

Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin

# Geschäftsbericht 2005

▪     ▪     ▪     ▪     ▪     ▪     ▪     ▪     ▪

Zur Kosten- und Leistungsrechnung und  
Budgetierung

|                        |  |
|------------------------|--|
| Herausgeber:           | Steuerungsdienst                       |
| Datenbestand:          | Jahresabschluss 2005<br>per 08.02.2006 |
| Redaktionelle Leitung: | Dr. Christine Haupt                    |
| Redaktionsschluss :    | 30.06.2006                             |

## **INHALTSVERZEICHNIS**

|   |    |
|---|----|
| <b>KAPITEL 1 GESAMTRECHNUNG 2005 NACH KOSTEN- UND ERTRAGSARTEN</b> .....              | 4  |
| 1.1 Kosten- und Ertragsstruktur 2005 .....  | 4  |
| 1.1.1 Kostenstruktur nach Kostenartenbereichen .....                                  | 4  |
| 1.1.2 Personal- und Sachkosten.....   | 5  |
| 1.1.3 Infrastrukturkosten .....   | 9  |
| 1.1.4 Kalkulatorische Kosten.....   | 10 |
| 1.1.5 Transfers .....   | 11 |
| 1.1.6 Bilanz der internen Verrechnungen.....  | 13 |
| 1.1.7 Investitionen .....   | 14 |
| 1.1.8 Einnahmen in der Kosten- und Leistungsrechnung.....                             | 16 |
| 1.2 Anlagevermögen .....  | 17 |
| 1.2.1 Budgetwirksame Kosten und Investitionen im Finanz- und Fachvermögen.....        | 17 |
| 1.2.2 Vermögensnachweis in der Anlagenbuchhaltung.....                                | 18 |
| <b>KAPITEL 2 PRODUKTORIENTIERTE DARSTELLUNG DER KLR</b> .....                         | 20 |
| 2.1 Produkthierarchie in der Kosten- und Leistungsrechnung .....                      | 20 |
| 2.2 Die finanziell relevanten Produkte - Ergebnisse der ABC-Analyse .....             | 20 |
| 2.3 Externe und interne Produkte in der Produkthierarchie der Geschäftsbereiche ..... | 28 |
| 2.3.1 Die Kostenstruktur der externen Produkte .....                                  | 29 |
| 2.3.2 Die Kostenstruktur der internen Produkte.....                                   | 30 |
| <b>KAPITEL 3 VOM JAHRESABSCHLUSS 2005 ZUM BEZIRKSBUDET 2007</b> .....                 | 32 |
| 3.1 Betriebswirtschaftliche Bewertung des Budgetierungsergebnisses .....              | 32 |
| 3.2 Die Anwendung der Phase 3 der Budgetierung.....                                   | 33 |
| <b>SCHLUSSBEMERKUNGEN</b> .....   | 35 |
| <b>VERZEICHNIS DER ANLAGEN</b> .....  | 36 |
| <b>VERZEICHNIS DER TABELLEN</b> .....   | 37 |

## **ANHANG**

### **ANLAGEN 1 BIS 18**



## Vorbemerkungen

Die Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung des Geschäftsjahres 2005 dokumentieren für die Bezirksverwaltung von Marzahn-Hellersdorf insgesamt einen effektiven Ressourceneinsatz für die im Berliner Produktkatalog definierten Leistungen zu Gunsten der Bürger Berlins. Gleichmaßen tragen wie auch in den vorangegangenen Jahren die internen Leistungsprozesse zu diesem positiven Ergebnis bei.

Die Konsolidierungsmaßnahmen zur Haushaltsentschuldung führten somit nicht nur zu kalendarischen Entlastungen, sondern gehen gleichzeitig mit einer weiteren Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Position im Wettbewerb der Berliner Bezirke im Budgetierungsverfahren einher.

Die Erweiterung des budgetierten Finanzvolumens durch steuerbare Transferausgaben folgt diesem Trend. Wettbewerbsnachteile sind hieraus nicht erkennbar, betrachtet man die Kostensituation der Transferprodukte in ihrer Gesamtheit.

Die Erschließung weiterer Möglichkeiten zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit von Leistungsprozessen ergibt sich ungeachtet der insgesamt positiven Einschätzung aus der Notwendigkeit, den Ressourcenverbrauch permanent an zukünftige Bedarfsentwicklungen anzupassen, die sich u.a. aus dem Planmengenverfahren ableiten lassen. Zusätzlich wird durch die produktunabhängigen Plafondbeschränkungen angesichts der Berliner Haushaltssituation ein erheblicher Kostendruck auf die Bezirke ausgeübt. Um die Einschränkung von Angeboten, Leistungen und Qualitäten in Folge des seit Jahren sinkenden Finanzvolumens zu verhindern, sind die betriebswirtschaftlichen Steuerungsmechanismen entsprechend zu nutzen.

Das Geschäftsjahr 2005 liefert erstmals umfassende Daten über die Auswirkungen der strukturellen Veränderungen im Zusammenhang mit "Hartz IV". Dabei sind nicht nur die Mengenentwicklungen von Bedeutung. Vielmehr zeigt sich, dass sich die Verwaltungskosten nicht linear zu den Fallzahlen der wesentlich betroffenen Produkte verhalten. Hier sind noch weitergehende prozessbezogene Analysen aller beteiligten Rollenträger erforderlich, um das in den Bezirken verbleibende Finanzvolumen mit größtmöglicher Planungssicherheit prognostizieren zu können.

Ein wesentlicher Fortschritt ist 2005 im Produktänderungsverfahren der pauschalierbaren Produkte erzielt worden. Diese sind letztmalig im alten Zuschnitt in der Kosten- und Leistungsrechnung 2005 abgebildet. Wie stark sich die Veränderung des Finanzierungskennzeichens in Verbindung mit den neuen outputorientierten Bezugsgrößen auf die Budgetzuweisung durch die Senatsverwaltung für Finanzen auswirkt, wird man erst ab dem Geschäftsjahr 2008 konstatieren können.

Dr. Uwe Klett  
Bezirksbürgermeister

## Kapitel 1 Gesamtrechnung 2005 nach Kosten- und Ertragsarten

### 1.1 Kosten- und Ertragsstruktur 2005

#### 1.1.1 Kostenstruktur nach Kostenartenbereichen

Das jährliche Haushaltsvolumen, das sich aus Ausgaben für Personal, Sachmittel und Transfers sowie Investitionen zusammensetzt, ist seit 2000 um durchschnittlich jährlich 3,3% und insgesamt über 5 Jahre um 15,6% gesunken. Das entspricht einer absoluten Ausgabensenkung um 68,2 Mio. €.

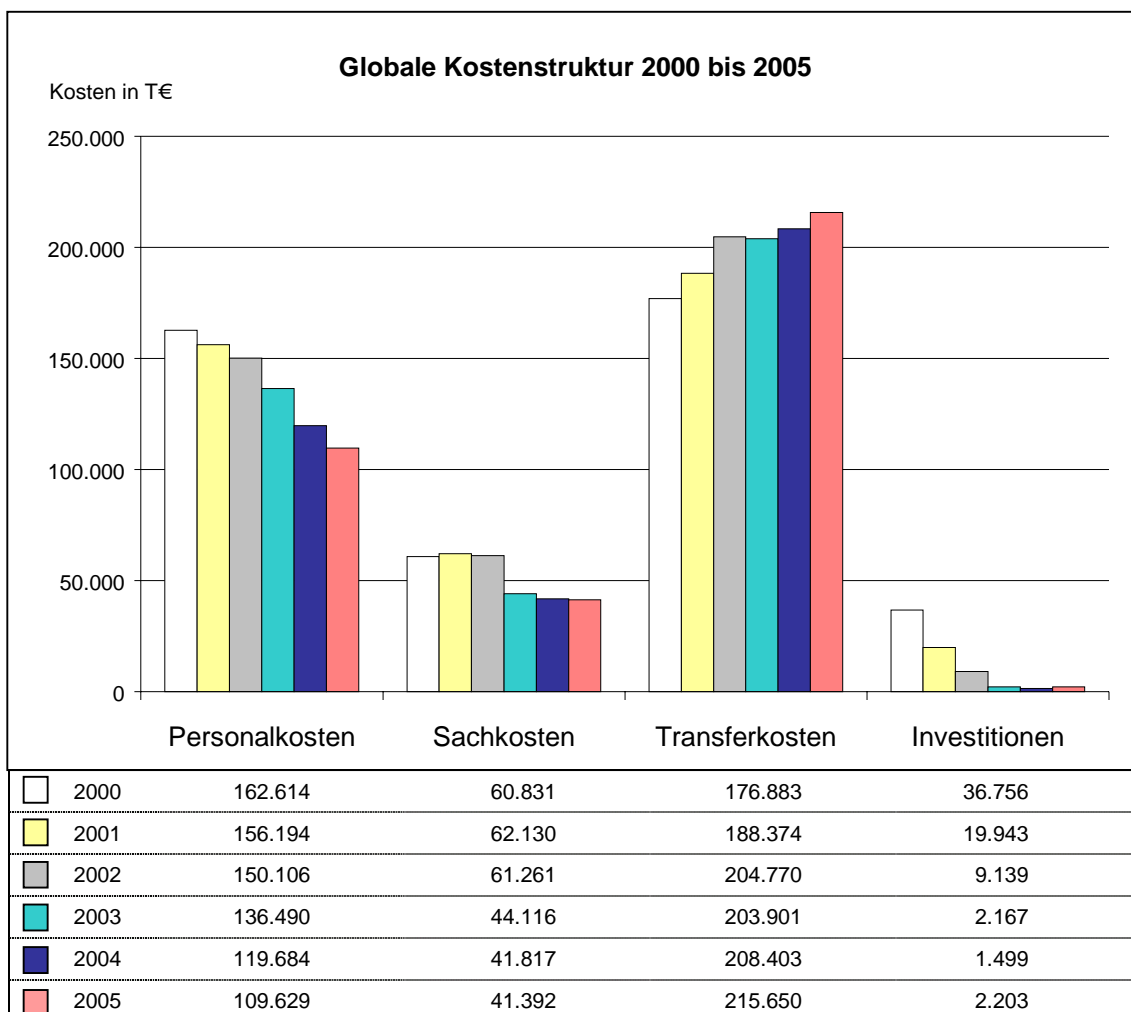
Die Entwicklung hat sich sowohl in den verschiedenen Kostenartgruppen als auch in den Jahresscheiben unterschiedlich vollzogen. So hat sich die Ausgabenreduzierung insgesamt weiter verlangsamt. Die Minderung des Haushaltsvolumens in 2005 gegenüber dem Vorjahr belief sich nur noch auf 0,7%.

Der Ressourcenabbau im Bereich der Personalkosten hat sich dabei wie im vorangegangenen Jahr am stärksten ausgewirkt, während sich die Sachkosten nur geringfügig reduzierten.

Der Trend, der sich im Zusammenhang mit der progressiven Entwicklung der Transfers 2004 abzeichnete, hat sich auch 2005 weiter fortgesetzt.

Eine Kehrtwende kann man 2005 in der Investitionsentwicklung sehen. Hier ist erstmals seit 5 Jahren wieder ein Anstieg um 700 T€ bzw. 47% im Vergleich zu 2004 festzustellen, auch wenn das Volumen nach wie vor sehr gering ist und nur knapp 6% des Jahres 2000 beträgt.

Abbildung 1



### 1.1.2 Personal- und Sachkosten

Im Vergleich zum Vorjahr sind die Personal- und Sachkosten um weitere 10 Mio. € gesunken und umfassen absolut nur noch 151 Mio. €

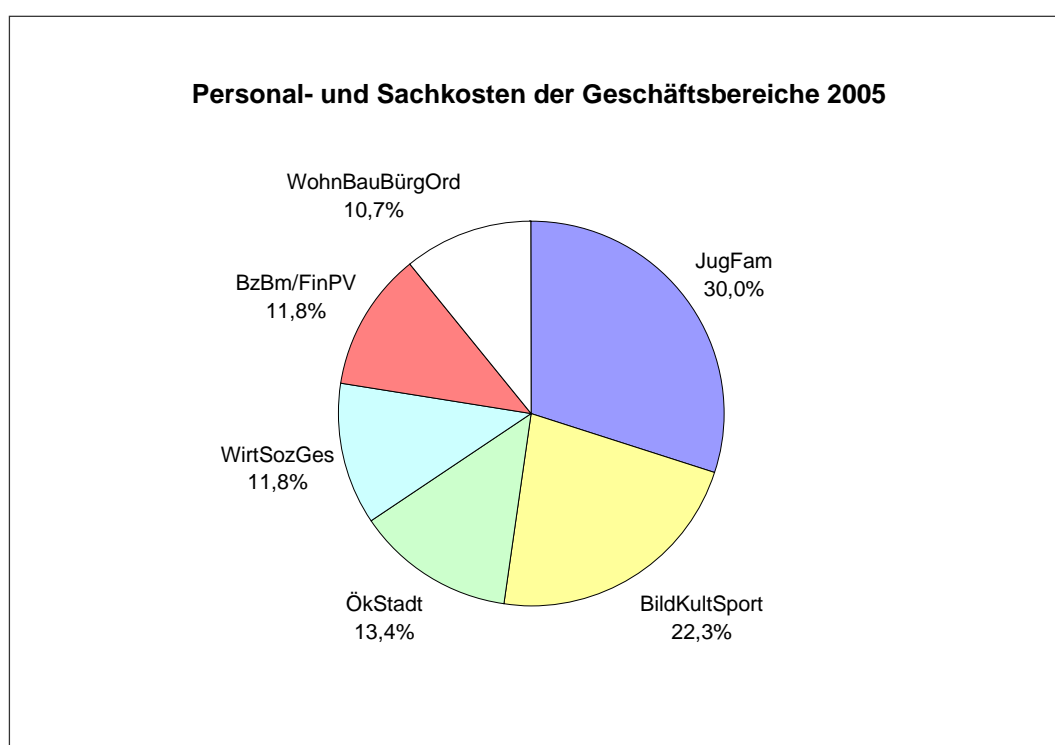
Der Anteil der Personal- und Sachkosten am Haushaltsvolumen der Bezirksverwaltung insgesamt hat sich aufgrund des Anstiegs der Transfers um 2,5% weiter verringert.

Durch den beschleunigten Personalabbau hat sich das Verhältnis zwischen Personal- und Sachkosten weiter zugunsten der Sachkosten entwickelt. Der Anteil ist mit 27,4% trotz des absoluten Rückgangs um 1,5% gestiegen, während die Personalkosten mit 72,6% sowohl absolut als auch im Verhältnis zu den Sachkosten gesunken sind.

**Tabelle 1 Personal- und Sachkosten des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf**

| Geschäftsjahr   | Personal- und Sachkosten<br>in T€ | Jährliches Wachstum<br>in % | Anteil an den Gesamt-<br>ausgaben in % |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------|--|
| 2000            | 223.445                           | -                           | 51,1                                   |
| 2001            | 218.324                           | -2,3                        | 51,2                                   |
| 2002            | 211.367                           | -3,2                        | 49,7                                   |
| 2003            | 180.606                           | -14,6                       | 46,7                                   |
| 2004            | 161.501                           | -10,6                       | 43,6                                   |
| 2005            | 151.021                           | -6,5                        | 40,9                                   |
| Saldo 2005/2004 | -10.486                           |                             |  |

**Abbildung 2**



Die Verteilung der Personal- und Sachkosten auf die Geschäftsbereiche hat sich im Ergebnis von strukturellen Veränderungen in 2005 gegenüber dem Vorjahr etwas verschoben. Einfluss hierauf hatte insbesondere die Neuordnung des Veterinär-, Lebensmittelaufsichts-, Gewerbe- und Ordnungsamtes (VetLebOrd) zum Geschäftsbereich Wohnen, Bauen, Bürgerdienste und Ordnung (WohnBauBürgOrd, ehemals WohnBauBürg) sowie die Einbindung des Gesundheitsamtes und der Plan- und Leitstelle in den Geschäftsbereich Wirtschaft, Soziales und Gesundheit (WirtSozGes, ehemals SozWirt). Diese Umstrukturierung führte zu einem Ausgleich zwi-

schen den Geschäftsbereichen in Bezug auf den Personal- und Sachkostenanteil am Haushaltsvolumen. Danach sank der Anteil des größten Geschäftsbereiches von ehemals fast 40% in 2004 auf nunmehr 30%, während der kleinste Geschäftsbereich von nur 6% auf 11% anstieg.

Die Personal- und Sachkosten der Geschäftsbereiche sind je Struktureinheit in der Anlage 3 dargestellt. Sie beinhalten sowohl die primär auf Produkte gebuchten Kosten als auch die in den Abteilungen verausgabten Personal- und Sachkosten für Gebäude/Liegenschaften. Ebenso enthalten sind die direkten Buchungen auf den Umlagekostenträger für mitverursachte Gemeinkosten. Ein Vorjahresvergleich der Personal- und Sachkosten je Geschäftsbereich ist in Folge der Strukturveränderungen nicht sinnvoll.

Die Abteilung Jugend und Familie nimmt mit 30,0% auch nach Neuordnung des Gesundheitsamtes sowie des Veterinär- und Lebensmittelaufsichtsamtes den ersten Rang hinsichtlich der Personal- und Sachkosten im Bezirksamt ein. Die Umstrukturierung entspricht etwa 10% des ehemaligen Personal- und Sachkostenanteils.

Der Bereich Bildung, Kultur und Sport verausgabte wie auch in 2004 das zweitgrößte Volumen an Personal- und Sachkosten. Mit einem Anteil von 22,3% hat sich dieser im Vergleich zum Vorjahr nur unwesentlich verändert, obwohl absolut ein Rückgang von nahezu 2 Mio. € zu verzeichnen ist. Gleiches trifft auf das Ressort Ökologische Stadtentwicklung mit einem Anteil von 13,4% zu. Der Rückgang im Kostenvolumen beträgt allerdings 3,5 Mio. €, wobei hier auch die Bildung des Ordnungsamtes zu einer Umschichtung von Kosten geführt hat und nicht der gesamte Betrag auf eine absolute Senkung zurückzuführen ist.

Im Ranking der drei verbleibenden Geschäftsbereiche "Finanzen, Personal und Verwaltung", "Wirtschaft, Soziales und Gesundheit" sowie "Wohnen, Bauen, Bürgerdienste und Ordnung" hat es eine Veränderung in Folge der neuen Zuschnitte der Geschäftsbereiche gegeben. Mit Anteilen von durchschnittlich 11% sind die Bereiche in Bezug auf die Personal- und Sachkosten annähernd gleichgewichtig.

### **Personalkosten**

Die Entwicklung der Personalkosten ist seit 2000 durch einen permanenten Abbau charakterisiert, wobei sich das "Negativwachstum" insbesondere ab 2002 beschleunigt hat (vgl. Abbildung 3 und Anlagen 1 bis 3). Das Kostenvolumen für die Ressource Personal ist relativ um 8,4% und absolut um 10 Mio. € gesunken.

Das Verhältnis zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen hat sich in Folge der unterschiedlichen Entwicklung etwas verschoben. Der Anteil der Beamten/innen an den Personalkosten ist um einen halben Prozentpunkt auf 15,5% gestiegen, da sich das Kostenvolumen mit -277 T€ am wenigsten reduziert hat.

Die Personalkosten der Angestellten/innen sind absolut um 7,8 Mio. €, d.h. erheblich geringer als im Vorjahreszeitraum, gesunken. Der Anteil an den Personalkosten gesamt beträgt in 2005 analog zum Vorjahr 70,3%.

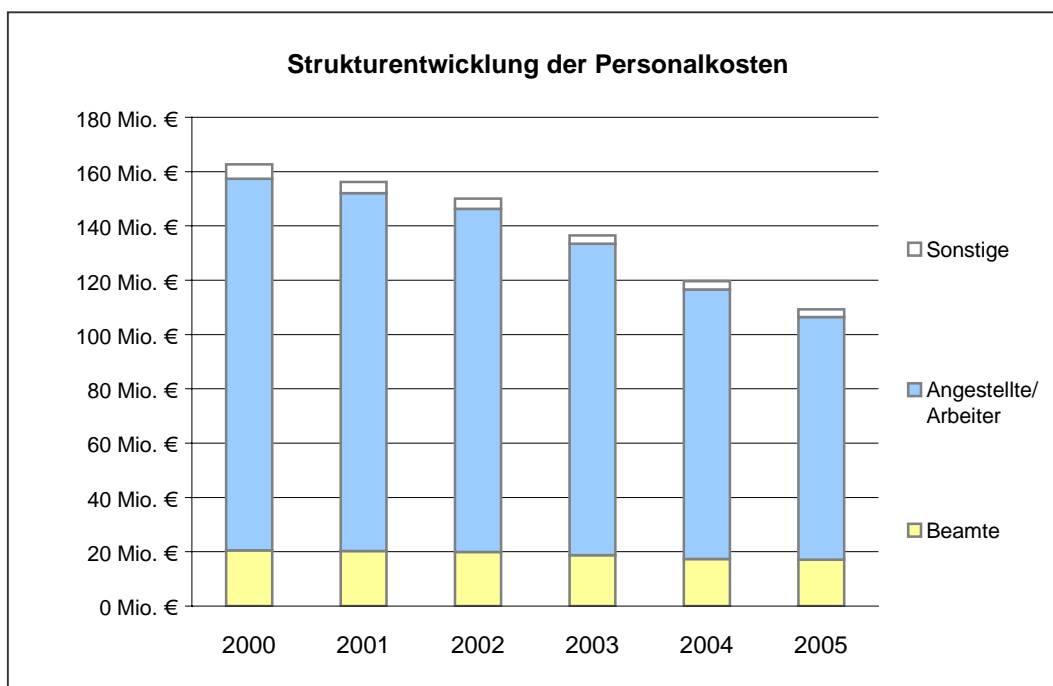
Die Personalkosten für Arbeiter/innen sind mit -1,7 Mio. € bzw. -12% überdurchschnittlich stark im Verhältnis zu den anderen Beschäftigtengruppen gesunken. Jedoch hat sich im Vergleich zum Vorjahr auch hier das Volumen des Personalabbaus um nahezu 1 Mio. € verringert.

Die sonstigen Personalkosten für Praktikanten/innen, Auszubildende, ABM oder freie Mitarbeiter/innen etc. haben sich analog zum Vorjahreszeitraum entwickelt und sind um 240 T€ weiter abgebaut worden. Angesichts des geringen Anteils von nur 2,6% an den gesamten Personalkosten spielen diese Positionen jedoch nur eine untergeordnete Rolle im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Steuerung der Personalressourcen.

Der auf der Kostenebene sichtbare Personalabbau korrespondiert mit einem entsprechenden Stellenrückgang in Höhe von 249 Stellen (vgl. Anlage 2). Hierin sind sowohl die absoluten Einsparungen im Sinne der produktbezogenen Kostensenkung als auch die Veränderungen in Folge von Übertragungen kommunaler KITA an Freie Träger enthalten.

Die noch im Vorjahr festzustellende Beschleunigung im Stellenabbau hat sich mit -9,2% wieder etwas verlangsamt.

**Abbildung 3**



Betrachtet man nur die Stellen von Beamten/innen, Angestellten/innen und Arbeitern/innen sind über 267 Stellen abgebaut worden. Der geringere Ausweis in der Stellenbilanz ist u.a. auf die Erfassung von MAE-Kräften im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung zurückzuführen. Hier fallen für den Einsatz von Sozialhilfeempfängern keine direkten Personalkosten an, jedoch beeinflusst bislang die Buchung von Stellenanteilen die Gemeinkostenverteilung auf der Produktebene.

Bezieht man sich nur auf die regulär Beschäftigten der Bezirksverwaltung, so ist der Angestelltenbereich mit 77% des Stellenabbaus am stärksten betroffen. Wie auch im Vorjahr wurden 4,5% der Stellen im Beamtenverhältnis eingespart.

Die stärksten Einschnitte sind wie auch in den vorangegangenen Jahren in den Eingruppierungen BAT Vc, IV a und VII sowie in den Lohngruppen 3 und 5 festzustellen.

In den gebuchten Stellen, die zu Personalkosten in der Kosten- und Leistungsrechnung führen, sind verfahrensbedingt auch die Personalüberhänge enthalten. Die Größenordnung hat sich im Vorjahresvergleich nicht wesentlich verändert, so dass der Rückgang der Stellen insgesamt nicht auf eine förmliche Übertragung an das "Zentrale Personalüberhangsmanagement" zurückzuführen ist, sondern tatsächlicher Personalabbau stattgefunden hat. In 2005 sind insgesamt 157 Stellen mit dem Tätigkeitsmerkmal "3", d.h. als Personalüberhang, gebucht worden. Diese Stellen werden künftig ebenfalls wegfallen.

### Sachkosten

Während in den vorangegangenen Jahren die Sachkosten insbesondere von 2002 zu 2003 wesentlich reduziert wurden, hat es im Vergleich zum Vorjahr nur noch geringfügige Veränderungen gegeben. Die Summe aller Sachkostenarten<sup>1</sup> beträgt 2005 nach einer Absenkung um 1% (-425 T€) nur noch 41,4 Mio. €

Vergleicht man die Entwicklung der Sachkosten seit 2000, so hat sich das Volumen um annähernd 1/3 reduziert.

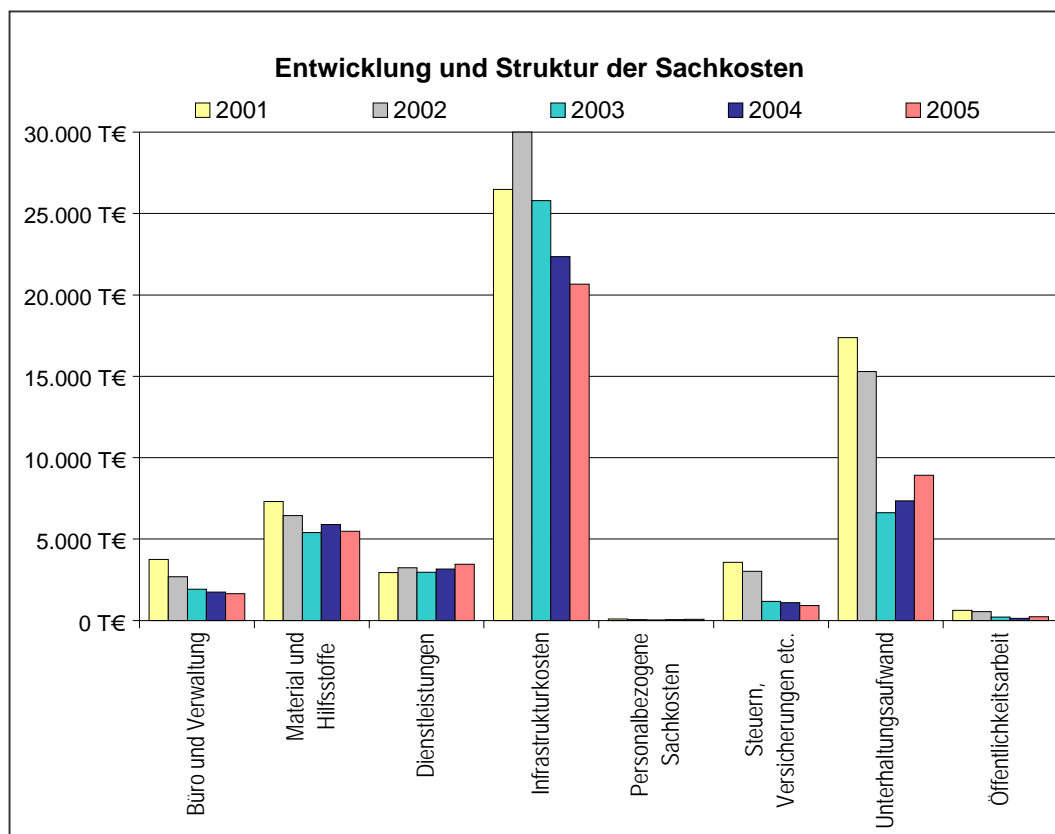
Die Sachkostenarten haben sich in der nach dem Kosten- und Ertragsartenplan der Senatsverwaltung für Finanzen gegliederten Struktur wie folgt entwickelt (vgl. auch Anlage 1):

<sup>1</sup> ohne informatorische Sachkosten

**Tabelle 2 Sachkosten des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf**

| Sachkostenartgruppe   | Ist-Kosten<br>2005 in T€ | Entwicklung<br>2004/2005 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <i>Büro und Verwaltung<br/>(Aufwand für den betrieblichen Büro- und Verwaltungsbedarf)</i>  | 1.654                    | -6%                      |
| <i>Material und Hilfsstoffe<br/>(Verbrauchsmaterial in Form von Roh- und Hilfsstoffen sowie Treib- und Schmierstoffe, Wäsche, Lehr- und Lernmittel, Beköstigung und externe Medien)</i>                       | 5.468                    | -7%                      |
| <i>Dienstleistungen<br/>(Kosten für wirtschaftliche Güter, die im Gegensatz zu Waren nicht lagerfähig sind und erst zum Zeitpunkt des Bedarfs erbracht werden)</i>  | 3.449                    | 9%                       |
| <i>Infrastrukturkosten<br/>(Sachkosten, die für die Gebäudebewirtschaftung anfallen)</i>  | 20.670                   | -8%                      |
| <i>Personalbezogene Sachkosten<br/>(Kosten, die für Bildung und Reisen des Personals entstehen)</i>   | 72                       | 14%                      |
| <i>Steuern, Kapitalkosten und Versicherungen<br/>(Kosten für Steuern, Versicherungen und Kapitalkosten)</i>   | 934                      | -15%                     |
| <i>Unterhaltungsaufwand<br/>(Instandhaltung und Instandsetzung, die durch gewöhnliche Nutzung veranlasst wurde, einschl. der Erneuerung bisher vorhandener Teile)</i>   | 8.914                    | 21%                      |
| <i>Öffentlichkeitsarbeit<br/>(Maßnahmen, die das Ansehen der PR-treibenden Organisation in der Öffentlichkeit fördern und eine potentielle Interessenidentität des Trägers mit der Zielgruppe herstellen)</i> | 231                      | 58%                      |
| <b>Sachkosten gesamt</b>  | <b>41.392</b>            | <b>-1%</b>               |

**Abbildung 4**





Die budgetwirksamen Infrastrukturkosten, die für die Gebäudebewirtschaftung anfallen, umfassen 49,9% aller Sachkosten (darunter: Fernheizung 5,4 Mio. €, Hausreinigung 5,2 Mio. €, Straßenreinigung 2,6 Mio. €, Gebäudemieten 2,1 Mio. €). Damit stellen sie nach wie vor die größte Sachkostenartgruppe dar, wenngleich sowohl absolut (-1,7 Mio. €) als auch relativ (-3,6%) bezogen auf den Anteil an den Sachkosten ein Rückgang im Vergleich zum Vorjahresniveau zu verzeichnen ist. Anders als im Vorjahreszeitraum haben sich nicht alle Sachkosten dieser Gruppe annähernd gleichmäßig entwickelt. Während die "Hausreinigung", "Fernwärme" und die "Straßenreinigung" in 2005 insgesamt 2 Mio. € wesentlich weniger Kosten als 2004 verursachten, sind die Ausgaben für "Strom" um 40% (578 T€) und für "Niederschlagswasser" um 25% (173 T€) gestiegen.

Die Kosten für Unterhaltungsaufwand sind gegenüber 2004 absolut um 1,6 Mio. € und relativ um 21% gestiegen. Der Anteil von 21,5% dieser Kostenartgruppe an den Sachkosten hat sich insgesamt ebenfalls leicht erhöht. Damit ist der Trend mit steigender Tendenz aus dem Vorjahr fortgesetzt worden. Hauptverursacher für diese Entwicklung sind die Kostenarten "Straßenunterhaltung" mit einer Steigerung um mehr als 1 Mio. € (105%) und "Immobilienunterhalt" für Wartungen und Reparaturen mit 740 T€ (15%).

Die Ausgaben für "Material- und Hilfsstoffe" haben sich gegenüber dem Vorjahr um 427 T€, d.h. 7% verringert, ebenso der Anteil dieser Kostenartgruppe an den Sachkosten gesamt. Das Volumen liegt nur gering über dem Niveau von 2003. Dabei sind die Ausgaben für "Beköstigung" und "Lehrmittel" in Folge der rückläufigen Schülerzahlen am stärksten gesunken.

Der Sachkostenbereich "Dienstleistungen" nimmt nach wie vor den 4. Rang im Volumen der Sachkosten ein. Der Vorjahrestrend hat sich etwas beschleunigt weiter fortgesetzt und die Ausgaben sind um 9% gestiegen. Dabei haben sich die "allgemeinen Dienstleistungen" mit einer Steigerung um 347 T€ am stärksten entwickelt, gefolgt von den Ausgabenpositionen für "KfZ allgemein" und "KfZ Miete" mit einer Erhöhung um 25 T€.

Die Sachkosten der verbleibenden Bereiche umfassen 7,1% des gesamten Sachkostenvolumens und sind insgesamt um 425 T€ im Vergleich zu 2004 gesunken.

### 1.1.3 Infrastrukturkosten

In der Kosten- und Leistungsrechnung werden unter dem Sammelbegriff Infrastrukturkosten alle direkt mit der Unterhaltung bzw. Bewirtschaftung von Liegenschaften verbundenen Sach-, Personal- und Verrechnungskosten einschl. der kalkulatorischen Kosten aus der Anlagenbuchhaltung zusammengefasst. Gleichermaßen sind auch die Mietausgaben für Bürodienstgebäude enthalten.

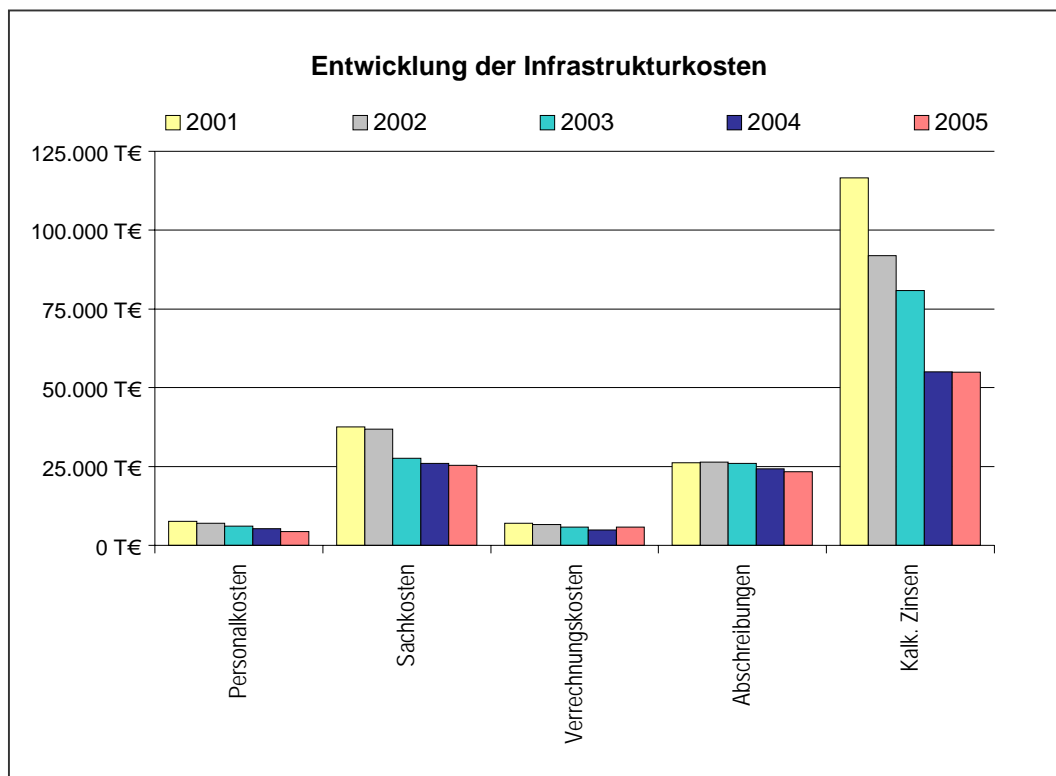
Das Kostenvolumen hat sich gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Mio. € nur leicht verringert (-0,4%) und beträgt in 2005 absolut 114 Mio. €. Die Entwicklung der Infrastrukturkosten ist in den Geschäftsbereichen im Ergebnis von Bestandsveränderungen in den einzelnen Fachvermögen (z.B. Trägerwechsel KITA, Schulschließungen etc.) unterschiedlich verlaufen.

Bezogen auf die Kostenartstruktur sind mit Ausnahme der Verrechnungskosten für interne Produkte alle weiteren Kostenartgruppen geringfügig rückläufig bzw. nahezu unverändert.

**Tabelle 3      Infrastrukturkosten gegliedert nach Kostenartgruppen**

| <i>Kostenartgruppe</i>              | <i>Ist-Kosten 2004<br/>in T€</i> | <i>Ist-Kosten 2005<br/>in T€</i> | <i>Anteil an<br/>IKT-Kosten</i> | <i>Saldo<br/>2005/2004</i> |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| <i>Personalkosten</i>               | 5.291                            | 4.414                            | 3,9%                            | -877                       |
| <i>Sachkosten</i>                   | 25.988                           | 25.405                           | 22,3%                           | -583                       |
| <i>Verrechnungskosten</i>           | 4.890                            | 5.803                            | 5,1%                            | 913                        |
| <i>Kalkulatorische Abschreibung</i> | 24.266                           | 23.430                           | 20,5%                           | -836                       |
| <i>Kalkulatorische Zinsen</i>       | 55.049                           | 54.918                           | 48,2%                           | -131                       |
| <i>BA gesamt</i>                    | 115.484                          | 113.970                          | 100%                            | -1.514                     |

Abbildung 5



Anders als in den vorangegangenen Jahren ist das Investitionsvolumen für Gebäude und Grundstücke des Fach- oder Finanzvermögens um 21% gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Dieses relativ hohe Wachstum entspricht jedoch nur ca. 100 T€, da bis 2004 die Investitionen auf nur 2,6% des Jahres 2000 gesunken sind. Für 2005 könnte somit eine Trendwende erkennbar sein.

96% der infrastrukturbezogenen Investitionen sind in Gebäude geflossen, während für Grünanlagen sowie Grund und Boden wie auch 2004 keine Investitionen getätigt wurden. 4% der Investitionen auf Infrastrukturkostenträgern wurden im Zusammenhang mit Mobilien verausgabt.

#### 1.1.4 Kalkulatorische Kosten

In der Kosten- und Leistungsrechnung werden kalkulatorische Kosten aus der Anlagenbuchhaltung und im Zusammenhang mit der Personalkostenerfassung ermittelt und direkt oder über das Umlageverfahren allen Produkten zugeordnet. Sie üben im bezirklichen Wettbewerb und damit im Budgetierungsverfahren einen starken Einfluss auf die Ermittlung des Produktsummenbudgets und die Finanzmittelzuweisung an die Bezirke aus.

Dabei sind die Abschreibungen für Mobilien direkter Bestandteil des Produktsummenbudgets, während die Abschreibungen auf Gebäude, kalkulatorische Zinsen und die Pensionszuschläge für Beamte/innen lediglich die Medianbildung beeinflussen, jedoch als budgetunwirksame Kostenbestandteile nicht zu einer Budgetzuweisung führen.

Nach wie vor wird im Budgetierungsverfahren auf die Berücksichtigung der kalkulatorischen Zinsen für Grund und Boden verzichtet, um lagebedingte Nachteile von einzelnen Bezirken in Folge sehr unterschiedlicher Bodenrichtwerte zu verhindern. Damit wirken sie sich nicht auf die Medianbildung bzw. die Festsetzung des Zuweisungspreises aus. Ungeachtet dessen werden die Grundstückszinsen im Sinne der Vollständigkeit des Kostenausweises und der Kostentransparenz verursachungsgerecht bis zur Produktebene abgebildet.

Ungelöst bleibt die Problematik von möglichen Wettbewerbsverzerrungen, die sich aus der unvollständigen Kostendarstellung für bezirkseigene Liegenschaften gegenüber Mietobjekten ableitet. Im Mietpreis sind in der Regel die Zinsen für Grund und Boden als kalkulatorischer Bestandteil enthalten. Der Steuerungsimpuls aus dem derzeitigen Budgetierungsverfahren führt zu einem finanziellen Vorteil bei der Nutzung eigener Immobilien, was rein betriebswirtschaftlich unter dem Gesichtspunkt der Kapitalbindung nicht immer sinnvoll ist.

Daher bedarf diese Verfahrensweise nach wie vor einer Weiterentwicklung, um eine einheitliche Bewertung des Ressourcenverbrauchs im Budgetierungsverfahren zu gewährleisten und ggf. nicht erwünschte Steuerungsimpulse, die den Wirtschaftlichkeitsgrundsätzen entgegenwirken, auszuschließen. Eine Veränderung ist allerdings gegenwärtig durch den Verfahrensträger nicht geplant.

Die Proportionen und die Entwicklung der kalkulatorischen Kostenarten im Vergleich zum Vorjahr stellen sich wie folgt dar (vgl. Tabelle 4):

- Die kalkulatorischen Kosten sind im Vergleich zum Vorjahr, hauptsächlich in Folge einer Erhöhung des mittleren Kreditzinssatzes von 3,322 auf 3,533, insgesamt um 0,6% leicht gestiegen. Damit sind die Schwankungen, die noch im Berichtszeitraum 2003/2004 erkennbar waren, nicht mehr so stark ausgeprägt.
- Den Hauptteil der kalkulatorischen Kosten bilden die Zinsen mit 66%. Mehr als die Hälfte davon wird durch Grund und Boden verursacht. Der Einfluss im Budgetierungsverfahren ist jedoch, wie bereits beschrieben, neutralisiert.
- Mit nur 3% nehmen die kalkulatorischen Kosten für Mobilien einen vergleichsweise geringen Stellenwert ein. Die Abschreibungen auf Mobilien sind bei Gütern mit einem Anschaffungswert unter 5 T€ nahezu gleich geblieben, während der Betrag für Mobilien mit einem Anschaffungswert über 5 T€ mit -14,5 % am stärksten gesunken ist.
- Die kalkulatorischen Personalkosten für Beschäftigte im Beamtenverhältnis sind ungeachtet des Stellenabbaus wiederum um 0,6% leicht gestiegen (vgl. Punkt 1.1.2). Ursache hierfür ist eine Veränderung des Berechnungsverfahrens für den Zuschlagssatz von 41% in 2004 auf 42% in 2005.

**Tabelle 4 Kalkulatorische Kosten gegliedert nach Kostenartgruppen**

| <i>Kostenartgruppe</i>                 | <i>Ist-Kosten<br/>2004 in T€</i> | <i>Ist-Kosten<br/>2005 in T€</i> | <i>Anteil an Kos-<br/>tenartgruppe</i> | <i>Saldo in T€<br/>2005/2004</i> |
|--|----------------------------------|----------------------------------|--|----------------------------------|
| <i>Aus der Anlagenbuchhaltung</i>      |                                  |                                  |  |                                  |
| <i>Kalk. AfA bis 5 T€</i>              | 1.721                            | 1.727                            | 1,9%                                   | 6                                |
| <i>Kalk. AfA über 5 T€</i>             | 918                              | 785                              | 0,9%                                   | -133                             |
| <i>Kalk. AfA für Gebäude</i>           | 24.254                           | 21.515                           | 24,0%                                  | -2.739                           |
| <i>Kalk. Zinsen<sup>1</sup></i>        | 55.387                           | 58.735                           | 65,6%                                  | 3.348                            |
| <i>dar. für Grund und Boden</i>        | 31.425                           | 36.438                           | 40,8%                                  | 5.013                            |
| <i>Aus der Personalkostenerfassung</i> |                                  |                                  |  |                                  |
| <i>Kalk. Pensionszuschläge</i>         | 6.763                            | 6.802                            | 7,6%                                   | 39                               |
| <i>Kalkulatorische Kosten gesamt</i>   | 89.043                           | 89.564                           | 100%                                   | 521                              |

### 1.1.5 Transfers

Die Transferkosten sind in der Kosten- und Leistungsrechnung das Äquivalent für die Ausgaben in der kameralen Systematik des T- und Z-Teiles. In der Zusatzkontierung werden sie verursachungsgerecht den Produkten und Kostenstellen zugeordnet. Durch die Auswahl der Transferkostenart wird jeweils die Methode der Finanzmittelzuweisung festgelegt. Für budgetwirksame Transferkosten erfolgt die Zuweisung über das Produktsummenbudget, während die budgetunwirksamen Transfers, die in der Regel ausschließlich dem Z-Teil zuzuordnen sind, über gesonderte Planungsverfahren veranschlagt werden.

Die produktbezogene Budgetierung der steuerbaren Transfers wurde erstmals für das Geschäftsjahr 2006 vollzogen, jedoch noch nicht flächendeckend. Der Anteil der auf der Basis der Produktkosten 2005 zuzuweisenden Transferausgaben für 2007 hat sich im Vergleich zum Vorjahr titelkonkret weiter erhöht und deckt inzwischen den gesamten T-Teil ab.

<sup>1</sup> Die kalkulatorischen Zinsen 2004 weichen geringfügig von den im Geschäftsbericht 2004 veröffentlichten Daten ab, da Korrekturen in der Anlagenbuchhaltung vorgenommen wurden, die nachträglich zu Veränderungen des Datenbestandes führten.

In der Kosten- und Leistungsrechnung des Geschäftsjahres 2005 sind insgesamt 215,6 Mio. € Transfers abgebildet worden, was einer Steigerung um 3,5% gegenüber 2004 entspricht (vgl. auch Seite 4, Abbildung 1). Somit hat sich die im Vorjahr absehbare steigende Tendenz weiter fortgesetzt.

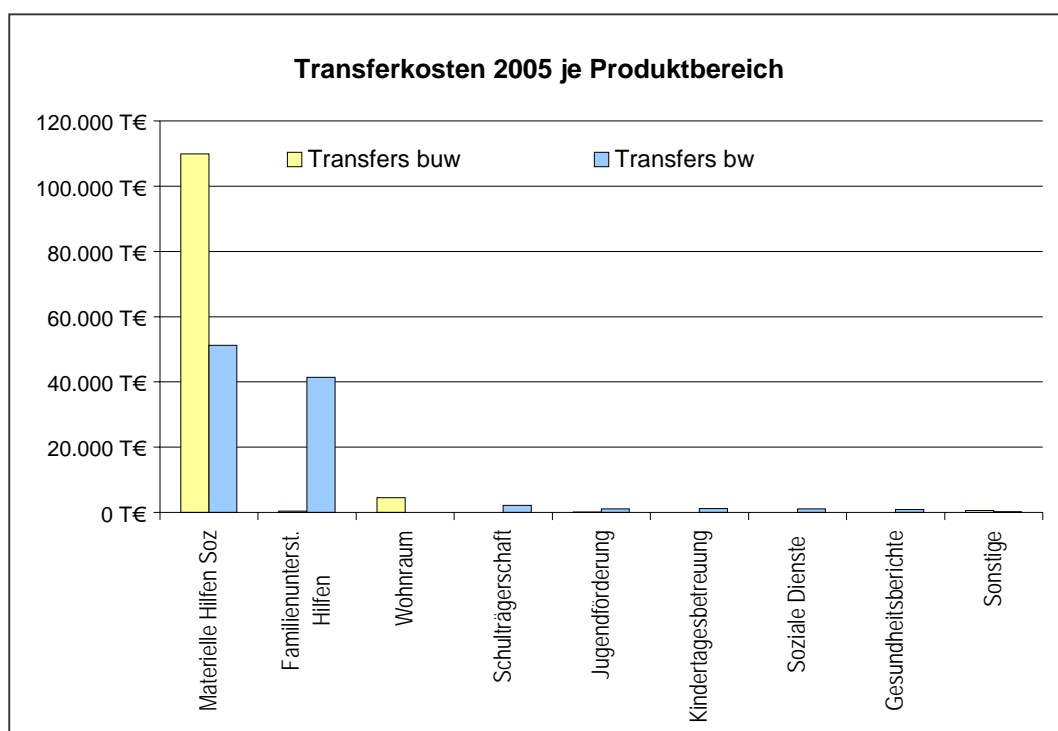
Betrachtet man die Unterteilung nach budgetwirksamen und budgetunwirksamen Transfers, so hat sich der Anteil der in den erweiterten Teilkosten der Produkte enthaltenen Transfers mit 7,2% schneller entwickelt, als die budgetunwirksamen Transfers mit nur 0,4% Wachstum.

Auch die Relation zwischen den Transferkostenarten hat sich seit Einbindung in die Kosten- und Leistungsrechnung verschoben. Während in 2003 der budgetunwirksame Anteil noch bei 73% lag, beträgt er in 2005 nur noch 54%. Als Ursache hierfür wird weniger eine Veränderung in der Ausgabenstruktur selbst, als viel mehr in der Titel-Kostenarten-Zuordnung in Folge der Ausdehnung der Transferbudgetierung gesehen.

**Tabelle 5      Transferkosten gegliedert nach Kostenarten**

| <i>Kostenart</i>   | <i>Ist-Kosten<br/>2004 in T€</i> | <i>Ist-Kosten<br/>2005 in T€</i> | <i>Relation der<br/>Transferkostenart</i> | <i>Saldo 2005/2004<br/>in T€</i> |
|--|----------------------------------|----------------------------------|---|----------------------------------|
| <i>Transferkosten innerhalb der erweiterten Teilkosten</i> | 93.246                           | 99.997                           | 46,4%                                     | 6.751                            |
| <i>Transferkosten außerhalb der erweiterten Teilkosten</i> | 115.157                          | 115.652                          | 53,6%                                     | 495                              |
| <i>BA gesamt</i>   | 208.403                          | 215.649                          | 100%                                      | 7.246                            |

**Abbildung 6**



Im Ergebnis der Weiterentwicklung des Berliner Produktkataloges hat sich im Vergleich zur Vorgängerversion die Produktpalette mit Transferkosten wesentlich erweitert (vgl. Anlage 4).

Im Ergebnis der Zusatzkontierung sind die Transferkosten auf insgesamt 107 Produkten aus 16 Produktbereichen ausgewiesen. 96 Produkte tragen budgetwirksame Transfers. Die Transfers außerhalb der erweiterten Teilkosten konzentrieren sich auf 23 Produkte. Eine Schnittmenge von 12 Produkten verursachte sowohl steuerbare als auch nichtsteuerbare Transferkosten.

Betrachtet man in der Produktpyramide die Bereichsebene, so sind 75% dem Produktbereich "Materielle Hilfen Soz" (45 Produkte) zuzuordnen. Über 60% davon sind in Verbindung mit den

Produkten "79033 - Grundsicherung Hartz IV" und "78407 - Leistungen der Grundsicherung" verausgabt worden.

Mit fast 20% der Transfers und 24 Produkten nimmt das Jugendamt, speziell der Bereich "Familienunterstützende Hilfen", den 2. Rang ein. Schwerpunktmäßig werden hier 13 Produkte der "Hilfen zur Erziehung" bebucht. Dabei entfallen nahezu 1/3 der Transferkosten auf das Produkt "78380 - HzE Heime 24h Betreuung".

Den 3. Platz belegt der Produktbereich "Wohnraum" mit 2 Produkten, wobei hauptsächlich das Produkt "61541 - Wohngeld" mit 98% der Transferkosten innerhalb dieses Produktbereiches relevant ist.

### 1.1.6 Bilanz der internen Verrechnungen

Das Verrechnungsvolumen der internen Produkte betrug 2005 insgesamt 22,7 Mio. € und hat sich anders als in den vorangegangenen Jahren erstmals progressiv entwickelt. Gegenüber 2004 sind die erweiterten Teilkosten für interne Leistungen um 1,9 Mio. €, d.h. um 9% gestiegen (vgl. Anlage 5).

Die damit korrespondierenden Verrechnungserträge lagen mit 525 T€ unter den tatsächlichen Kosten, sodass sich ein Verrechnungsfaktor von 1,02 ergibt. Dieser Abweichungssachverhalt wird im Budgetierungsverfahren im Rahmen der Datenevaluierung durch die Senatsverwaltung für Finanzen in den so genannten Preiskorrekturfaktor eingerechnet, um einen sich daraus ergebenden Wettbewerbsvorteil in Folge eines zu geringen Kostenausweises auf den externen Produkten auszugleichen.

Die Abweichung zwischen Kosten und Erträgen ist bekanntlich auf das zeitliche Auseinanderfallen von Preisbildung und vollständiger Kostendarstellung zurückzuführen. Daher ist ein 100%iger Kostendeckungsgrad über ein mathematisches Iterationsverfahren nur annähernd zu erreichen. Der von der Senatsverwaltung für Finanzen festgelegte Toleranzbereich von 10% bezüglich der unsaldierten Abweichung der Erträge von den erweiterten Teilkosten je Produkt als Teilnahmekriterium für das Budgetierungsverfahren ist auch 2005 mit 4% eingehalten worden.

**Tabelle 6 Bilanz der internen Verrechnungen 2005**

| <i>Erträge/Kosten in T€</i>  | <i>budgetwirksame<br/>Kosten/Erträge</i> | <i>budgetunwirksame<br/>Kosten/Erträge</i> | <i>Gesamtkosten/-erträge</i> |
|------------------------------|--|--|------------------------------|
| <i>Verrechnungserträge</i>   | 19.284                                   | 2.936                                      | 22.220                       |
| <i>Erweiterte Teilkosten</i> | 19.604                                   | 3.141                                      | 22.745                       |
| <i>Deckungsgrad</i>          | 98,4%                                    | 93,5%                                      | 97,7%                        |
| <i>Abweichung unsaldiert</i> | 723                                      | 243  | 919                          |
| <i>Abweichung relativ</i>    | 3,7%                                     | 8,3%                                       | 4,1%                         |

Für die Budgetierung ist der Empfängerkreis der internen Verrechnungen von Bedeutung, da im Planungsverfahren die interne Verrechnung einen Budgetabtritt impliziert.

Die Verrechnungen innerhalb des Bezirkes werden in der Phase 3 der Budgetierung dezentral berücksichtigt und haben keinen unmittelbaren Einfluss auf die Bildung des Produktsummenbudgets durch die Senatsverwaltung für Finanzen.

Anders sind die internen Verrechnungen zwischen verschiedenen Verwaltungen zu behandeln. Hier wird im Vorfeld der Budgetzuweisung entschieden, ob interne Produkte direkt durch die Finanzverwaltung budgetiert werden (meist bei internen Verrechnungen an Hauptverwaltungen) oder Budgetumschichtungen auf der Grundlage von Verwaltungsvereinbarungen (insbesondere bei Leistungsbeziehungen zwischen Bezirken) vorgenommen werden.

Vor diesem Hintergrund werden regelmäßig die Kosteninformationen der verwaltungsübergreifenden Verrechnungen dargestellt, die Verrechnungsexporte und -importe je Verwaltung beinhalten. Die Bilanz für den Bezirk Marzahn-Hellersdorf stellt sich danach wie folgt dar:

**Tabelle 7 Verwaltungsverübergreifende Verrechnungen 2005**

| <i>VERRECHNUNGSEXPORTE</i>        | <i>an andere Bezirke</i>    | <i>an Hauptverwaltungen</i>  | <i>Exporte gesamt</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <i>Verrechnungserträge in T€</i>  | 774                         | 2.504                        | 3.278                 |
| <i>VERRECHNUNGSIMPORTE</i>        | <i>von anderen Bezirken</i> | <i>von Hauptverwaltungen</i> | <i>Exporte gesamt</i> |
| <i>Verrechnungskosten in T€</i>   | 303                         | 863                          | 1.166                 |
| <i>Saldo Erträge/Kosten in T€</i> | 471                         | 1.641                        | 2.112                 |

Die Bilanz der verwaltungsübergreifenden Verrechnungen zeigt, dass in der Bezirksverwaltung Marzahn-Hellersdorf wesentlich mehr Kosten für Dritte anfallen, als Leistungen anderer Verwaltungseinheiten in Anspruch genommen werden. Insbesondere die Verrechnungen zwischen dem Bezirk und den Hauptverwaltungen, z.B. für die Jugendgerichtshilfe, werden deshalb nur informatorisch, d.h. durch eine entsprechende Kosten- bzw. Ertragsart gekennzeichnet, abgebildet. Somit sind Servicevereinbarungen zwischen den Bezirken und den Hauptverwaltungen entbehrlich. In der Budgetierung werden für diese Produkte direkte Budgets zugewiesen.

Die Leistungsbeziehungen zwischen den Bezirken sind häufig auf regionalisierte interne Produkte zurückzuführen, z.B. im Bereich der Veterinär- und Lebensmittelaufsicht. Der Ausgleich zwischen den Bezirken erfolgt auf der Grundlage von Verwaltungsvereinbarungen, die in der Regel im Rat der Bürgermeister verabschiedet werden und eine Budgetumschichtung durch die Senatverwaltung für Finanzen in der Phase 2 der Budgetierung ermöglichen.

Die bisher geregelten Sachverhalte beziehen sich im Sinne der Vermeidung von Verwaltungsaufwand auf finanziell relevante Größenordnungen. Im Einzelfall greifen bei nicht geregelter Verfahrensweise in der Budgetierung auch die kamerale Mechanismen im laufenden Geschäftsjahr.

### 1.1.7 Investitionen

Die Investitionen sind im eigentlichen Sinne keine Kosten, wenngleich sie kameral zu zahlungswirksamen Ausgaben führen. Sie stellen einmalige Aufwendungen dar, die in der Regel im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung zu Veränderungen der kalkulatorischen Kosten führen, denn sie führen in der Anlagenbuchhaltung für Mobilien und Immobilien zu Bestandsänderungen oder Werterhöhungen.

In der Zusatzkontierung der Investitionsausgaben stehen verschiedene Investitionsarten zur Verfügung, die zu speziellen Auswertungen herangezogen werden können.

Das Investitionsvolumen der vergangenen Jahre ist in Folge der hohen Schuldenlast des Bezirkes auf ein vergleichsweise niedriges Niveau gesunken. Erstmals seit 2000 ist wieder ein leichter Anstieg in 2005 zu verzeichnen.

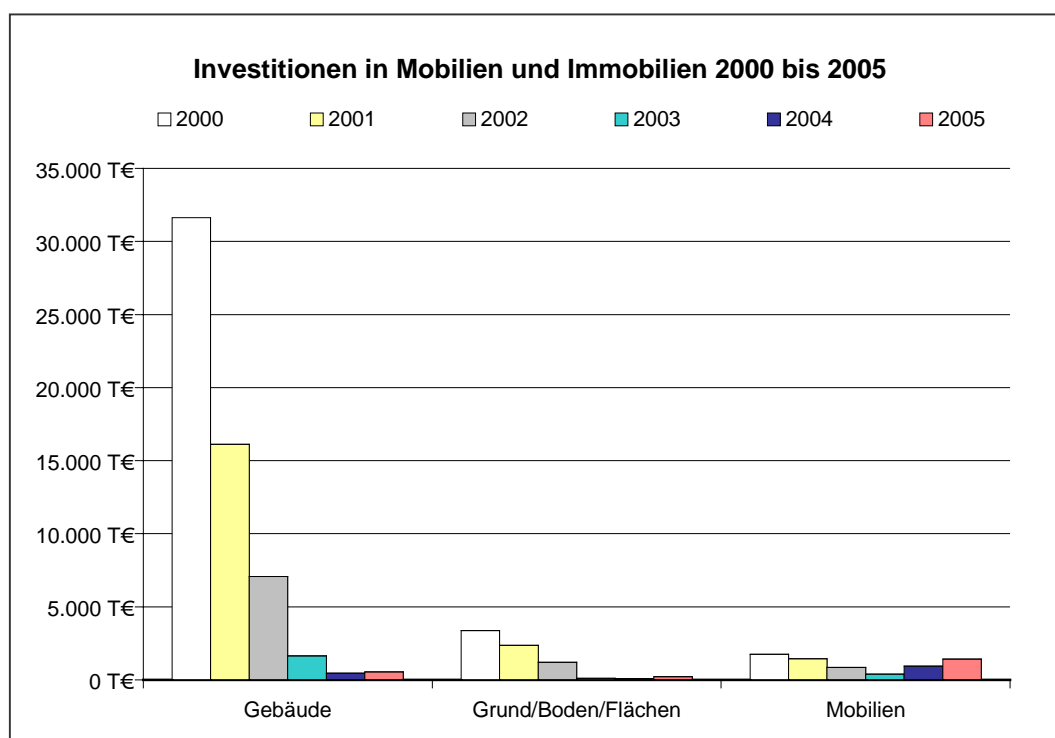
Im Geschäftsjahr 2005 wurden insgesamt 2,2 Mio. €, d.h. 0,6% des Haushaltsvolumens sowie 6% der Investitionen des Geschäftsjahres 2000 (vgl. auch Abbildung 1, Seite 4), für Investitionen aufgewendet. Damit hat sich das Vorjahresvolumen nahezu um die Hälfte erhöht.

**Tabelle 8 Investitionen gegliedert nach Art der Verwendung**

| <i>Investitionsart</i>             | <i>Investitionen 2004 in €</i> | <i>Investitionen 2005 in €</i> | <i>Saldo 2005/2004 in €</i> |
|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <i>Gebäude/-ausstattung</i>        | 464.074                        | 546.265                        | 82.191                      |
| <i>Grund/Boden</i>                 | 0                              | 35.143                         | 35.143                      |
| <i>Verkehrsflächen</i>             | 89.437                         | 172.055                        | 82.618                      |
| <i>Grünanlagen</i>                 | 0                              | 22.786                         | 22.786                      |
| <i>Geräte im Wert 420 € - 5 T€</i> | 294.308                        | 169.120                        | -125.188                    |
| <i>Geräte im Wert &gt; 5 T€</i>    | 20.531                         | 49.609                         | 29.078                      |
| <i>IuK im Wert 420 € - 5 T€</i>    | 386.552                        | 578.182                        | 191.630                     |

| Investitionsart          | Investitionen 2004 in € | Investitionen 2005 in € | Saldo 2005/2004 in € |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| luK im Wert > 5 T€       | 172.414                 | 427.244                 | 254.830              |
| KFZ im Wert 420 € - 5 T€ | 0                       | 22.312                  | 22.312               |
| KFZ im Wert > 5 T€       | 20.190                  | 24.338                  | 4.148                |
| Gebäudeausstattung       | 0                       | 25.166                  | 25.166               |
| Verwaltungsinventar      | 4.423                   | 3.690                   | -733                 |
| Software 420 € - 5 T€    | 17.951                  | 23.041                  | 5.090                |
| Software > 5 T€          | 0                       | 104.013                 | 104.013              |
| Rechte 420 € - 5 T€      | 29.248                  | 0                       | -29.248              |
| BA gesamt                | 1.499.127               | 2.202.962               | 703.835              |

Abbildung 7



Der überwiegende Anteil der Investitionen ist mit 65% für Mobilien aufgewendet worden, während ca. 1/3 in Immobilien, d.h. Gebäude oder Grund und Boden, geflossen sind.

Die Investitionsausgaben verteilen sich auf die Geschäftsbereiche wie folgt:

Tabelle 9 Investitionen gegliedert nach Geschäftsbereichen

| Geschäftsbereich | Investitionen 2004 in € | Investitionen 2005 in € | Saldo 2005/2004 in € |
|------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| BzBm/FinPV       | 613.926                 | 577.510                 | -36.416              |
| BildKultSport    | 391.236                 | 919.548                 | 528.312              |
| JugFam           | 166.968                 | 107.732                 | -59.236              |
| ÖkStadt          | 73.811                  | 257.168                 | 183.357              |
| WirtSozGes       | 115.745                 | 55.464                  | -60.281              |
| WohnBauBürgOrd   | 137.441                 | 285.540                 | 148.099              |
| BA gesamt        | 1.499.127               | 2.202.962               | 703.835              |

Die Abteilung Bildung, Kultur und Sport nimmt mit 42% der Investitionen den ersten Rang ein, wobei hauptsächlich die Investitionen im Zusammenhang mit dem Freizeitforum Marzahn und dem Schulbereich, hier den so genannten Anlagen im Bau, ins Gewicht fallen.

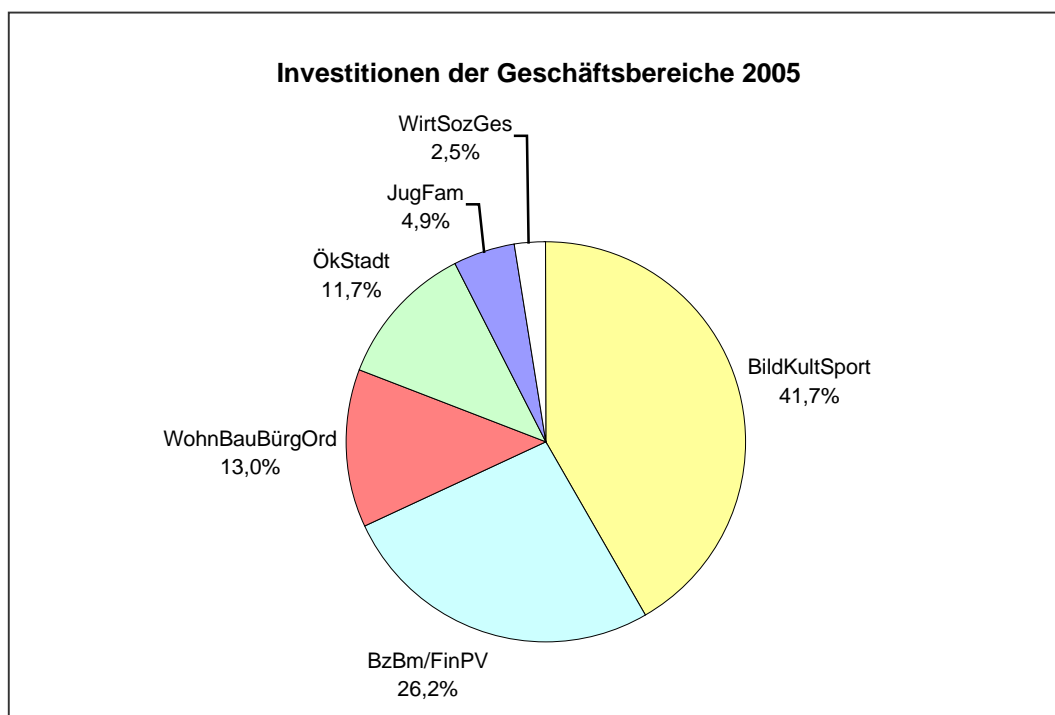
Das Investitionsvolumen des Geschäftsbereiches des Bezirksbürgermeisters beträgt 27% der Gesamtinvestitionen, hier schwerpunktmäßig für Informations- und Kommunikationstechnik, und ist absolut gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken.

Der Geschäftsbereich Wohnen, Bauen, Bürgerdienste und Ordnung belegt erstmals den dritten Rang und hat seine Investitionen gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt.

Den vierten Rang im Investitionsvolumen nimmt die Abteilung Ökologische Stadtentwicklung mit annähernd 12% ein. Hier wurde ausschließlich in Mobilien investiert.

Das Investitionsvolumen in den Geschäftsbereichen Jugend und Familie sowie Wirtschaft, Soziales und Gesundheit ist jeweils um ca. 60 T€ gegenüber 2004 gesunken, was auch in der Veränderung der Rangfolge deutlich wird.

**Abbildung 8**



### 1.1.8 Einnahmen in der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Einnahmen in der Kosten- und Leistungsrechnung sind auf der Grundlage des berlineinheitlichen Kosten- und Ertragsartenplanes strukturiert (vgl. Anlage 7) und umfassen in 2005 insgesamt 65,7 Mio. €. Darin enthalten sind die Einnahmen im Sinne von Erträgen, periodenfremde Einnahmen sowie Darlehenrückflüsse bzw. Entnahmen aus Rücklagen, die betriebswirtschaftlich nicht als Ertrag zu verstehen sind. Erträge aus der internen Verrechnung werden hier nicht berücksichtigt, da sie finanztechnisch nicht zahlungswirksam sind.

Im Vergleich zum Vorjahr ist eine Steigerung der Einnahmen um 23,3% zu erkennen, die hauptsächlich auf den erhöhten "Ersatz von Sozialleistungen aus dem öffentlichen Bereich" zurückzuführen sind.

Im Bereich der periodenfremden Einnahmen hat es keine wesentliche Veränderung gegenüber 2004 gegeben, während Darlehenrückflüsse bzw. Entnahmen aus Rücklagen in 2005 nicht gebucht wurden.

Die Einnahmen der Geschäftsbereiche lassen sich mit dem Vorjahr aufgrund der veränderten Geschäftsbereichszuschnitte nicht vergleichen.

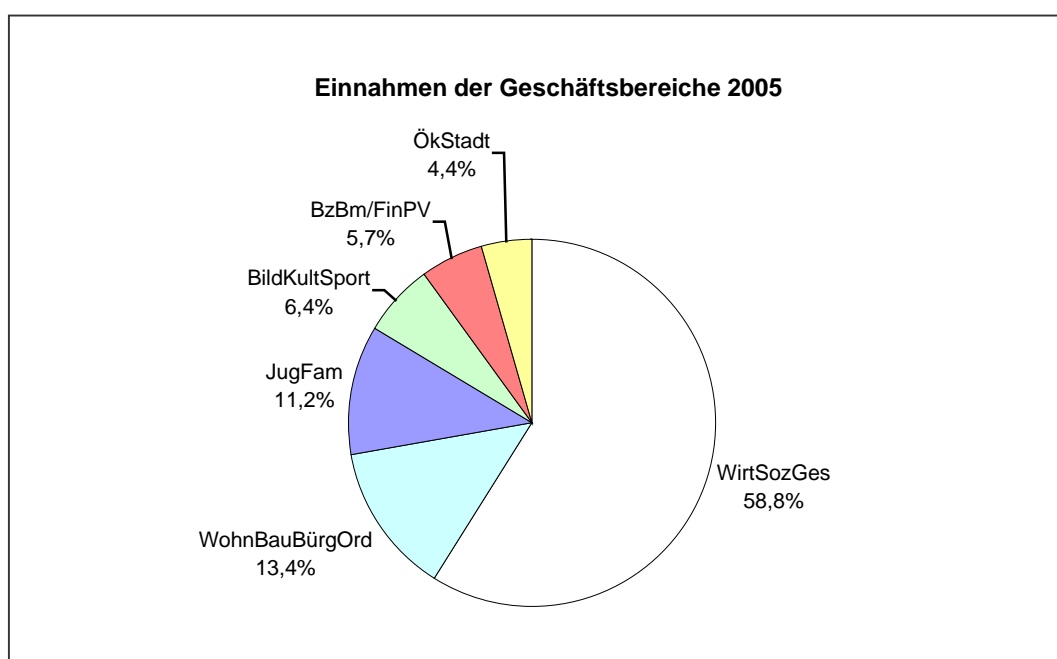
Die Verteilung der Einnahmen 2005 auf die verschiedenen Abteilungen sieht wie folgt aus:



**Tabelle 10 Erträge gegliedert nach Geschäftsbereichen**

| Geschäftsbereich | Ist-Einnahmen aller Ertragsarten in T€ <sup>1</sup> |               |            |
|------------------|---|---------------|------------|
|                  | gesamt 2005   | davon:        |            |
|                  |   | Kostenstellen | Immobilien |
| BzBm/FinPV       | 3.745   | 1.399         | 2.346      |
| BildKultSport    | 4.240   | 4.068         | 172        |
| JugFam           | 7.391   | 7.358         | 33         |
| ÖkStadt          | 2.863   | 2.860         | 3          |
| WirtSozGes       | 38.676  | 38.676        | 0          |
| WohnBauBürgOrd   | 8.837   | 8.837         | 0          |
| BA gesamt        | 65.752  | 63.199        | 2.553      |

**Abbildung 9**



## 1.2 Anlagevermögen

### 1.2.1 Budgetwirksame Kosten und Investitionen im Finanz- und Fachvermögen

Die Infrastrukturkosten verursachen den überwiegenden Teil der konsumtiven Sachausgaben und üben insbesondere durch die kalkulatorischen Kosten, die ihren Ursprung in der Anlagenbuchhaltung haben, einen großen Einfluss auf die Finanzmittelverteilung zwischen den Berliner Bezirken im Budgetierungsverfahren aus.

Das Anlagevermögen verursacht in der Kosten- und Leistungsrechnung budgetunwirksame Abschreibungen und Zinsen für Gebäude und Grundstücke sowie budgetwirksame Kosten für die Bewirtschaftung der Liegenschaften.

Im Vergleich zu 2004 sind die budgetwirksamen Kosten nur noch um 2% gesunken. Damit hat sich das Tempo des Kostenabbaus weiter verlangsamt. Der Rückgang ist in erster Linie auf die Reduzierung im Bereich der Personal- und Sachkosten sowohl im Finanz- als auch im Fachvermögen zurückzuführen. Anders haben sich die Verrechnungskosten entwickelt. Hier ist insbesondere eine Steigerung im Finanzvermögen ersichtlich.

<sup>1</sup> ohne informatorische und periodenfremde Einnahmen

Im Saldo aller Kosten- bzw. Investitionsarten ist der Ressourcenverbrauch für das Fachvermögen gesunken, während die Aufwendungen für das Finanzvermögen nahezu gleich geblieben sind.

**Tabelle 11 Budgetwirksame Kosten und Investitionen im Fach- und Finanzvermögen**

| Vermögensart                       | Ist-Beträge<br>2004 in T€ | Ist-Beträge<br>2005 in T€ | Saldo<br>2005/2004 in T€ |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <i>Fachvermögen</i>                | 32.053                    | 31.317                    | -736                     |
| dav. <i>Personalkosten</i>         | 5.267                     | 4.410                     | -857                     |
| <i>Sachkosten</i>                  | 22.745                    | 22.465                    | -280                     |
| <i>Verrechnungskosten bw</i>       | 4.042                     | 4.081                     | 39                       |
| <i>Transferkosten</i>              | -                         | 131                       | 131                      |
| <i>Investitionen in Immobilien</i> | -                         | 230                       | 230                      |
| <i>Finanzvermögen</i>              | 4.111                     | 4.114                     | 3                        |
| dav. <i>Personalkosten</i>         | 23                        | 4                         | -19                      |
| <i>Sachkosten</i>                  | 3.242                     | 2.940                     | -302                     |
| <i>Verrechnungskosten bw</i>       | 381                       | 842                       | 461                      |
| <i>Investitionen in Immobilien</i> | 465                       | 328                       | -137                     |
| <i>Vermögen gesamt</i>             | 36.164                    | 35.431                    | -733                     |

## 1.2.2 Vermögensnachweis in der Anlagenbuchhaltung

Die Vermögensstruktur der Bezirksverwaltung von Marzahn-Hellersdorf stellt sich im Geschäftsjahr 2005 im Ergebnis der Auswertung der Anlagenbuchhaltung wie folgt dar:

### **Mobilien**

Der wertmäßige Mobilienbestand des Bezirksamtes umfasste per 31.12.2005 ca. 20,9 Mio. € (berechnet auf der Grundlage des Anschaffungswertes). Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Bestand um 1,6 Mio. €, d.h. um 7,25%, gesunken. Dieser Rückgang ist besonders durch Abgänge in den Anlagengruppen „Fahrzeuge“, „Küchentechnik“ und „Raumausstattung“ zu verzeichnen. Eine Werterhöhung hat nur in den Anlagengruppen "DV- und Nachrichtentechnik" sowie „Film-, Foto-, Video- und Unterhaltungstechnik“ stattgefunden.

Der Mobilienbestand verursachte jährlich 2,3 Mio. € Abschreibungen und 343 T€ Zinsen (vgl. Anlage 8). Im Geschäftsjahr 2005 sind somit aus dem Mobilienbestand über die Anlagenbuchhaltung insgesamt ca. 2,6 Mio. € kalkulatorische Kosten in die Produktkosten direkt oder indirekt eingeflossen.

### **Immobilien - Gebäude**

Der Wiederbeschaffungswert aller Gebäude des Fach- und Finanzvermögens beträgt laut Anlagenbuchhaltung 1,3 Mrd. € und hat sich gegenüber 2004 um ca. 13,3% verringert.

**Tabelle 12 Gebäudebestand im Fach- und Finanzvermögen 2005**

| Kategorie                       | Fachvermögen<br>in T€ | Finanzvermögen<br>in T€ | Gesamt<br>in T€ |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| <i>Wiederbeschaffungswert</i>   | 1.011.303             | 250.870                 | 1.262.173       |
| <i>Kalk. Zinsen 2005</i>        | 17.865                | 4.432                   | 22.297          |
| <i>Abschreibungen 2005</i>      | 17.210                | 4.305                   | 21.515          |
| <i>Abschreibungen kumulativ</i> | 351.043               | 92.735                  | 443.778         |
| <i>Restbuchwert</i>             | 660.260               | 158.135                 | 818.395         |

### Immobilien - Grundstücke

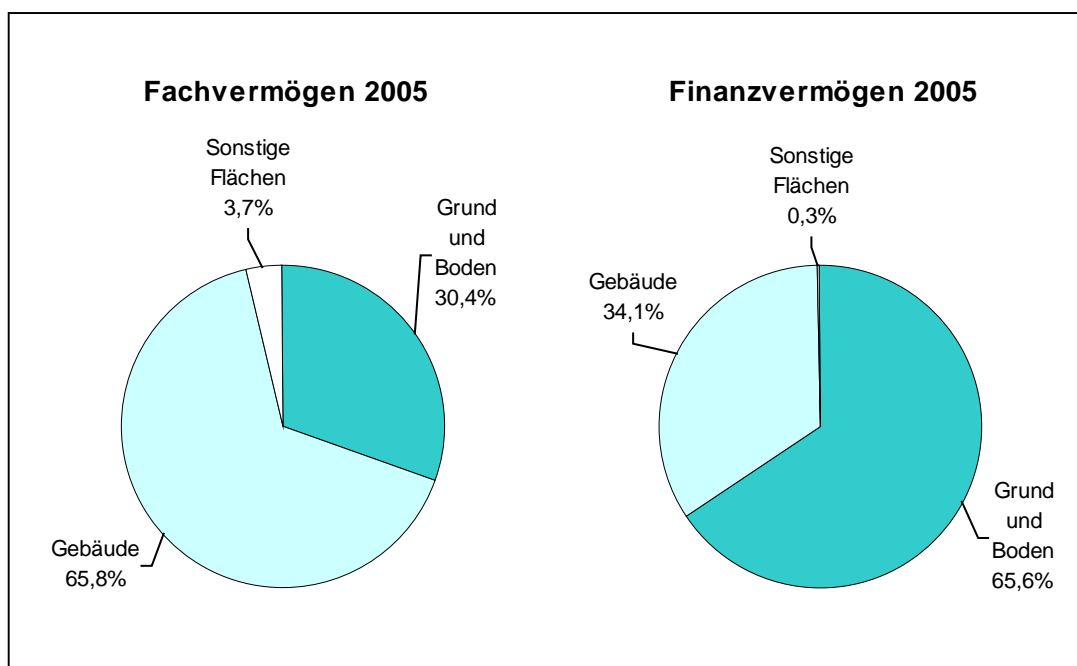
Der Vermögenswert für Grund und Boden beträgt gemäß Bodenrichtwertatlas 1,0 Mrd. €. Davon entfallen auf das Fachvermögen 52% und auf das Finanzvermögen 48%. Dieses Verhältnis hat sich gegenüber dem Vorjahr nur geringfügig verändert, da sowohl Übertragungen von Immobilien aus dem Fach- in das Finanzvermögen, als auch aus dem Finanzvermögen an den Zentralen Liegenschaftsfonds vollzogen wurden. Die betroffenen Grundstücke wurden als Abgang aus dem Bestand des Finanzvermögens des Bezirkes ausgebucht.

**Tabelle 13 Grundstücksbestand im Fach- und Finanzvermögen 2005**

| Kategorie              | Fachvermögen<br>in T€ | Finanzvermögen<br>in T€ | Gesamt<br>in T€ |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| Wiederbeschaffungswert | 524.964               | 484.758                 | 1.009.722       |
| Kalk. Zinsen 2005      | 18.896                | 17.542                  | 36.438          |

Die jährlichen kalkulatorischen Zinsen des Fachvermögens in Höhe von 36,8 Mio. € werden nach wie vor im Budgetierungsverfahren vernachlässigt und nicht in die Medianbildung der Produktstückkosten einbezogen, um einen lagebedingten Vor- oder Nachteil von Bezirken zu verhindern (vgl. Punkt 1.1.4).

**Abbildung 10**



### 2.1      Produkthierarchie in der Kosten- und Leistungsrechnung

Der produktbezogene Kostenausweis im Geschäftsjahr 2005 basiert auf der Version 9.1 des Berliner Produktkataloges der Bezirke.

Die Anpassung des Produktkataloges im Kontext der Transferbudgetierung ist durch die Bildung von speziellen Transferprodukten weiter fortgeschritten. Gleichmaßen ist aufgrund der verbesserten Datenlage die produktgenaue Zuweisung von steuerbaren Transfers im Budgetierungsverfahren für 2007 wesentlich ausgedehnt worden. Insgesamt weisen 93 Produkte Transfers innerhalb der erweiterten Teilkosten auf, die somit auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis der Bezirksverwaltung Marzahn-Hellersdorf im Sinne des Kosten-Median-Vergleichs beeinflussen.

Im Geschäftsjahr 2005 sind 429 verschiedene Produkte erstellt worden. Die Anzahl der Produkte ist gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen, was in erster Linie auf die Bildung neuer Transferprodukte zurückzuführen ist. In den traditionellen Verwaltungsprodukten hat eine weitere Straffung durch Zusammenfassung von Leistungen stattgefunden.

Die Produktpalette setzt sich aus 311 extern budgetierbaren, 12 extern pauschalierbaren und 106 intern zu finanzierenden Produkten zusammen.

### 2.2      Die finanziell relevanten Produkte - Ergebnisse der ABC-Analyse<sup>1</sup>

Im Rahmen des inzwischen bezirksintern standardisierten Berichtswesens werden die Produkte mit finanzieller Relevanz auf der Basis der KLR-Daten sowohl unterjährig quartalsweise (beginnend mit dem Halbjahresabschluss) als auch zum Jahresabschluss ermittelt und bei gravierenden Abweichungen vom Median einer detaillierten Analyse hinsichtlich der möglichen Ursachen unterzogen. Dabei werden die pauschalierbaren Produkte aufgrund des geringen Finanzvolumens und des in 2005 letztmalig verwendeten Finanzierungskennzeichens nicht berücksichtigt.

Im Ergebnis der Wichtung der Produkte nach der ABC-Analyse werden 50 externe Produkte (mit einem Anteil von 71,3% an den budgetierungsrelevanten Kosten) und 29 interne Produkte (mit 73,3% des internen Kostenvolumens) hinsichtlich der Positionierung zum Median und der sich daraus ableitenden Budgetierungsvor- bzw. -nachteile näher betrachtet (vgl. Anlage 11).

In einem ersten Schritt werden je Produkt die Kosten und der Median verglichen und ein Kostendeckungsgrad ermittelt. Ein Wert unter 100% entspricht einem Defizit in der Produktbudgetierung, während ein Kostendeckungsgrad über 100% Budgetgewinne erwarten lässt. Der Vergleich mit dem Deckungsgrad des Vorjahres ermöglicht zusätzlich eine Trendaussage über die Kostenentwicklung und das Verhältnis zum Median.

In einem zweiten Schritt - der Detailanalyse - werden Produkte mit einer Medianüberschreitung von mehr als 5% hinsichtlich der möglichen Ursachen für die überhöhten Kosten untersucht.

#### 1. Externe Produkte

Die 50 finanziell relevanten externen Produkte sind 14 Produktbereichen zugeordnet:<sup>2</sup>

- Schulträgerschaft (8 Produkte)
- Familienunterstützende Hilfen (12 Produkte)
- Materielle Hilfen Soz (10 Produkte)
- Kindertagesbetreuung (5 Produkte)
- Unterhaltung und Neubau von Grün- und Freiflächen (4 Produkte)
- Förderung des Sports (2 Produkte)
- Allgemeine Förderung junger Menschen (2 Produkte)
- Basisinformationssystem Vermessung (1 Produkt)
- Stadtbibliothek (1 Produkt)
- Weiterbildung (1 Produkt)

---

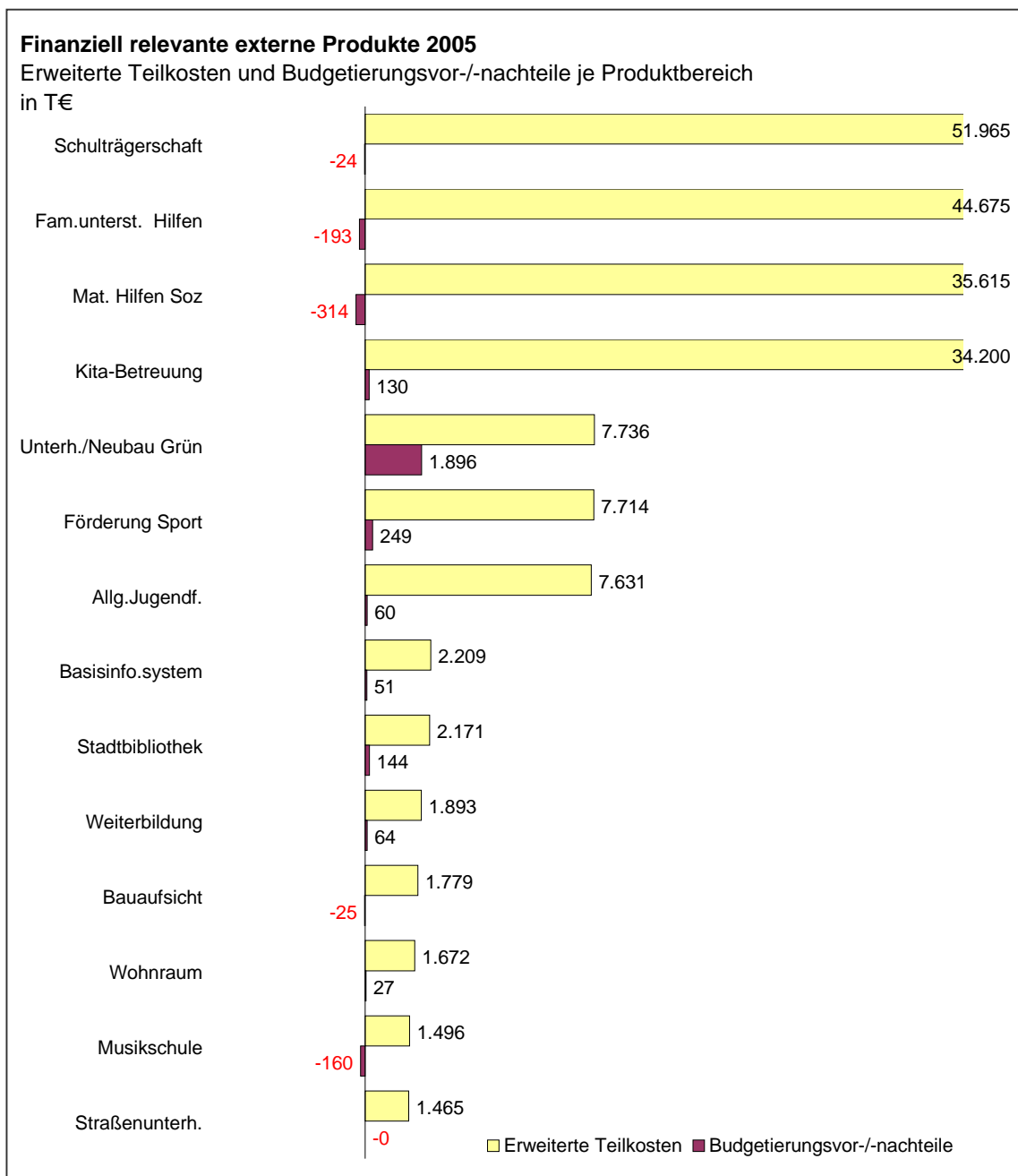
<sup>1</sup> Die Analyse der finanzrelevanten Produkte basiert auf den Originaldaten im Modul der KLR in Profiskal. Korrekturen unplausibler Mengen (Mengenkorrekturverfahren I und II) oder Kostenanpassungen mittels Preiskorrekturfaktor (PKF) durch die Senatsverwaltung für Finanzen sind nicht enthalten.

<sup>2</sup> Die Reihenfolge entspricht dem Volumen der erweiterten Teilkosten.

- Bauaufsicht (1 Produkt)
- Wohnraum (1 Produkt)
- Musikschule (1 Produkt)
- Straßenunterhaltung und -aufsicht (1 Produkt)

Bei der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbetrachtung werden je Produktbereich die Medianabweichungen der einzelnen Produkte saldiert. Die Prognose für die Gewinnerwartung im Budgetierungsverfahren hat sich im Vergleich zu den unterjährigen Berechnungen leicht abgeschwächt und beläuft sich vorbehaltlich der Korrekturverfahren durch die Senatsverwaltung für Finanzen auf ca. 1,9 Mio. € für die untersuchten Produkte. Da die Berechnungen über alle externen Produkte weitaus höhere Budgetgewinne prognostizieren, kann man davon ausgehen, dass die Wettbewerbsvorteile stärker bei Produkten mit geringerem finanziellen Gewicht zu sehen sind.

**Abbildung 11**



Wie auch im Vorjahr sind die finanziell relevanten Produkte der Bereiche "Schulträgerschaft" und "Familienunterstützende Hilfen" defizitär, wobei sich das Volumen der Medianüberschreitung drastisch reduziert hat. Betrachtet man alle Produkte dieser Bereiche, so bewegt sich die Schulträgerschaft in einem nahezu kostendeckenden Bereich, während die Produkte der "Familienunterstützenden Hilfen" sogar Budgetgewinne erwarten lassen.

In der Produkteinzelnanalyse überschreiten von den 50 finanzrelevanten externen Produkten 24 den Berliner Median, dabei 12 Produkte mehr als 5%. Hier sind zu nennen:

1. 78464 - Außerunterrichtliche Betreuung (BildKultSport)
2. 78771 - EGH ambulant-geistig Behinderte (Soz)
3. 78459 - Schulplätze Hauptschule (BildKultSport)
4. 78470 - Unterbringung Mutter/Kind (Jug)
5. 77700 - Öffentliche Friedhöfe (NatUm)
6. 76773 - Musikunterricht (BildKultSport)
7. 78380 - HzE Heime 24h Betreuung (Jug)
8. 78735 - HzE in Pflegefamilien (Jug)
9. 78461 - Schulplätze Gymnasien (BildKultSport)
10. 78462 - Schulplätze Gesamtschulen (BildKultSport)
11. 78379 - HzE sonstige betreute Wohnformen (Jug)
12. 78382 - HzE ErzWohngruppen (Jug)
13. 78460 - Schulplätze Realschule (BildKultSport)

26 Produkte, d.h. 52% der finanzrelevanten Produkte, sind medianunterschreitend und gehören demzufolge zu den "gewinnbringenden" Produkten. Hierzu gehören jeweils 8 Produkte aus den Ämtern Soz und Jug, 5 Produkte des LuV BildKultSport sowie 2 Produkte des LuV NatUm. Die Ämter Bibl, StaplVerm sowie Bürg sind mit jeweils 1 Produkt vertreten.

Wie bereits unterjährig festgestellt, hat sich im Gegensatz zum Geschäftsjahr 2004 die Wettbewerbssituation wesentlich verbessert sowohl in Bezug auf die finanzrelevanten Produkte als auch die externen Produkte insgesamt. Der Einfluss der Transferkosten ist durch die Erweiterung der zu budgetierenden Transferprodukte weiter gestiegen.

Die Kosten für Personalüberhang sind nach wie vor Bestandteil der budgetierbaren Produktkosten, was zu erhöhten Stückkosten führen kann. Dieser Nachteil ist jedoch nicht budgetierungsrelevant, da die Kosten für Personalüberhang nicht aus dem Produktsummenbudget (PSB) zu finanzieren sind. Es wird darüber hinaus - anders als in den vorangegangenen Jahren - kein nachträglicher Abzug vom PSB durch die Senatsverwaltung für Finanzen vorgenommen.

## 2. Interne Produkte

Im Geschäftsjahr 2005 sind nach der Methode der ABC-Analyse 29 interne Produkte der Wertkategorie A zuzuordnen und somit von besonderem finanziellen Gewicht. Sie lassen sich 18 verschiedenen Produktbereichen zuordnen. Das Volumen der erweiterten Teilkosten umfasst 16,0 Mio. € (vgl. Abbildung 2) und entspricht nahezu 3/4 aller internen Produktkosten.

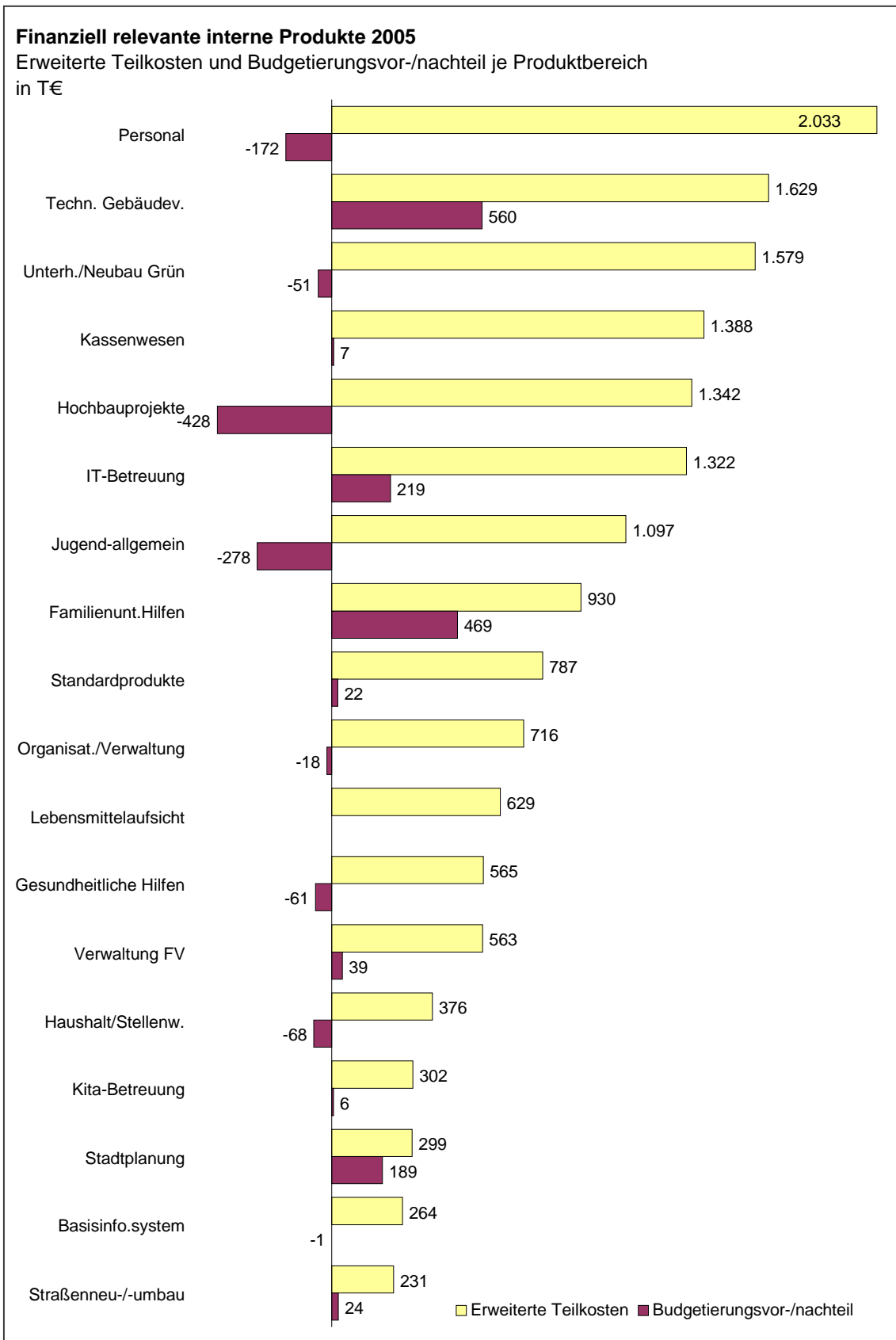
8 Produktbereiche schließen mit einem negativen Ergebnis im Berliner Vergleich ab, während 10 Produktbereiche im Saldo der Einzelergebnisse das Medianbudget unterschreiten.

Die Wettbewerbssituation der internen Produkte hat sich im Vergleich zu 2004 weiter stabilisiert, was sich in einer positiven Gewinn- und Verlustrechnung (ca. 460 T€) der betrachteten Produkte widerspiegelt. Gleiches trifft auch auf die Gesamtheit der internen Produkte zu.

Einzeln betrachtet übersteigen die Stückkosten den Berliner Median bei 12 der 29 Produkte der Wertkategorie A, davon 9 Produkte sogar mit mehr als 5%. Hierzu gehören:

1. 79053 - Projektleitung des Bauherren (HBA)
2. 79050 - HOAI-Leistungen Architekten (HBA)
3. 79041 - Pflege/Unterhaltung von KITA-Flächen (NatUm)
4. 79069 - Sozialraumorientierte Koord./Vernetzung (Jug)
5. 79015 - Amtsärztliche Zeugnisse für Hauptverwaltung (Ges)
6. 78468 - Familienstandsbezogene Leistungen (FinPV)
7. 79090 - Haushaltswirtschaft (FinPV)
8. 79039 - Pflege/Unterhaltung von Schulen (NatUm)
9. 76798 - Beschäftigungsverhältnis (FinPV)

Abbildung 12



17 Produkte der untersuchten finanzrelevanten Produkte sind medianbildend bzw. unterschreiten den Median. Sie gehören daher zu den kostengünstigen internen Produkten. Hierzu zählen 5 Produkte der SE FinPV, 3 Produkte der SE HBA, jeweils 2 Produkte der LuV Jug und NatUm sowie jeweils 1 Produkt der Ämter Ges, OrgIT, StapVerm, TBA sowie VetLebOrd.

### 3. Detailanalyse zu Kostenartgruppen

Die Kostenartanalyse dient bereits im Vorfeld des Budgetierungsverfahrens der Identifizierung von tatsächlich überhöhten Kosten als Ursache für mögliche Budgetverluste. Ein frühzeitiges Umsteuern im laufenden Geschäftsjahr kann für das entsprechende Budgetierungsjahr die Wettbewerbssituation wesentlich verbessern.

Hierzu werden die folgenden Kostenblöcke auf der Stückkostenebene berlinweit verglichen:

- Direkt gebuchte Personalkosten (bw+buw)
- Amtseigene Gemeinkosten (Umlage der Amts-/Referatskosten und der Gemeinkosten nachgeordneter Einrichtungen; bw+buw)
- Kostenstellenfremde Gemeinkosten (BA-Leitungskosten, Abteilungsleitungskosten, mitverursachte Gemeinkosten; bw+buw)
- Infrastrukturkosten (Kosten für die Nutzung von Immobilien ohne kalkulatorische Grundstückszinsen; bw+buw)
- Transfers (Transferkosten innerhalb der erweiterten Teilkosten; bw)

Für jeden dieser Kostenblöcke wurden die Stückkosten über alle Bezirke ermittelt und der Wert für Marzahn-Hellersdorf dem Median dieser Kennziffer gegenübergestellt. Dadurch lassen sich fiktive Budgetvor- oder -nachteile je Kostenartgruppe ermitteln.<sup>1</sup>

Die Detailanalyse nach Kostenartgruppen für Produkte mit einer Medianüberschreitung von mehr als 5% stellt sich wie folgt dar:

#### **Externe Produkte** (Anzahl 11, vgl. Abbildung 13)<sup>2</sup>

- Wie bereits unterjährig ersichtlich, führen bei nahezu allen defizitären Transferprodukten die budgetwirksamen Transfers ursächlich zur Medianüberschreitung. Bei dem Produkt HzE-24h-Betreuung wirken sich zusätzlich überdurchschnittlich hohe Personalstückkosten negativ aus. Bei den Hilfen in Pflegefamilien sind die Personalkosten der Hauptgrund für die Medianabweichung.
- Die Produkte der Schulträgerschaft sind wie in der Vergangenheit stark durch die Infrastrukturkosten belastet, die in der Regel auch die Hauptursache der Medianüberschreitung darstellen. In den Real- und Gesamtschulen sowie in den Gymnasien tragen gleichzeitig hohe direkte Personalkosten zum Defizit bei.
- Die sonstigen Verwaltungsprodukte (öffentliche Friedhöfe und Musikschule) sind durch die vergleichsweise hohen Personalstückkosten auffällig.
- Die amtseigenen Gemeinkosten sind meist nur dann an der Medianüberschreitung beteiligt, wenn zu hohe Personalkosten erkennbar sind. Dieser Zusammenhang ist auf das stellenbezogene Umlageverfahren zurückzuführen und lässt daher nicht auf tendenziell zu hohe Gemeinkosten schließen.
- Die kostenstellenfremden Gemeinkosten sind ebenfalls immer dann auffällig, wenn Personalkosten im Amt überdurchschnittlich angefallen sind. Die Größenordnung ist jedoch mit Ausnahme der Produkte des Schulbereiches eher zu vernachlässigen. Auch die Umlagekostenarten selbst sind unauffällig.

---

<sup>1</sup> Zu beachten ist hierbei, dass sich insgesamt die Vor- und Nachteile einzelner Kostenblöcke innerhalb eines Produktes ausgleichen, Verzerrungen durch die Anwendung der statistischen Größe "Median" entstehen und die Einzelergebnisse je Kostenartgruppe in der Summe nicht das Gesamtergebnis widerspiegeln. Die Bewertung einzelner Kostenblöcke muss daher immer im Kontext der Wettbewerbssituation des Produktes insgesamt gesehen werden.

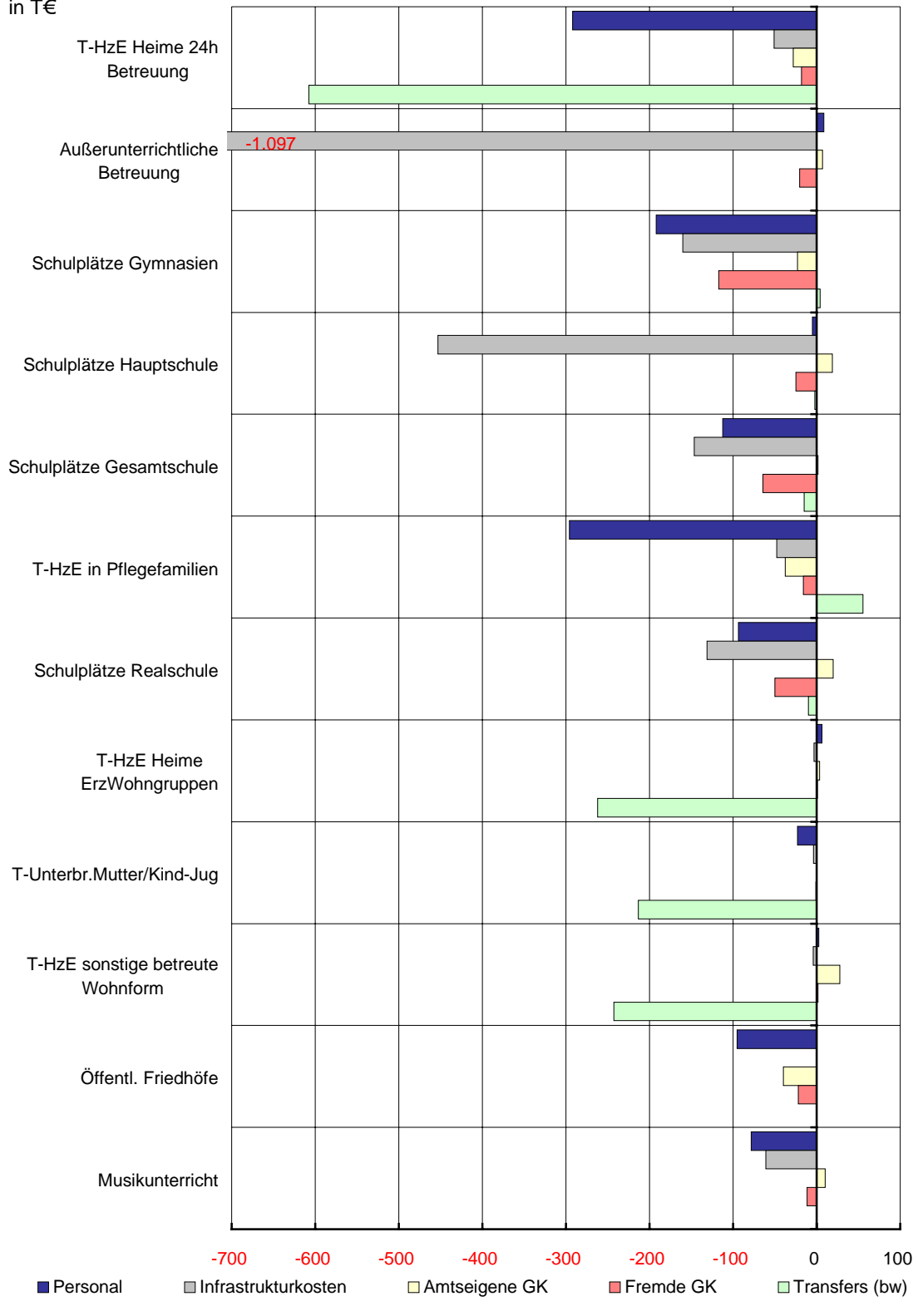
<sup>2</sup> Das Produkt 78771 - Ambulante/teilstationäre Eingliederungshilfe für körperlich/geistig behinderte Menschen ist noch mit technisch bedingten Mängeln in der Datenqualität behaftet, die eine Bewertung auf der Stückkostenebene nicht zulassen. Daher wurde dieses Produkt vorerst nicht in die Detailanalyse aufgenommen.



Abbildung 13

**Externe finanzrelevante Produkte mit einer Medianüberschreitung >5%**

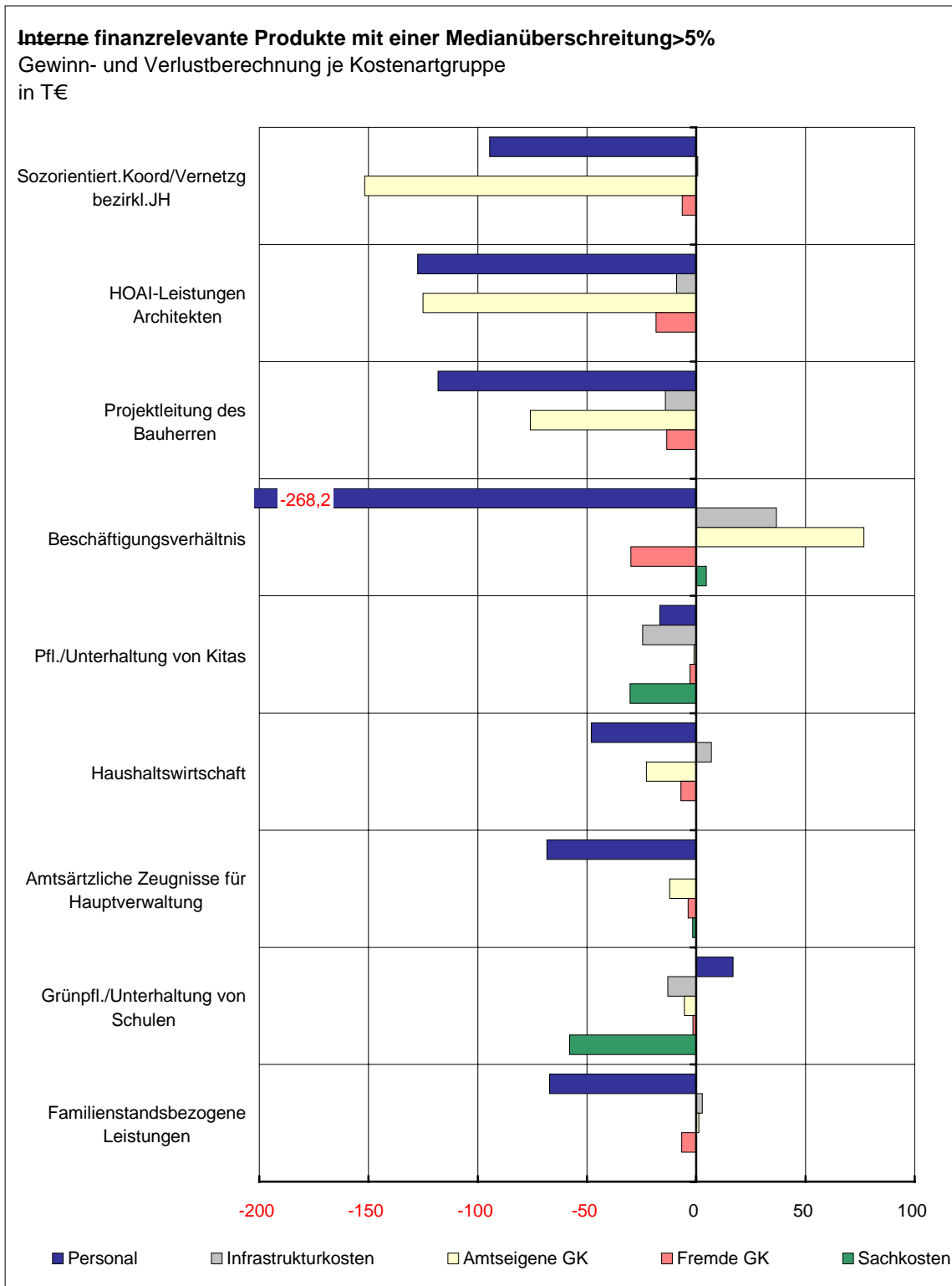
Gewinn- und Verlustberechnung je Kostenartgruppe  
in T€



**Interne Produkte** (Anzahl 9, vgl. Abbildung 14)

- Bei nahezu allen defizitären Produkten mit einer Medianüberschreitung von mehr als 5% sind die direkten Personalkosten ursächlich - jedoch mit unterschiedlichem Gewicht - am Defizit beteiligt. Ausnahme bilden die internen Produkte der Grünpflege (Schule und KITA). Hier ist ein Wettbewerbsnachteil in den relativ hohen Sachkosten je m<sup>2</sup> festzustellen.

**Abbildung 14**



- Der größte Wettbewerbsnachteil im Bereich der Personalressourcen ist bei den Produkten des Bereiches Personal, den Hochbauprodukten und dem Produkt "Amtsärztliche Zeugnisse für die Hauptverwaltung" des LuV Ges festzustellen.
- Bei den auffälligen Produkten der SE HBA sind die Verluste aus amtseigenen Gemeinkosten relativ hoch einzuschätzen, was auf einen vergleichsweise hohen gemeinkostenbezogenen Anteil im Buchungsverhalten schließen lässt. Hier ist ein Ansatz für weitergehendes Gemeinkostencontrolling auf der Amtsebene gegeben.
- Bei dem Produkt Beschäftigungsverhältnis, das mit überdurchschnittlich hohen Personalstückkosten in dieser Kostenart die höchste Medianabweichung aufweist, ist in den amtseigenen Gemeinkosten eher ein Wettbewerbsvorteil zu sehen. Hier sollte das Buchungsverhalten ebenfalls hinsichtlich der verursachungsgerechten Zuordnung von Stellenanteilen überprüft werden. Ein Indiz hierfür kann das Verhältnis von primären zu sekundären Kosten sein.
- Die Infrastrukturkosten, die sich zunächst im Umlageverfahren nach m<sup>2</sup> und nachfolgend stellenabhängig auf die Produkte verteilen, sind im Kontext vergleichsweise hoher Personalkosten in einigen Fällen ebenfalls erhöht, jedoch nicht in auffälligem Maße. Bei den Produkten der SE FinPV unterschreiten die Infrastrukturkosten den Berliner Median und gleichen somit die Medianüberschreitung in anderen Kostenartgruppen etwas aus.
- Die kostenstellenfremden Gemeinkosten sind wie bei externen Produkten verfahrensbedingt immer dann überhöht, wenn die Personalstückkosten den Median überschreiten.

### 3. Resümee

Die unterjährig festzustellenden Mängel in der Datenqualität sind zum Jahresende im Wesentlichen behoben worden. Lediglich im Bereich der Transferprodukte, die 2005 erstmals vollständig in der KLR zu bebuchen waren, sind auch nach dem Jahresabschluss noch Fehler in der Mengestatistik und der verursachungsgerechten Kostenzuordnung offenkundig geworden. Die budgetierungsrelevanten Sachverhalte wurden im Rahmen des Mengekorrekturnverfahrens behoben, so dass auf eine valide Datenbasis bei der Neuberechnung des Produktsummenbudgets 2007 zurückgegriffen werden kann.

Die bereits nach den regulären Quartalsabschlüssen prognostizierten Wettbewerbsvorteile in 2005 haben sich nach Vorliegen der Jahresabschlussdaten bestätigt.

Bei der Personalkostenanalyse ist zu beachten, dass nach wie vor der Personalüberhang in die zu budgetierenden Kosten einfließt. Durch den Einsatz von Personalüberhang sind Wettbewerbsvorteile durch Mengenausdehnungen vermutet worden, die im Budgetierungsverfahren bisher durch einen Abzug vom Produktsummenbudget ausgeglichen wurden, der im Nachgang sehr umstritten war. Das Projektteam Budgetierung der Bezirke hat deshalb zu diesem Thema eine Unterarbeitsgruppe beauftragt, einen Verfahrensvorschlag zur Vermeidung von Vor- oder Nachteilen durch Personalüberhangskosten für die Budgetierung 2007 zu erarbeiten. Es konnten im Ergebnis der Datenanalyse keine signifikanten Vorteile der Bezirke mit Personalüberhangskosten festgestellt werden, die einen nachträglichen Budgetabzug rechtfertigen. Deshalb wird ab 2007 gemäß der Beschlussfassung im Projektteam das tendenziell erhöhte Kostenniveau bei der Auswahl des Medians durch das Normierungsverfahren für alle Bezirke gleichermaßen ausgeglichen.

Für die extern budgetierbaren Produkte kann insgesamt eine positive Einschätzung der Wirtschaftlichkeit in 2005 abgegeben werden.

Zu dieser positiven Bilanz haben ebenfalls die internen Produkte beigetragen, da auch hier der Median häufiger unterschritten als überschritten wurde.

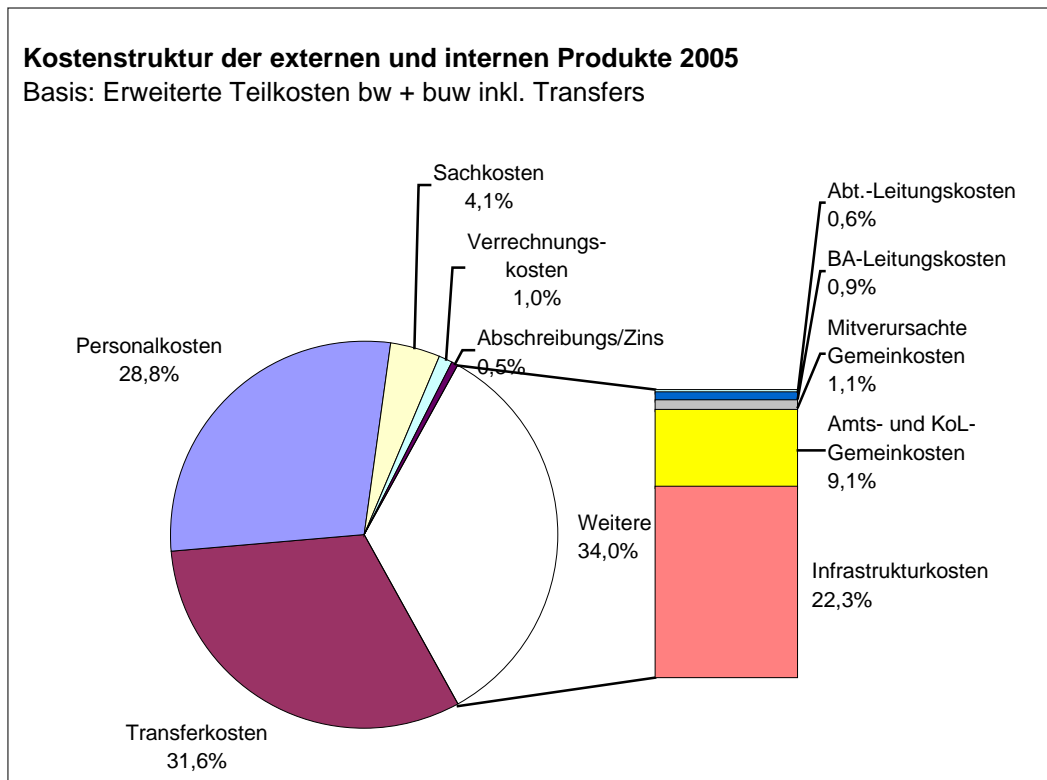
Ungeachtet dessen ist es die Aufgabe der Struktureinheiten mit Ergebnisverantwortung, die Daten aus der KLR frühzeitig aus betriebswirtschaftlicher und fachbezogener Sicht zu bewerten, um Vorlauf für ggf. notwendige Umsteuerungen im Ressourcenverbrauch schaffen zu können.

## 2.3 Externe und interne Produkte in der Produkthierarchie der Geschäftsbereiche

Durch die Gruppierung der Kosten in Kostenartgruppen ist sowohl auf der Produkt- als auch auf der Kostenstellenebene die Herkunft des Ressourcenverbrauchs zu erkennen. Man spricht hier auch von primären (direkt zuordenbaren) und sekundären (indirekt über Umlagen verteilten) Kosten. In diesem Kontext lässt sich auch die Steuerbarkeit der Kosten auf den verschiedenen Hierarchieebenen ableiten.

Die Struktur der Produktkosten stellt sich in der Summe aller Produkte wie folgt dar:

**Abbildung 15**



Aufgrund des speziellen Verfahrens der "Kostenträgerumlage" ist zu beachten, dass sich die ursprüngliche Kostenart des Ressourcenverbrauchs nach der Periodenabrechnung verändert. In den Umlagekostenarten sind daher Personal-, Sach- und Verrechnungswesen sowie budgetwirksame Abschreibungen enthalten, die insbesondere im Rahmen des Gemeinkostencontrollings zu analysieren sind.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Anteil der Umlagen nicht wesentlich verändert und umfasst nach wie vor den größten Kostenblock. Auch innerhalb der verumlagten Kosten hat keine nennenswerte Verschiebung stattgefunden. Das Verhältnis zwischen den Primär- und den Sekundärkosten entspricht wie auch im Vorjahr in etwa einer 1/3- zu 2/3-Relation.

Lediglich bei den primären Kosten ist eine Verschiebung in der Rangfolge der Kostenartgruppen festzustellen. Den größten Anteil nehmen hier erstmals die budgetwirksamen Transferkosten mit 31,6% ein, während der Personalkostenanteil nur noch 28,8% beträgt. Diese Feststellung korrespondiert mit den produktunabhängigen Betrachtungen der Kostenarten im 1. Kapitel (vgl. hierzu Abbildung 1, Seite 4).

Die Produkteinzelkosten der über 400 Produkte des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf wurden aufgrund des umfangreichen Datenvolumens analog zu den vorangegangenen Geschäftsberichten für die Produktgruppen und Produktbereiche zusammengefasst (vgl. Anlage 12). Darüber hinaus sind weitere Kosteninformationen für jedes Produkt im Intranet der Berliner Verwaltung zugänglich. Die Produktkosten der in die interne Budgetierung einbezogenen Produkte sind Bestandteil der Anlage 18.

### 2.3.1 Die Kostenstruktur der externen Produkte

Die unterschiedlichen Entwicklungen der Personal-, Sach- und Transferkosten führen parallel auch zu Veränderungen im produktbezogenen Kostenausweis, insbesondere in der Relation zwischen den verschiedenen Produktbereichen.

Ungeachtet dessen wurden auch 2005 nahezu 80% der Kosten für externe Produkte in nur 6 Produktbereichen verursacht. Durch die inzwischen vollständige Einbeziehung der Transfers des T-Teiles in die erweiterten Teilkosten bilden die Produkte der "Materiellen Hilfen - Soz" und der "Familienunterstützenden Hilfen" des Jugendamtes die finanziell größten Produktbereiche, wobei sich die Rangfolge im Vergleich zum Vorjahr vertauscht hat.

Den drittgrößten Produktbereich bilden nach wie vor die Produkte der Schulträgerschaft. Die Kosten sind im Zeitreihenvergleich erstmals nicht mehr rückläufig, sondern gegenüber 2004 sogar leicht angestiegen.

Die Kindertagesbetreuung ist mit 13% der Kosten ebenfalls kostenintensiv. Die Übertragungen von Kindertagesstätten in freie Trägerschaft haben sich wie auch in den vorangegangenen Jahren weiter verbrauchsreduzierend ausgewirkt. Darüber hinaus ist allerdings zu beachten, dass sich das finanzielle Gewicht im Zuge der KITA-Card-Finanzierung gravierend erhöhen wird, da zukünftig auch die Plätze in Einrichtungen freier Träger aus dem Bezirkshaushalt zu finanzieren sind.

Alle übrigen Produktbereiche umfassen jeweils weniger als 3% der Kosten der externen Produkte.

Abbildung 16

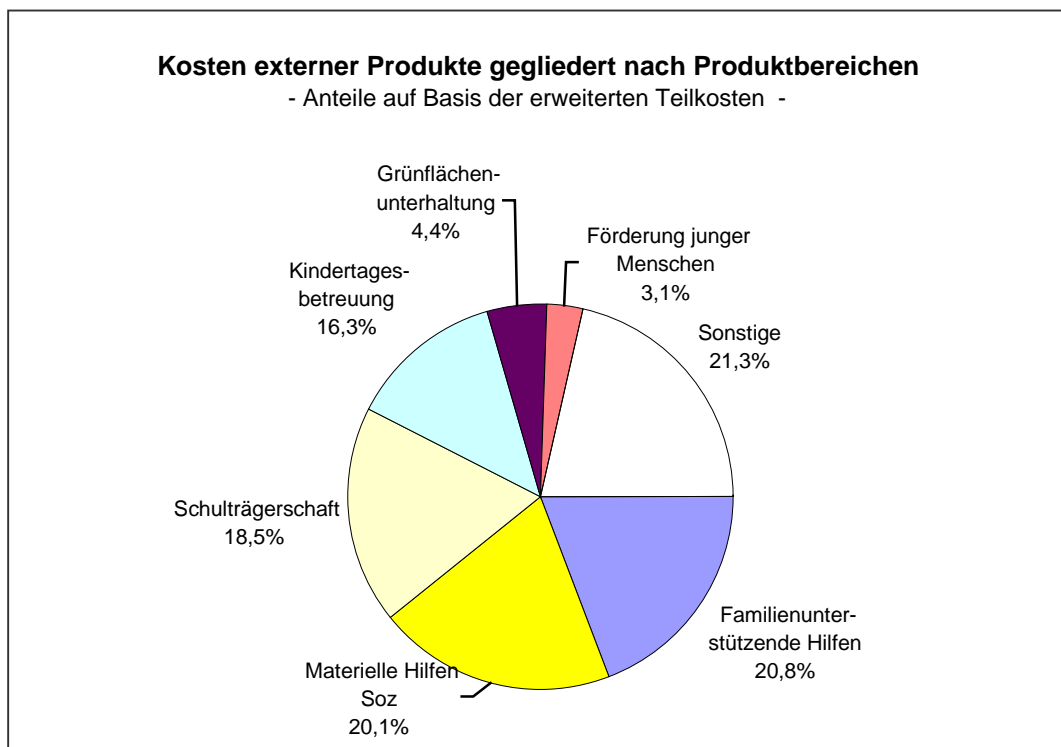
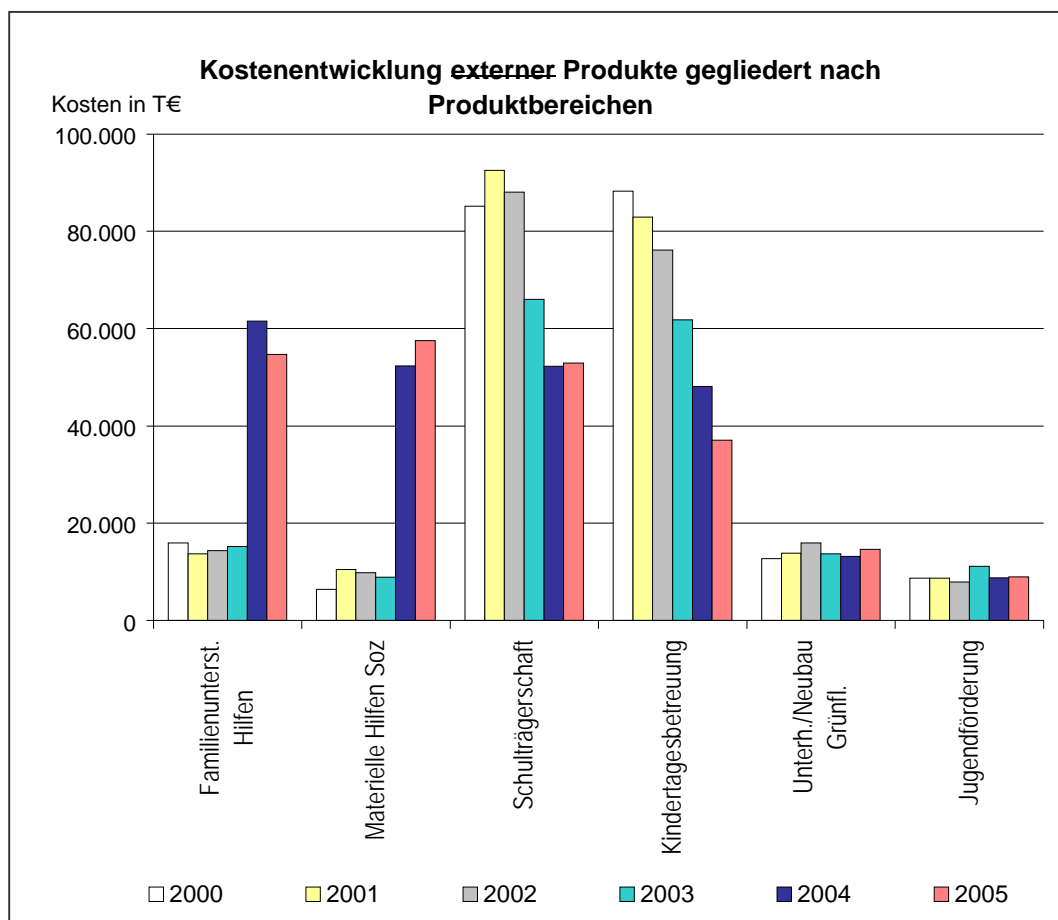


Abbildung 17



Die Kostenstruktur der externen Produkte stellt sich wie folgt dar (vgl. Anlage 13):

Produktkosten gesamt: 283,6 Mio. €  
 (ohne Produkte, deren Budgetierungsstatus noch offen ist)

- davon: 98,6% budgetierbar (280,6 Mio. €)
- 1,4% pauschalierbar (4,0 Mio. €)
- davon: 66,2% Primärkosten (direkte Kosten)
- 33,8% Sekundärkosten (Umlagen)
- davon: 85,3% budgetwirksame Kosten
- 14,7% budgetunwirksame Kosten

Wie auch im Vorjahreszeitraum haben die verringerten Kosten für pauschalierbare Produkte zu einer Verschiebung der Relation um einen halben Prozentpunkt zu Gunsten der budgetierbaren Produkte geführt.

Der Anteil der Primärkosten ist im Verhältnis zu den sekundären Kosten ebenfalls um 0,5% leicht gestiegen, während die Relation zwischen budgetwirksamen und budgetunwirksamen Kostenbestandteilen im Vergleich zu 2004 nahezu unverändert ist.

### 2.3.2 Die Kostenstruktur der internen Produkte

Das Kostenvolumen der internen Produkte beträgt 22,7 Mio. € und ist im Vergleich zu 2004 leicht gestiegen (vgl. Anlage 13). Hintergrund für diese Entwicklung ist ein Sondertatbestand im Zusammenhang mit vermietetem Fachvermögen, der in der KLR keine einheitliche Regelung erfahren hat. Anders als in den vorangegangenen Jahren mussten erstmals die Kosten von vermieteten Gebäudeanteilen auf die Produkte der vermögensverwaltenden Bereiche umgelegt

werden. Dadurch erhöhte sich scheinbar das Kostenvolumen der internen Produkte, insbesondere im kalkulatorischen Bereich. Hierbei handelt es sich um eine Zwischenlösung vor dem Hintergrund des Budgetierungsverfahrens, die gegenwärtig überprüft wird.

Die Rangfolge der Produktbereiche hinsichtlich des finanziellen Gewichts hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verändert.

Den ersten Rang belegt wiederholt der Produktbereich "Personal" mit 10,4%, gefolgt von der "Unterhaltung und Neubau von Grünflächen" mit 7,8%. Die "Technische Gebäudeverwaltung" positioniert sich mit 7,5% knapp dahinter.

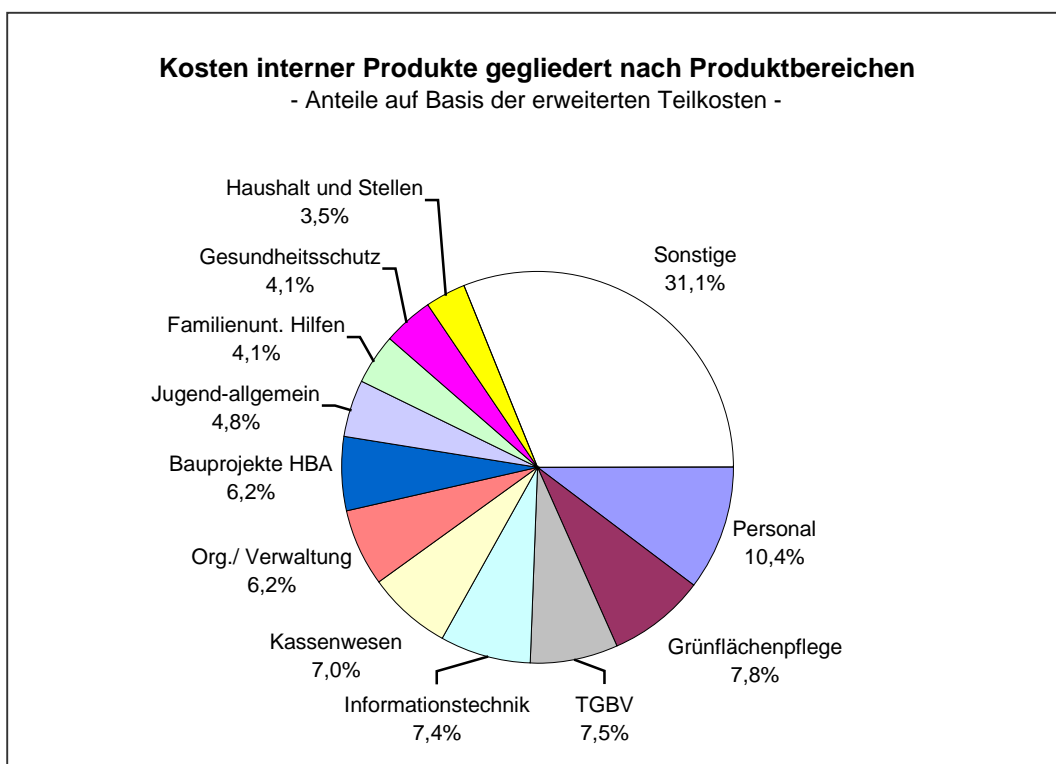
Die Kostenstruktur der internen Produkte sieht wie folgt aus:

Produktkosten gesamt: 22,7 Mio. €  
 (ohne Produkte, deren Budgetierungsstatus noch offen ist)

davon: 64,8% Primärkosten  
 35,2% Sekundärkosten

davon: 86,2% budgetwirksame Kosten  
 13,8% budgetunwirksame Kosten

**Abbildung 18**



Die Proportion zwischen primären und sekundären Kosten hat sich in Folge der Einbeziehung der so genannten "Mischnutzung" von Fachvermögen vorübergehend zu Gunsten der sekundären Kosten verschoben. Erwartungsgemäß hat sich auch der Anteil der budgetunwirksamen Kosten erhöht.

Der Deckungsgrad der internen Verrechnung, der die Übereinstimmung von Verrechnungserträgen und tatsächlichen Kosten widerspiegelt, hat wie auch in den vorangegangenen Jahren den Toleranzbereich nicht überschritten, wodurch die Teilnahme am Budgetierungsverfahren für 2006 gesichert wurde (vgl. Punkt 1.1.6).

**3.1 Betriebswirtschaftliche Bewertung des Budgetierungsergebnisses**

Die Kosten- und Leistungsrechnung lässt bekanntermaßen Rückschlüsse auf die betriebswirtschaftliche Situation in den einzelnen Struktureinheiten zu und beeinflusst maßgeblich die Finanzzuweisung im Rahmen der Budgetierung.

Die nach Festsetzung des Doppelhaushaltes 2006/2007 an die Bezirke übergebenen Globalsummenbeträge für 2007 haben im Ergebnis der Datenkonsolidierung nach Jahresabschluss in der KLR 2005 eine Fortschreibung<sup>1</sup> durch Neuberechnung des Produktsummenbudgets (PSB) durch die Senatsverwaltung für Finanzen erfahren. Dabei ist der Plafond für die Bezirke insgesamt unverändert geblieben, während die Kostensituation und das Planmengenverfahren zu Umverteilungen zwischen den Bezirken geführt haben. Besonderen Einfluss hierauf hat die vollständige Einbeziehung der Transfer des T-Teils in die produktbezogene Budgetierung.

In diesem Verfahren hat der Bezirk Marzahn-Hellersdorf einen wesentlich höheren Finanzierungsanspruch im Vergleich zu den traditionellen kamerale Zuweisungsmethoden dokumentieren können. Der Umverteilungseffekt beläuft sich auf ca. 10 Mio. € zu Gunsten der Bezirksverwaltung von Marzahn-Hellersdorf gegenüber der ursprünglichen Zuweisung im Rahmen der Festsetzung des Doppelhaushaltes. Dabei wurden die Umverteilungseffekte, die aus dem Budgetierungsverfahren resultieren, in ihrer Wirkung auf 50% begrenzt. Ohne diese Dämpfung wären die Umverteilungen entsprechend höher ausgefallen. Allerdings hat die Vermischung von Produktbudgetierung und kamerale Berechnungsmethoden den Zugang zum Verständnis der Zuweisungssystematik im Einzelnen erschwert.

Die Auswertung der Budgetdaten unter betriebswirtschaftlichen Aspekten bestätigt die unterjährigen Prognosen hinsichtlich der Budgetierungserfolge bzw. -risiken. Vergleicht man die bezirksindividuellen Produktstückkosten mit dem Median, so hätte der Bezirk einen Budgetvorteil in Höhe von ca. 11 Mio. € erzielen können (vgl. Anlage 15). Dieser fiktive Budgetgewinn wurde allerdings nicht ausgeschüttet, sondern durch die Anwendung des Medianfaktors weitestgehend durch die Senatsverwaltung für Finanzen abgeschöpft. Zusätzlich wirkte sich die Mengensteuerung in einer Größenordnung von ca. 2 Mio. € budgetmindernd aus. Durch die Normierung der Produktsummenbudgets der Bezirke auf das Planfondniveau wurde der Zuweisungsbetrag für Marzahn-Hellersdorf um weitere 3,4 Mio. € abgesenkt (vgl. Anlage 16).

Im Rahmen der Ermittlung des PSB sind 5 Produkte mit einem Kostenvolumen von ca. 420 T€ in Marzahn-Hellersdorf durch die Senatsverwaltung für Finanzen finanziell nicht ausgestattet worden. Weitere 6 Produkte sind im Zusammenhang mit Strukturveränderungen durch Hartz IV mit der Planmenge "0" versehen worden, was in Marzahn-Hellersdorf einem Ressourcenverbrauch von 1,6 Mio. € in 2005 entspricht.

Als defizitäre Bereiche sind nach wie vor die Produkte mit pauschalierbarem Finanzierungsstatus einzustufen. Diese Situation wird sich erst ab 2008 ändern können, da erstmalig in 2006 die neuen Produktzuschnitte zum Tragen kommen und deren Wirkung 2 Jahre später einsetzt.

In der Gesamtbilanz, unter Berücksichtigung aller Sachverhalte einschl. der Sonderkalkulationen für Transferprodukte, ergibt sich für den Bezirk eine fortgeschriebene Globalsumme für Personal-, Sach- und Transferausgaben des T-Teils in Höhe von 257,6 Mio. €.

Das errechnete Produktsummenbudget setzt sich aus den verschiedenen Budgettöpfen zusammen (vgl. Anlage 17) und wird durch Korrekturgrößen modifiziert und danach als "zugewiesenes Produktsummenbudget" bezeichnet. Zu den Korrekturgrößen gehören Sachverhalte, wie z.B. die Berücksichtigung von Abschlägen für Personal Ost oder Zuschläge für einzelne Bezirke im Ergebnis der Anerkennung von Sondertatbeständen.

In der Anlage 18 sind die Einzelergebnisse der KLR für alle externen und internen Produkte dargestellt ohne die Berücksichtigung der Planmengensteuerung, des Medianfaktors und der pauschalierbaren Produkte. Die Ergebnisse des Mengenkorrekturverfahrens und der Anwendung des Preiskorrekturfaktors sind bereits eingeflossen. Somit sind Abweichungen zu den Produktvergleichsberichten, die im Intranet per 12/2005 veröffentlicht sind, möglich.

---

<sup>1</sup> Es ist eine weitere Budgetfortschreibung im Ergebnis von Einwendungen der Bezirke und bereits bekannter technischer Fehler angekündigt.



### 3.2 Die Anwendung der Phase 3 der Budgetierung

Die Neuberechnung des Produktsummenbudgets und die darauf basierende Fortschreibung der Globalsumme durch die Senatsverwaltung für Finanzen wirkt sich auch auf die dezentralen Budgetberechnungen aus. Die Wiederholung der Phase 3 der Budgetierung mit den aktualisierten Daten liefert die Grundlage für ggf. notwendige Entscheidungen zur Fortschreibung der Ansätze des Doppelhaushaltes 2006/2007.

Die Dezentralisierung der veränderten Zuweisung erfolgte analog der Verfahrensweise der vorangegangenen Geschäftsjahre und unter Verwendung des in Marzahn-Hellersdorf entwickelten technischen Verfahrens (Access-Tool).

Die wesentlichen Verfahrensschritte seit Einführung der Budgetierung sind beibehalten worden. Veränderungen beziehen sich vor dem Hintergrund der Anpassungserfordernisse an die aktuellen Budgetdaten lediglich auf die variablen Parametereinstellungen wie Gewinnbeteiligung, Preisanpassung und Mengensteuerung. Dabei beschränkt sich die interne Preisabsenkung ausschließlich auf den Ausgleich zwischen dem errechneten und dem zugewiesenen PSB. Hier war eine Differenz von ca. 3,4 Mio. € auszugleichen.

Von einer 100%igen Gewinnbeteiligung der Ämter und Serviceeinheiten wurde in einer ersten Variantenberechnung abgesehen. Somit war gewährleistet, dass ein Budgetgewinn nicht mehrfach ausgereicht und der Budgetrahmen insgesamt nicht überschritten wurde. Der Systematik der Vollkostenrechnung folgend, beeinflusst ein Amt in der Regel nicht allein das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Somit würde eine 100%ige Gewinnausschüttung sowohl bei externen als auch bei internen Produkten eine zu hohe Gewinnbeteiligung nach sich ziehen.

Erstmals sind in die Errechnung des PSB Sonderkalkulationen eingeflossen, die eine Mischung aus dem Verfahren "Menge x Preis" und "kameraler Planung" darstellen. Insbesondere betroffen sind hier die Produkte der Eingliederungshilfen, der Krankenhilfe und der Hilfen zur Pflege, bei denen die Wirkungen aus der Budgetierung halbiert wurde. Um im Verfahren die tatsächlich zugewiesenen Budgets verursachungsgerecht zuordnen zu können, wurden die Abweichungssachverhalte über entsprechende Korrekturbeträge berücksichtigt.

Zum Ausgleich der Budgetabsenkung nach Normierung des Produktsummenbudgets wurde eine interne Preisanpassung in Höhe von -1,3% vorgenommen.

Das dezentrale Verfahren zur Budgetberechnung wurde im Zusammenhang mit der Verteilung des Abschlages für Personal Ost weiterentwickelt. Die Budgetanpassung erfolgte ämtergenau anhand des Personalbedarfs, so dass eine über den Normierungsausgleich hinausgehende Zuweisungspreisabsenkung nicht erforderlich war.

Die verwendeten Daten entsprechen den Produktbudget-Vergleichsberichten der Senatsverwaltung für Finanzen (<http://senfinweb001.senfin.verwalt-berlin.de/nfm/beri-e/0512budget.htm>). Alle weiteren Einzelinformationen sind den Unterlagen, die den Bezirken zur Fortschreibung der Globalsummen übergeben wurden, entnommen.

In die Neuberechnung des Produktsummenbudgets durch die Senatsverwaltung für Finanzen sind folgende Besonderheiten eingeflossen:

- Vollständige Budgetierung der Transfers des T-Teils im Rahmen der erweiterten Teilkosten der Produkte
- Zusammenfassung von verschiedenen Produkten
  - 2 Sportprodukte (77673, 78422) zu B0105
  - 5 Produkte der Ambulanten Hilfen zur Erziehung (78730, -31, -32, -33, -36) zu B5071
  - 2 Schulprodukte, Grund- und Ganztagsgrundschulen (78458, 78817) zu B4259
- Aufteilung von Produkten in reine Verwaltungs- und Transferprodukte im Bereich der Krankenhilfe
  - 79079 in BV079 und BT079
  - 79081 in BV081 und BT081
  - 79082 in BV082 und BT082

- Folgende Produkte haben eine Ist-Kosten Finanzierung erfahren:
  - 79147 Kosteneinziehung nach BSHG
  - 78465 Bereitstellung von Finanzen und Immobilien für Privatschüler
  - 78464 Außerunterrichtliche Betreuung sowie
  - 65138 Betreuung von Kindern im Hortbereich
  - Produkte der EGH 78752, 78763, 78769 und 78771 gekoppelt mit kameraler Sonderkalkulation
- Folgende Produkte sind im Rahmen der Normierung des Produktsummenbudgets nicht mit einem Budget ausgestattet worden:
  - 77769 Bereitstellung von Sportanlagen mit Nutzungsverträgen durch Vereine
  - 78712 Brunnen Größenklasse I
  - 78713 Brunnen Größenklasse II
  - 78475 Raumvermietung (dauerhaft)
  - 79021 VT-Zuwendungsangelegenheiten

Die Daten der Kosten- und Leistungsrechnung des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf wurden im Ergebnis der Datenevaluierung mit einem Preiskorrekturfaktor von 1,0011 für budgetwirksame Kosten sowie 1,0044 für budgetunwirksame Kosten versehen.

Die Senatsverwaltung für Finanzen hat aufgrund der bekannten Strukturveränderungen und politischer Schwerpunktsetzungen eine Sonderfinanzierung außerhalb von Produkten für die Finanzierung der KITA-Card und die Tiefbauunterhaltung vorgenommen. Diese zweckgebundenen Zuweisungen sind in der Budgetierung durch entsprechende Zugänge berücksichtigt worden.

Im Bereich der Kindertagesbetreuung wurden die aktuellen Buchungen auf den neu gebildeten Transferprodukten des Geschäftsjahres 2006 per Mai herangezogen, um annähernd valide Daten als Kalkulationsbasis verwenden zu können. Aus der Sonderfinanzierung sind sowohl die Transfers als auch die Verwaltungsausgaben zu decken. Für die interne Kalkulation des Verwaltungsaufwandes, der außerhalb des Jugendamtes entsteht, wurden analog zu den Transfers die aktuellen Kosten des neu gebildeten Verwaltungsproduktes per Mai 2006 herangezogen.

Auf die Anwendung eines Verwaltungspreisindex, ehemals in Höhe von 0,937, der sowohl auf die pauschalierbaren Produkte als auch auf alle Ist-Kostensachverhalte (z.B. Finanzvermögen) angewendet wurde, hat die Senatsverwaltung für Finanzen angesichts der vielfältigen Kalkulationsverfahren einmalig verzichtet.

### **Parametereinstellungen innerhalb des Access-Tools zur Phase 3 der Budgetierung**

Unter Berücksichtigung der Budgetdaten für 2007 wurden in einer ersten Neuberechnung folgende Parametereinstellungen vorgenommen:

- Verfügbares Budget ..... 257.607.805 €
- Gewinnbeteiligung bei Produkten, die den Median unterschreiten ..... 50,0%
- Medianabsenkung..... 1,3%
- Deckungsgrad der Kosten für pauschalierbare Produkte..... 59,0%
- Deckungsgrad der Kosten für Finanzvermögen ..... 88,5%

Wie auch im Vorjahr praktiziert, sind in die Budgetberechnungen der Phase 3 der Budgetierung alle Planmengen, die von der Hauptverwaltung an die Bezirke zugewiesen wurden, eingeflossen. Die Mengen der internen Produkte sind in Anlehnung an zu erwartende Entwicklungen mit echten Planmengen versehen worden. Hier war insbesondere der Leistungsrückgang nach Bildung des KITA-Eigenbetriebes zu berücksichtigen.

Der neu berechnete Budgetanspruch der Ämter und Serviceeinheiten dient im weiteren Verlauf der Haushaltsplanfortschreibung bzw. Haushaltsdurchführung als Entscheidungsgrundlage für mögliche Budgetveränderungen. Neben den Erkenntnissen zu begründetem Mehrbedarf können gleichzeitig die nach der Neuberechnung erkennbaren Überausstattungen von Ämtern als Deckungsquellen herangezogen werden. Der Spielraum für tatsächliche Umverteilungen wird allerdings in starkem Maße durch die Senatsverwaltung für Finanzen mit Blick auf die Schuldenlast des Bezirkes stark eingeschränkt.



## Schlussbemerkungen

Gemessen an dem Anspruch eines betriebswirtschaftlich sinnvollen Ressourcenverbrauchs ist das Geschäftsjahr 2005 erwartungsgemäß als erfolgreich zu bewerten. Diese positive Bilanz aus der Sicht der Kosten- und Leistungsrechnung erhält um so mehr Gewicht, als man davon ausgehen kann, dass die Budgetzuweisung 2005 durch den absoluten Abzug der Personalüberhangskosten vom Produktsummenbudget stark abgesenkt wurde. Dieser verfahrenstechnische Nachteil wurde ab 2006 reduziert und mit der Budgetneuberechnung 2007 gänzlich aufgehoben, wodurch die gegenläufigen Wirkungen der unterschiedlichen Steuerungsinstrumente wieder neutralisiert wurden.

Die ausgesprochen knappen Finanzmittel führten im Kontext der Budgetierung zu Wettbewerbsvorteilen, die in der Budgetneuberechnung für 2007 zum Tragen kommen. Obwohl nahezu der gesamte über den Medianvergleich ermittelte Budgetgewinn durch die Anwendung des Medianfaktors in Kombination mit der Mengensteuerung wieder abgeschöpft wurde, hat der Bezirk seinen Anteil am produktbezogenen Plafond der bezirklichen Globalsummen im Ergebnis der Budgetierung um 0,1% auf 7,6% erhöhen können. Das entspricht einem Umverteilungsvolumen von mehr als 2,5 Mio. € zu Gunsten des Bezirkes Marzahn-Hellersdorf.

Dieser finanzielle Vorteil ist allerdings nur relativ zu ermitteln, denn angesichts der Plafondbildung, die Einsparungen in Größenordnung impliziert, bleibt der Kostendruck in allen Bereichen erhalten. Dieser wird durch die Notwendigkeit zum Schuldenabbau zusätzlich erhöht.

Darüber hinaus bergen die vielfältigen strukturellen Veränderungen im Zusammenhang mit Hartz IV oder der Bildung der KITA-Eigenbetriebe noch immer finanzielle Risiken in sich, die im Budgetierungsverfahren noch nicht sicher abzuschätzen sind. Um so wichtiger ist die verursachungsgerechte Abbildung des Ressourcenverbrauchs im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, um rechtzeitig die Steuerungsmöglichkeiten und -erfordernisse erkennen zu können.

Als wesentlicher Fortschritt kann aus bezirklicher Sicht die vollständige Einbindung der Transferausgaben des T-Teils in das produktbezogene Zuweisungsverfahren bezeichnet werden, obwohl für 2007 die Effekte durch eine Mischkalkulation noch gedämpft wurden. Zukünftig können auch hier betriebswirtschaftliche Anreizmechanismen wirken und die Zuweisungspraxis erfährt eine engere Bindung an die tatsächlichen Leistungen.



## Verzeichnis der Anlagen

- Anlage 1..... Struktur der Personal- und Sachkosten im BA Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 2..... Stellenbestand in der Kosten- und Leistungsrechnung im BA Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 3..... Personal- und Sachkosten 2005 der Geschäftsbereiche des BA Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 4..... Produkte mit budgetwirksamen und -unwirksamen Transferkosten 2005
- Anlage 5..... Deckung der erweiterten Teilkosten interner Produkte durch interne Verrechnung per 12/2005 im Bezirksvergleich
- Anlage 6..... Deckung der erweiterten Teilkosten interner Produkte durch interne Verrechnung per 12/2005 im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 7..... Struktur der Ertragsarten im BA Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 8..... Vermögensnachweis 2005 - Mobilien im BA Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 9..... Vermögensnachweis - Immobilien im Fach- und Finanzvermögen 2005 im BA Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 10..... Vermögensnachweis 2005 - Gebäude im Fachvermögen des BA Marzahn-Hellersdorf
- Anlage 11..... Finanzrelevante externe budgetierbare und interne Produkte im BA Marzahn-Hellersdorf - ABC-Analyse -
- Anlage 12..... Erweiterte Teilkosten der Produkte gegliedert nach Produktbereich und Produktgruppe
- Anlage 13..... Struktur der Kosten für externe Produkte im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf im Geschäftsjahr 2005
- Anlage 14..... Struktur der Kosten für interne Produkte im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf im Geschäftsjahr 2005
- Anlage 15..... Wirkung des Medians, des Medianfaktors und der Mengensteuerung auf das Produktsummenbudget 2006
- Anlage 16..... Aufteilung des Produktsummenbudgets auf der Basis der Zuweisung der Senatsverwaltung für Finanzen – Bruttoprinzip
- Anlage 17..... Zusammensetzung des Produktsummenbudgets 2007
- Anlage 18..... Produkteinzeldarstellung der Gewinn- und Verlustrechnung auf der Basis des KLR-Jahresergebnisses 2005



## Verzeichnis der Tabellen

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabelle 1  | - Personal- und Sachkosten des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf .....       | 5  |
| Tabelle 2  | - Sachkosten des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf .....                     | 8  |
| Tabelle 3  | - Infrastrukturkosten gegliedert nach Kostenartgruppen .....                | 9  |
| Tabelle 4  | - Kalkulatorische Kosten gegliedert nach Kostenartgruppen.....              | 11 |
| Tabelle 5  | - Transferkosten gegliedert nach Kostenarten.....                           | 12 |
| Tabelle 6  | - Bilanz der internen Verrechnungen 2005 .....                              | 13 |
| Tabelle 7  | - Verwaltungsübergreifende Verrechnungen 2005.....                          | 14 |
| Tabelle 8  | - Investitionen gegliedert nach Art der Verwendung.....                     | 14 |
| Tabelle 9  | - Investitionen gegliedert nach Geschäftsbereichen.....                     | 15 |
| Tabelle 10 | - Erträge gegliedert nach Geschäftsbereichen .....                          | 17 |
| Tabelle 11 | - Budgetwirksame Kosten und Investitionen im Fach- und Finanzvermögen ..... | 18 |
| Tabelle 12 | - Gebäudebestand im Fach- und Finanzvermögen 2005 .....                     | 18 |
| Tabelle 13 | - Grundstücksbestand im Fach- und Finanzvermögen 2005.....                  | 19 |

.....