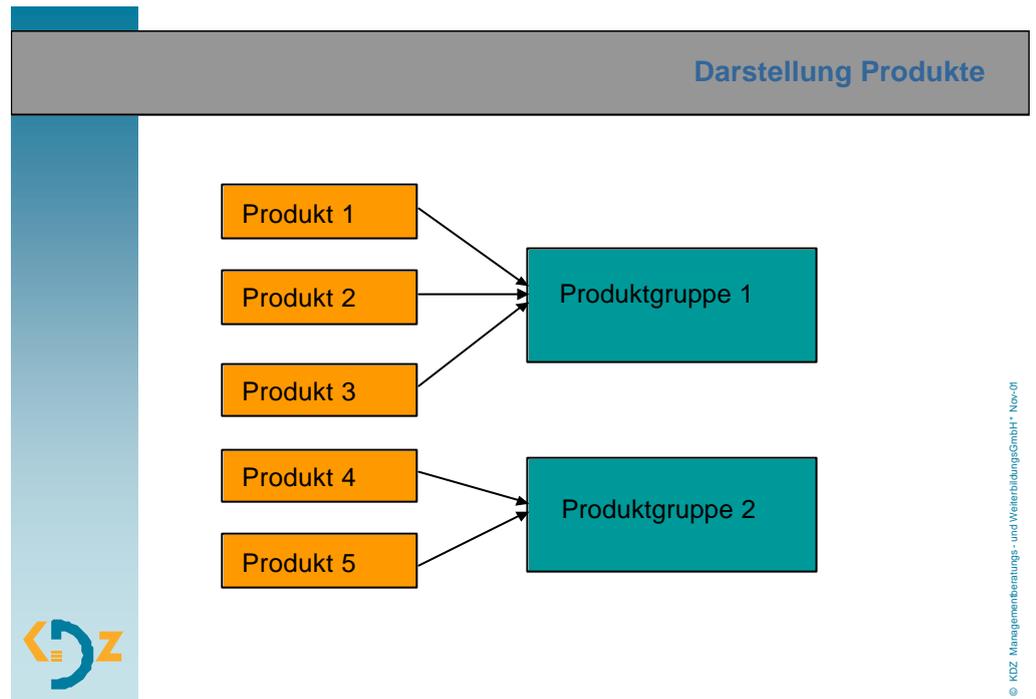
- ?? Kosten der Postenklasse 4 (Material- und Betriebsmittelkosten)
- ?? Kosten der Postenklasse 5 (Personalkosten)
- ?? Kosten der Postenklasse 6 (Energie-, Instandhaltungs-, Transport-, Postdienst-, Rechts-, Beratungs- und Versicherungskosten)
- ?? Kosten der Postenklasse 7 (Miet- und Fremdleistungskosten) sowie
- ?? Kalkulatorische Kosten (für Abschreibungen, Zinsen, Wagnisse, Mieten, Pensionen) und weiters
- ?? Verwaltungskostenbeiträge

Die Bestimmungen der VRV, insbesondere die funktionale und ökonomische Gliederung, entsprechen nicht vollständig den Anforderungen aus Produktsicht. So kann beispielsweise eine Haushaltsstelle für verschiedene Produkte „tätig“ sein, bzw. sich ein Produkt aus verschiedenen Haushaltsstellen bzw. Ansätzen „speisen“. D.h. Produkt und Unterabschnitt können ident sein, werden jedoch in einigen Fällen nicht übereinstimmen.

Folglich sollte das Produktbudget auf Basis des – gemeindeindividuellen – Produktplans aufgebaut und der Konnex zum Voranschlag bzw. Rechnungsabschluss über die

Kontierung im Rahmen der Haushaltsbuchhaltung lt. VRV geschaffen werden. Dies kann über ein eigenes Eingabefeld (z.B. dreistellige Kostenträgernummer) erfolgen.

Eine solche Gliederung hätte in der Praxis das folgende Aussehen:



Welche Stärken/Schwächen ergeben sich aus dieser Art der Darstellung:

- ?? Die Darstellung der Produkte ist unabhängig vom kameralem Haushalt und kann damit nach gemeindespezifischen Bedürfnissen gestaltet werden.
- ?? Sie berücksichtigt sowohl kalkulatorische Kosten als auch Verwaltungsgemeinkosten.
- ?? Sie erfordert allerdings zusätzlichen Darstellungsaufwand.

### 6.3 Rechnungsstoff

Derzeit wird der Geldverbrauch dokumentiert. Dies soll auch künftig das Mindestmaß sein, wobei der betriebswirtschaftliche Rechnungsstoff fakultativ eingesetzt werden kann. Dabei muss allerdings der Voranschlags- und Rechnungsquerschnitt lt. Anlage 5b VRV auf finanzwirtschaftlicher Basis darstellbar sein.

#### 6.4 Resumé

Unabhängig von der Wahl des Rechnungsstoffes und der Einbindung der produktorientierten Steuerung in das bestehende Rechnungswesen muss, um auf Basis von Produkten steuern zu können, der Personal- und Sachaufwand auf die einzelnen Produkte kontiert werden.

Die produktorientierte Budgetierung sollte im Gegenstromverfahren ablaufen. Die exakte Budgetierung auf Produktebene sollte in den einzelnen Organisationseinheiten durchgeführt werden.

Für einen effektiven Budgetvollzug wären folgende Rahmenbedingungen sinnvoll:

- ?? erweiterte gegenseitige Deckungsfähigkeit im Sinne einer Gesamtdeckungsfähigkeit (Kann-Bestimmung),
- ?? erweiterte Zulassung der zeitlichen Übertragbarkeit.

#### 7 Produktorientierte Budgetierung - Rechtlicher Anpassungsbedarf

Die Umsetzung des kurzfristig realisierbaren Ansatzes erfordert folgende rechtliche Anpassung:

- ?? Lockerung der Spezialität – Reduktion der ökonomischen Gliederung auf einen Mindeststrahlen
- ?? Reduktion der funktionalen Gliederung auf einen Mindeststrahlen
- ?? Kann-Bestimmung betreffend Integration von Produkten in das Budget
- ?? Kann-Bestimmung zur Aufnahme von Leistungs- und Qualitätsdaten wie auch Kennzahlen
- ?? Kann-Bestimmung zur Darstellung des Budgets auf Basis des Ressourcenverbrauchs
- ?? Kann-Bestimmung zu einer erweiterten gegenseitigen Deckungsfähigkeit
- ?? Kann-Bestimmung zu einer erweiterten zeitlichen Übertragbarkeit.

#### Anhang

Im Anhang wird folgendes dargestellt:

- ?? Vorschlag zur funktionalen Mindestgliederung
- ?? Vorschlag zur ökonomischen Gliederung
- ?? Muster zur Produktdarstellung im Budget

### Vorschlag funktionale Mindestgliederung

Anschließend findet sich ein Vorschlag für die funktionale Mindestgliederung. Die Zuordnung typischer Produkte zu den einzelnen Abschnitten wie auch der Verweis, wo kein Produkt zuordenbar ist, findet sich in der Beilage.

<b>0 Vertretungskörper und allgemeine Verwaltung</b>
?? 00 Gewählte Gemeindeorgane ?? 01 Hauptverwaltung ?? 02 Bauverwaltung ?? 03 Bezirksverwaltung ?? 04 Sonstige Maßnahmen und Subventionen ?? 05 Personalbetreuung ?? ....
<b>1 Öffentliche Ordnung und Sicherheit</b>
?? 10 Öffentliche Ordnung ?? 11 Sicherheitspolizei ?? 12 Sonderpolizei ?? 13 Feuerwehrwesen ?? 14 Katastrophendienst ?? 15 Landesverteidigung ?? ....
<b>2 Unterricht, Erziehung, Sport und Erziehung</b>
?? 20 Gesonderte Verwaltung (Verwaltungsstellen) ?? 21 Allgemeinbildender Unterricht ?? 22 Berufsbildender Unterricht, Anstalten der Lehrer- und Erzieherbildung ?? 23 Förderung des Unterrichts ?? 24 Vorschulische Erziehung ?? 25 Außerschulische Erziehung ?? 26 Sport und außerschulische Leibeserziehung ?? 27 Erwachsenenbildung ?? 28 Forschung und Wissenschaft
<b>3 Kunst, Kultur und Kultus</b>
?? 30 Kulturamt ?? 31 Bildende Künste ?? 32 Musik und darstellende Künste ?? 33 Schriftentum und Sprache

?? 34 Museen und sonstige Sammlungen
?? 35 Sonstige Kunstpflege
?? 36 Heimatpflege
?? 37 Rundfunk, Presse und Film
?? 38 Sonstige Kulturpflege
?? 39 Kultus
<b>4 Soziale Wohlfahrt und Wohnbauförderung</b>
?? 40 Sozial- und Jugendamt
?? 41 Allgemeine öffentliche Wohlfahrt
?? 42 Freie Wohlfahrt
?? 43 Jugendwohlfahrt
?? 44 Behebung von Notständen
?? 45 Sozialpolitische Maßnahmen
?? 46 Familienpolitische Maßnahmen
?? 47 Wohnbauförderung
?? ...
<b>5 Gesundheit</b>
?? 50 Gesundheitsamt, Umweltschutzamt
?? 51 Gesundheitsdienst
?? 52 Umweltschutz
?? 53 Rettungs- und Warndienste
?? 54 Ausbildung im Gesundheitsdienst
?? 55 Eigene Krankenanstalten
?? 56 Krankenanstalten anderer Rechtsträger
?? 57 Heilvorkommen und Kurorte
?? 58 Veterinärmedizin
?? 59 Gesundheit und Sonstiges
<b>6 Strassen- und Wasserbau, Verkehr</b>
?? 60 Verwaltung
?? 61 Straßenbau
?? 62 Förderung der Wasserversorgung
?? 63 Schutzwasserbau
?? 64 Straßenverkehr
?? 65 Schienenverkehr
?? 66 Schiffsverkehr
?? 67 Luftverkehr
?? 68 Post- und Telekommunikationsdienste
?? 69 Verkehr, Sonstiges

**7 Wirtschaftsförderung**

- ?? 71 Grundlagenverbesserung in der Land- und Forstwirtschaft
- ?? 72 Sonstige Förderung der Land- und Forstwirtschaft
- ?? 73 Förderung der Energiewirtschaft
- ?? 74 Förderung des Fremdverkehrs
- ?? 75 Förderung von Handel, Gewerbe und Industrie

**8 Dienstleistungen**

- ?? 80 Verwaltung
- ?? 81 Öffentliche Einrichtungen
- ?? 82 Betriebsähnliche Einrichtungen und Betriebe
- ?? 84 Liegenschaften, Wohn- und Geschäftsgebäude
- ?? 85 Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit
  - 850 Betriebe der Wasserversorgung
  - 851 Betriebe der Abwasserbeseitigung
  - 852 Betriebe der Müllbeseitigung
  - 853 Betriebe für die Einrichtung und Verwaltung von Wohn- und Geschäftsgebäuden
  - 854 Sonstige Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit
- ?? 86 Land- und forstwirtschaftliche Betriebe
- ?? 87 Wirtschaftliche Unternehmungen
- ?? ...

**9 Finanzwirtschaft**

- ?? 90 Finanzverwaltung
- ?? 91 Kapitalvermögen und Stiftungen
- ?? 92 Öffentliche Abgaben
- ?? 93 Umlagen
- ?? 94 Finanzzuweisungen
- ?? 95 Nicht aufteilbare Schulden
- ?? 96 Haftungen
- ?? 97 Verstärkungsmittel
- ?? 98 Haushaltsausgleich
- ?? 99 Jahresergebnis, Abwicklung der Vorjahre

## Vorschlag für die ökonomische Mindestgliederung

	Bezeichnung	Posten lt. VRV
10	Eigene Steuern	Unterklassen 83 bis 85, ohne Gruppen 852, 858 und 859
11	Ertragsanteile	Gruppen 858 und 859
12	Gebühren für die Benützung von Gemeindeeinrichtungen	Gruppe 852
13	Einnahmen aus Leistungen	Unterklasse 81
14	Einnahmen aus Besitz und wirtschaftlicher Tätigkeit	Gruppen 820 und 822 bis 825
15	Laufende Transferzahlungen von Trägern des öffentl. Rechts	Gruppen 860 bis 864, 888
16	Sonstige laufende Transfereinnahmen	Gruppen 865 bis 868, 880
17	Gewinnentnahmen der Gemeinde von Unternehmungen und marktbestimmten Betrieben der Gemeinde (A 85 – 89)	Gruppe 869
18	Einnahmen aus Veräußerungen und sonstige Einnahmen	Unterklasse 80, Gruppen 827 und 829
19	<b>Summe 1 (laufende Einnahmen)</b>	
20	Leistungen für Personal	Klasse 5
21	Pensionen und sonstige Ruhebezüge	Gruppe 760
22	Bezüge der Organe	Gruppe 721
23	Ge- und Verbrauchsgüter, Handelswaren	Klasse 4
24	Verwaltungs- und Betriebsaufwand	Klasse 6, ohne Gruppen 650, 651, 653 und 654, Unterklassen 70 bis 72 ohne Gruppe 721
25	Zinsen für Finanzschulden	Gruppen 650, 651, 653 und 654
26	Lfd. Transferzahlungen an Träger des öffentl. Rechts	Gruppen 750 bis 754
27	Sonstige laufende Transferzahlungen	Gruppen 755 bis 757, 759, 764, 768,780
28	Gewinnentnahmen der Gemeinde von Unternehmungen und marktbestimmten Betrieben (A 85 – 89)	Gruppe 769
29	<b>Summe 2 (laufende Ausgaben)</b>	

91	<b>Saldo 1: Ergebnis der laufenden Gebarung</b>	Summe 1 minus Summe 2
	<b>Einnahmen der Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen</b>	
30	Veräußerung von unbeweglichem Vermögen	Unterklassen 00, 01 und 05
31	Veräußerung von beweglichem Vermögen	Unterklassen 02 bis 04
32	Veräußerung von aktivierungsfähigen Rechten	Unterklasse 07
33	Kapitaltransferzahlungen von Trägern des öffentlichen Rechts	Gruppen 870 bis 874, 889
34	Sonstige Kapitaltransfereinnahmen	Gruppen 875 bis 878, 885
39	Summe 3 (Einnahmen der Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen)	
	<b>Ausgaben der Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen</b>	
40	Erwerb von unbeweglichem Vermögen	Unterklassen 00, 01 und 05
41	Erwerb von beweglichem Vermögen	Unterklassen 02 bis 04
42	Erwerb von aktivierungsfähigen Rechten	Unterklasse 07
43	Kapitaltransferzahlungen an Träger des öffentlichen Rechts	Gruppen 770 bis 774
44	Sonstige Kapitaltransferzahlungen	Gruppen 775 bis 778, 785
49	Summe 4 (Ausgaben der Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen)	
92	<b>Saldo 2: Ergebnis der Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen</b>	Summe 3 minus Summe 4
	<b>Einnahmen aus Finanztransaktionen</b>	
50	Veräußerung von Beteiligungen und Anlagewertpapieren	Unterklasse 08, Gruppe 220
51	Entnahmen aus Rücklagen	Gruppe 298
52	Einnahmen aus der Rückzahlung von Darlehen an Träger des öffentlichen Rechts	Gruppen 240 bis 244, 250 bis 254
53	Einnahmen aus der Rückzahlung von Darlehen an andere und von Bezugsvorschüssen	Gruppen 245, 246, 249, 255, 256 und 259

54	Aufnahmen von Finanzschulden von Träger öffentlichen Rechts	Gruppen 340 bis 344, 350 bis 354
55	Aufnahme von Finanzschulden von anderen	Gruppen 345 bis 349, 355 bis 359
56	Investitions- und Tilgungszuschüsse zwischen Unternehmungen und marktbestimmten Betrieben der Gemeinde (A 85-89) und der Gemeinde	Gruppe 879
59	<b>Summe 5</b> (Einnahmen aus Finanztransaktionen)	
	<b>Ausgaben aus Finanztransaktionen</b>	
60	Erwerb von Beteiligungen und Wertpapieren	Unterklasse 08, Gruppe 220
61	Zuführungen an Rücklagen	Gruppe 298
62	Gewährung von Darlehen an Trägern des öffentlichen Rechts	Gruppen 240 bis 244, 250 bis 254
63	Gewährung von Darlehen an andere und von Bezugsvorschüssen	Gruppen 245, 246, 249, 255, 256 und 259
64	Rückzahlung von Finanzschulden bei Trägern des öffentlichen Rechts	Gruppen 340 bis 344, 350 bis 354
65	Rückzahlung von Finanzschulden bei anderen	Gruppen 345 bis 349, 355 bis 359
66	Investitions- und Tilgungszuschüsse zwischen Unternehmungen und marktbestimmten Betrieben der Gemeinde (A 85-89) und der Gemeinde	Gruppe 779
69	<b>Summe 6</b> (Ausgaben aus Finanztransaktionen)	
93	<b>Saldo 3: Ergebnis der Finanztransaktionen</b>	Summe 5 minus Summe 6
94	<b>Saldo 4: Jahresergebnis ohne Verrechnungen zwischen o. und ao. Haushalt und ohne Abwicklungen</b>	Summe der Salden 1, 2 und 3

### Produktbudget Muster

<b>Produktgruppe Kinderbetreuung</b>				
<b>Strategische Ziele:</b>				
??	Ausbau der Versorgung auf 80 % bei 3 bis 6 jährigen, 10% bei 1 bis 3-jährigen			
??	Alle Kinder, die einen Betreuungsplatz benötigen, sollen untergebracht werden können - Reduktion der Abweisungen trotz Bedarfs auf 10 Fälle von y Jahren			
??	Die Leistungen sollen verstärkt von freien Trägern erbracht werden - innerhalb von 4 Jahren soll das Verhältnis städtische und externe Betreuungsplätze 40:60 betragen			
??	Kundenzufriedenheit soll auf hohem Niveau gehalten werden			
??	80 % der Kunden sollen weiterhin zufrieden sein Kostendeckungsgrad in städt. Einrichtungen soll in 5 Jahren 40 Prozent (Kiga) bzw. 25 % (Krippe) betragen			
??	Städtischer Zuschuss je Betreuungsplatz soll mittelfristig 220,- € p.m. (Kiga gt) bzw. 500,- € p.m (Krippe) betragen. Fluktuation der Mitarbeiter/innen reduzieren - in 5 Jahren ein Fluktuationsquote von max. 2%			
??	Beibehalten des hohen Betreuungsniveaus - auch mittelfristig sollen max. x Kinder auf eine Betreuerin kommen			
<b>Produkt: Kinderbetreuung 3 bis 6 jährige in Kindergärten</b>				
<b>Zielgruppe:</b> Berufstätige Eltern, Kunden				
<b>Auftragsgrundlage:</b> Landesgesetz vom ..., GR-Beschluss vom ...				
<b>Jahresziele</b>	<b>Plan 2002</b>	<b>Plan 2001</b>	<b>Ist 2000</b>	<b>Ist 1999</b>
Versorgungsquote	75%	72%	70%	68%
Anzahl der Abweisungen	Max. 20	Max. 25	30	30
Anteil externe Plätze	50%	45%	40%	38%
Kundenzufriedenheit	80%	80%	78%	85%
Kostendeckungsgrad	35%	32%	28%	25%
Zuschuss je Platz	220,-	210,-	240,-	250,-
Fluktuationsquote	3%	3%	4%	5%
Kinder je Betreuerin	12	12	10,8	10,4

Finanzdaten in Euro	Plan 2002	Plan 2001	Ist 2000	Ist 1999
Lfd. Einnahmen				
Lfd. Ausgaben				
Lfd. Unterdeckung				
Deckungsgrad				
Einnahmen aus Vermö- gensgebarung ohne Ft.				
Ausgaben aus Vermö- gensgebarung ohne Ft.				
Darlehensstilgungen				
Finanzierungsbedarf				
Grunddaten	Plan 2002	Plan 2001	Ist 2000	Ist 1999
Anzahl der betr. Kinder				
Anzahl der Gruppen				
Anzahl der Mitarbeiter- innen städt. (privat)				
.....				
Investplan	Plan 2002	Plan 2001	Ist 2000	Ist 1999
Projekt 1				
Projekt 2				
Projekt 3				
...				
<b>Anmerkungen, Ergänzungen</b>				

<b>Produkt: Kinderbetreuung 1 bis 3 jährige in Kinderkrippen</b>				
<b>Zielgruppe:</b> Alleinerzieherinnen, Eltern, wo beide berufstätig sein müssen				
<b>Auftragsgrundlage:</b> Landesgesetz vom ..., GR-Beschluss vom ...				
<b>Jahresziele</b>	<b>Plan 2002</b>	<b>Plan 2001</b>	<b>Ist 2000</b>	<b>Ist 1999</b>
Versorgungsquote	6%	5,5%	5%	5%
Anzahl der Abweisungen	Max. 20	Max. 25	35	32
Anteil externe Plätze	50%	45%	40%	38%
Kundenzufriedenheit	80%	80%	84%	82%
Kostendeckungsgrad	20%	20%	15%	14%
Zuschuss je privatem Platz	500,-	480,-	470,-	470,-
Fluktuationsquote	3%	3%	4%	5%
Kinder je Betreuerin	7	7	6,5	6
<b>Finanzdaten in Euro</b>	<b>Plan 2002</b>	<b>Plan 2001</b>	<b>Ist 2000</b>	<b>Ist 1999</b>
Lfd. Einnahmen				
Lfd. Ausgaben				
Lfd. Unterdeckung				
Deckungsgrad				
Einnahmen aus Vermö- gensgebarung ohne Ft.				
Ausgaben aus Vermö- gensgebarung ohne Ft.				
Darlehenstilgungen				
Finanzierungsbedarf				
<b>Grunddaten</b>	<b>Plan 2002</b>	<b>Plan 2001</b>	<b>Ist 2000</b>	<b>Ist 1999</b>
Anzahl der betr. Kinder				
Anzahl der Gruppen				
Anzahl der Mitarbeiter- innen städt. (privat)				
.....				

Investplan	Plan 2002	Plan 2001	Ist 2000	Ist 1999
Projekt 1				
Projekt 2				
Projekt 3				
...				
Anmerkungen, Ergänzungen				