



Die  
Bundesregierung

# Moderner Staat - Moderne Verwaltung

---

---

Deutschland  
erneuern.

# **Moderner Staat -** Moderne Verwaltung

Behördenbeispiel:

KLR beim Bundeseisenbahnvermögen

## **Impressum**

Herausgeber:  
Bundesministerium des Innern  
Stabsstelle Moderner Staat – Moderne Verwaltung  
Alt-Moabit 101 D  
10559 Berlin

Umschlaggestaltung:  
fischerAppelt Kommunikation GmbH, Hamburg

Druck:  
Druckerei Albrecht Schmidt, Neugersdorf

Stand: Oktober 2001

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	5
<b>1. Wozu KLR beim Bundeseisenbahnvermögen?</b> .....	6
<b>2. KLR-Konzept im Bundeseisenbahnvermögen</b> .....	9
2.1 Einsatz betriebswirtschaftlicher Software .....	10
2.2 Entwicklung des Produktkataloges .....	10
2.3 Entwicklung der Kostenstellenhierarchie .....	12
2.4 Darstellung der Personalkosten in der KLR .....	12
2.5 Übernahme der Sachkosten aus SAP R/3 FI .....	14
2.6 Interne Leistungsverrechnung .....	15
2.7 Berichtswesen .....	16
<b>3. Probleme der Modernisierung</b> .....	18
<b>4. Unterstützende Faktoren der Modernisierung</b> .....	19
<b>5. Erste Wertung</b> .....	21
<b>6. Wie geht es weiter?</b> .....	22
<b>7. Schlussbetrachtung</b> .....	23
Ansprechpartnerin .....	23

## Einleitung

Das Bundeseisenbahnvermögen (BEV) ist eine junge Behörde in alter Tradition und entstand im Zuge der Neuordnung des Eisenbahnwesens 1994. Mit der Gründung der Deutschen Bahn AG wurden Funktionen und Aufgaben der ehemaligen Deutschen Bundesbahn und der ehemaligen Deutschen Reichsbahn auf das Eisenbahn-Bundesamt (EBA) sowie auf das BEV verlagert. Aufgabe des BEV ist es, als moderner Dienstleister Wegbegleiter der Deutschen Bahn AG sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihrem Weg hin zu einem leistungsstarken und zukunftsorientierten Wirtschaftsunternehmen zu sein.

Schwerpunkte der Arbeit des BEV sind:

- Betreuung und Abrechnung von rd. 65 000 der zur Deutschen Bahn AG zugewiesenen bzw. dorthin beurlaubten Beamten
- Betreuung und Abrechnung von rd. 5 000 Tarifkräften des BEV (hierzu zählen auch Auftragsabrechnungen für andere Institutionen)
- Betreuung von rd. 240 000 Versorgungsempfängern
- Verwaltung und Verwertung nicht bahnotwendiger Liegenschaften
- Medizinischer Dienst (Bahnärzte)
- Aufrechterhalten und Weiterführung der betrieblichen Sozialeinrichtungen nach dem Eisenbahnneuordnungsgesetz (z. B. Stiftung Bahn-Sozialwerk, Krankenversorgung der Bundesbahnbeamten (KVB), Hausbrandversorgung)
- Wohnungsfürsorge

Zur Erfüllung dieser Aufgaben beschäftigt das BEV rund 950 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in seinem Kern-Verwaltungsbereich. Daneben hat das BEV etwa 5 000 weitere Beschäftigte, die z. B. bei der BEV-eigenen Krankenversorgung KVB, im Rahmen von Dienstleistungsüberlassungsverträgen bei Busgesellschaften, Bahnreinigung oder als Bahnärzte tätig sind. Organisatorisch stellt sich das BEV als Bundesbehörde mit zweistufigem Aufbau im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBS) dar. Die Hauptverwaltung befindet sich in Bonn, die Region wird von sechs Dienststellen (Dst) betreut.

# 1. Wozu KLR beim Bundeseisenbahnvermögen?

Staat und Verwaltung müssen ihre Aufgaben und ihre Verantwortung unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen neu bestimmen. Das seit dem Kabinettsbeschluss vom 1. Dezember 1999 laufende Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ ist die Grundlage für eine umfassende Modernisierung von Staat und Verwaltung. Die Verwaltung leistungsfähiger, kostengünstiger und transparenter zu machen, ist eines der wichtigsten Ziele des Programms. Zu den Leitprojekten gehört auch die Erprobung und Fortschreibung einer standardisierten KLR in der Bundesverwaltung.

Das BEV betrachtet die KLR jedoch nicht isoliert, sondern als einen Baustein auf dem Weg hin zu einem ganzheitlichen Controlling. Weitere Instrumente/Bausteine sind z.B.:

- Steuerung über Ziele und Zielvereinbarungen
- Dezentrale Ergebnis- und Ressourcenverantwortung
- Projektmanagement

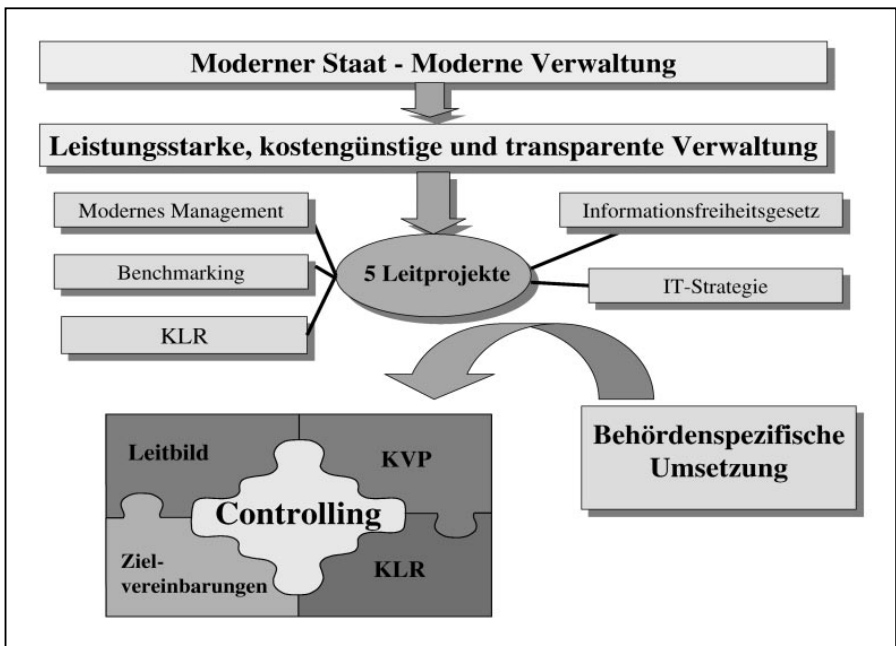


Abbildung 1: KLR als Baustein für ein ganzheitliches Controlling

Konkret soll die Kosten- und Leistungsrechnung beim BEV folgendes bewirken:

- die Transparenz von Kosten und Leistungen herzustellen
- eine wirksamere Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten und Leistungen zu ermöglichen
- die Haushaltsplanung und -ausführung zu erleichtern
- fundierte Entscheidungen hinsichtlich Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation treffen zu können
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit und „Kunden“-Zufriedenheit
- die Leistungsfähigkeit im Vergleich gegenüber Dritten zu belegen
- eigene Dienstleistungen anderen Kunden (Behörden) erfolgreich anbieten zu können und möglicherweise neue wirtschaftliche Dienstleistungen zu erstellen
- und damit letztlich auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit herbeizuführen.

## **Projektverlauf**

Auf Grundlage dieser Überlegungen wurde im Rahmen eines Vorprojektes zwischen April und August 1999 die Einführung einer KLR beim BEV untersucht. Die mit der Untersuchung beauftragte Unternehmensberatung kam gemeinsam mit einem aus Vertretern aller Abteilungen der Hauptverwaltung zusammengesetzten Projektteam des BEV zu dem Ergebnis, dass die Einführung einer KLR für den unmittelbar steuerbaren Kernbereich des BEV (siehe oben) unbedingt erforderlich ist. Die übrigen Bereiche sind ggf. sukzessive einzubeziehen.

Daraufhin wurde zum 14.10.1999 das Projekt „Realisierung KLR“ eingerichtet. Das BEV wird bei der Einführung der KLR durch externe Berater unterstützt. Diese arbeiten im Projektteam mit zwei freigestellten BEV-Mitarbeitern eng zusammen. Dieses Kernteam wird in der Einführungsphase durch zwei Mitarbeiter der Stabsstelle „Strategisches Controlling/Interne Revision“ des BEV sowie durch weitere Projektmitglieder, die ihre jeweiligen Fachgebiete oder die Dienststellen vertreten, ergänzt.

Entsprechend den Empfehlungen des Abschlussberichtes der Voruntersuchung erfolgt ein stufenweiser Ausbau der KLR für den Kernbereich

des BEV. Im Juni 2000 begannen die Arbeiten an der Ist-KLR, die im April 2001 mit Zustimmung der Personalvertretung eingeführt werden konnte. Seither wird in der Finanzbuchhaltung die zu belastende Kostenstelle mitgebucht. Im September 2001 wurden die ersten KLR-Berichte erstellt. Bereits im Juni 2001 wurde mit der Erarbeitung eines Konzepts für die Plan-KLR begonnen.

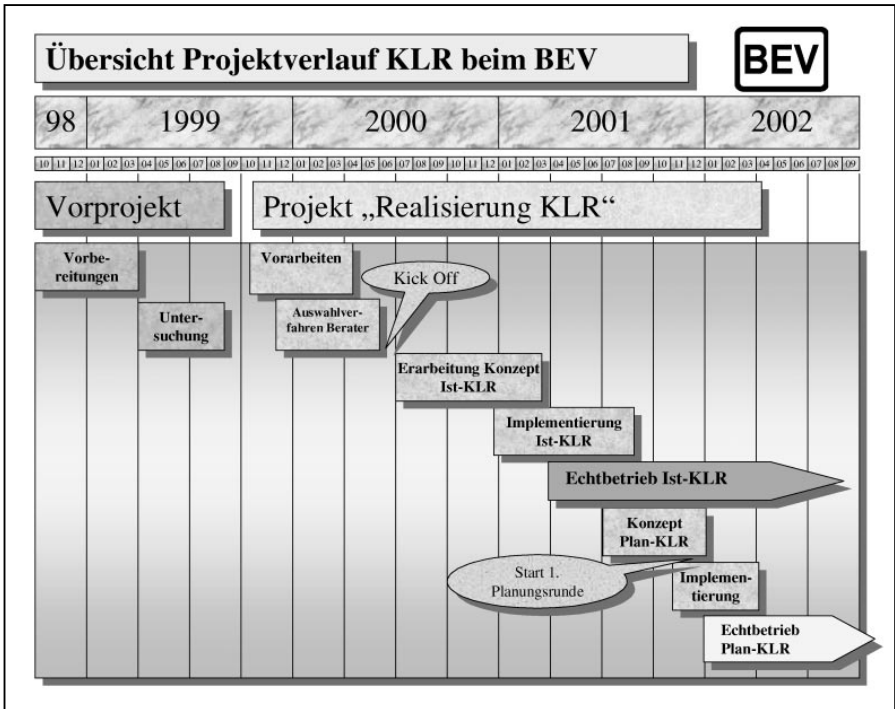


Abbildung 2: Übersicht Projektverlauf KLR beim BEV

## **2. KLR-Konzept im Bundeseisenbahnvermögen**

Dieser enge zeitliche Ablauf war und ist nur dadurch möglich, da das BEV mit einem einfachen System startet. Dabei ist aber sichergestellt, dass das System offen ist für künftige Erweiterungen, sei es solche genereller Art oder nach Bedarf in einzelnen Bereichen.

Beispielsweise ist angedacht, die KLR nach einer erfolgreichen Einführung und Stabilisierung im Kernbereich (ca. 950 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) auf andere BEV-Bereiche auszudehnen. Hier sind aber vielerlei Punkte zu berücksichtigen: Zum einen erscheint eine KLR-Einführung nur in den Bereichen sinnvoll, wo die Leitung des BEV auch tatsächlich steuernd eingreifen kann. Dies ist bei den meisten angegliederten Bereichen nur sehr eingeschränkt möglich, da diese entweder in anderen Unternehmen/Gesellschaften organisatorisch eingegliedert sind und/oder eigenständige rechtliche Strukturen haben.

Die KLR des BEV baut auf den Grundsätze der Standard-KLR des Bundes auf. Dort, wo die Vorgaben der Standard-KLR modifiziert wurden, ist dies durch die beim BEV – wie sicherlich auch bei jeder anderen Behörde – vorhanden Besonderheiten begründet. Insbesondere bei der Erfassung der Kosten und Aufteilung derselben auf Kostenstellen ist immer wieder zwischen der gewünschten Genauigkeit der Erfassung und Verrechnung und dem damit verbundenen Aufwand abzuwägen. Im Zweifelsfall wurde sich zunächst eher für die einfachere und aufwandsarme Methode entschieden. Wäre die KLR-Einführung für einen Teil der Beschäftigten mit erheblichem Arbeitsmehraufwand verbunden, würde dies die Akzeptanz der KLR als Ganzes gefährden.

Sicherlich werden wir in Zukunft an der einen oder anderen Stelle die zunächst vielleicht etwas zu grobe Methode durch ein differenzierteres System ablösen oder ergänzen. Hier wird aber auch eine entscheidende Rolle spielen, was die BEV-Leitung, die zukünftigen Produktverantwortlichen sowie die Kostenstellenverantwortlichen wünschen. Schließlich wollen wir keine Scheingenauigkeit produzieren und keine unnötigen Zahlen-/Datenfriedhöfe erzeugen.

## **2.1 Einsatz betriebswirtschaftlicher Software**

Realisiert wird die KLR in SAP R/3 Version 4.6 B, Modul CO (= Controlling). Das BEV nimmt als Sondervermögen des Bundes nicht am HKR-Verfahren teil und benötigt somit eine eigene Finanzbuchhaltung. Hierfür wird bereits seit 1994 das SAP R/3-Modul FI (= Finanzbuchhaltung) eingesetzt. Um einen großen Teil der anfallenden Primärkosten automatisch und aufwandsneutral aus der Finanzbuchhaltung in die KLR übernehmen zu können, gab es zum Einsatz des Moduls CO keine Alternative. Nach den bisher gefahrenen Periodenabschlüssen sind auch keinerlei Probleme bei der Übernahme zu erkennen. Für die Weiterverrechnung der Kosten von diesen Kostenstellen hin zu den externen Produkten bietet SAP zahlreiche Wege und Methoden an. Eine Veränderung der Verrechnungswege bei z.B. veränderten Rahmenbedingungen oder gewünschten anderen Kriterien ist ebenfalls unproblematisch.

## **2.2 Entwicklung des Produktkataloges**

Das BEV hat viele und sehr unterschiedliche Aufgaben. Der Produktkatalog beschränkt sich dennoch auf nur 42 Produkte. Anhand der eingeführten Nummerierungssystematik ist eine verfeinerte Betrachtung der Produkterstellung an den einzelnen BEV-Standorten möglich: Aus der Zuständigkeit der BEV-Dienststellen für verschiedene Regionen bzw. Unternehmenszweige der Deutschen Bahn ergibt sich, dass im BEV an mehreren Standorten gleichartige Leistungen (Produkte) erstellt werden. Die Darstellung der Produkte BEV-weit wird daher um eine Betrachtung der Produkterstellung vor Ort ergänzt. Damit werden zwei Forderungen abgedeckt:

Zum einen wird durch den Vergleich zwischen der Produkterstellung an verschiedenen Standorten ein fruchtbares „Lernen vom Besten“ ermöglicht, zum anderen kann durch die Betrachtung des Gesamtproduktes bspw. ein BEV-Kostensatz für ein Produkt festgesetzt und gegenüber Dritten genannt werden.

Diese niedrige Anzahl von 42 Produkten wurde erreicht, indem – ausgehend von übergeordneten Aufgabenbeschreibungen (Gesetze, VwO BEV) – die Ziele des BEV in einem Zielbaum beschrieben wurden.

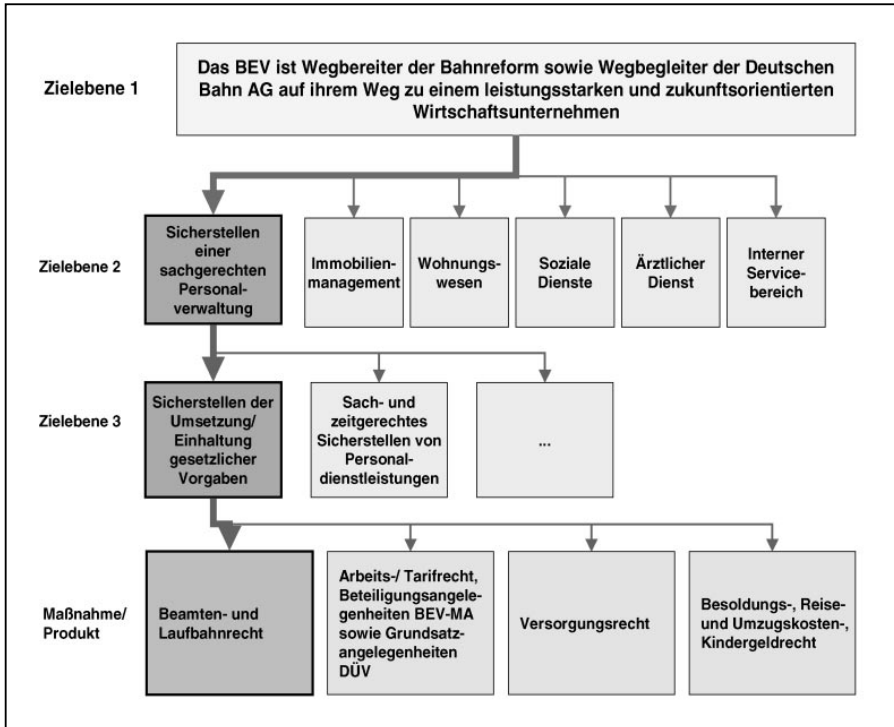


Abbildung 3: Auszug Zielbaum BEV

So findet sich unter der Aufgabe „Sicherstellen einer sachgerechten Personalverwaltung“ die „Sicherstellung der Umsetzung/Einhaltung gesetzlicher Vorgaben“ und darunter u.a. das Produkt „Beamten- und Laufbahnrecht“: Ein Produkt, eine Aufgabe des BEV – wenn auch (s. o.) für rund 65.000 aktive Beamte und damit sehr viele Einzeltätigkeiten sehr vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BEV. Entscheidend ist die Steuerungsrelevanz, nicht die Präzision der Erfassung einzelner Kostendetails. Sollte sich im Lauf der Zeit ergeben, dass die Produkte verfeinert werden müssen, ist dies jederzeit möglich.

Beim BEV wurden im Rahmen dieser Zielbaumbildung sowohl interne als auch externe Produkte identifiziert. Die internen Dienstleistungen (internen Produkte) sind unerlässliche Voraussetzung für die erfolgreiche Erstellung der externen Produkte, mit welchen das BEV gegenüber den

Abnehmern auftritt. Diese Philosophie muss auch eine entsprechende Abbildung in der KLR finden: Die bei den immerhin 16 internen Produkten angefallenen Kosten sind letztendlich entsprechend der Nutzung auf die 26 externen Produkte umzulegen.

Schließlich war bei der Konzeption des Produktkataloges noch zu berücksichtigen, dass in dem in der KLR abgebildeten Kernbereich Leistungen für andere noch nicht von der KLR erfasste Bereiche erbracht werden. Damit die Kostenstellen die dafür erbrachten Leistungen ebenfalls verrechnen können, wurden sechs „Abgrenzungs-“Produkte eingerichtet.

### **2.3 Entwicklung der Kostenstellenhierarchie**

Bei den Kostenstellen war eine so geringe Anzahl wie bei den Produkten nicht möglich. Die Anlehnung an die Organisationsstruktur (eine Hauptverwaltung, sechs Dienststellen, fünf Außenstellen und einige Büros) des BEV ließ dies nicht zu. Eine weitere interne Vorgabe war, zur Vermeidung von „Mitarbeiterüberwachung“ keine Kostenstelle zuzulassen, in der weniger als drei Beschäftigte tätig sind. Gleichzeitig sollte jedem bestehenden Finanzbudget eine Kostenstelle zugeordnet werden, damit bestehende Budgetkontrollen und -verantwortlichkeiten nicht gestört wurden. Insgesamt ergaben sich rund 250 Kostenstellen. Inzwischen stellt sich heraus, dass möglicherweise nicht mehr alle bestehenden Finanzbudgets erforderlich sind. Daher ist zu erwarten, dass schon zum Jahresende die Zahl der Kostenstellen erheblich reduziert werden kann.

### **2.4 Darstellung der Personalkosten in der KLR**

Hinsichtlich der die KLR speisenden Kostenarten greift das BEV bei den Personalkosten auf die BMI-Standardsätze zurück, differenziert einerseits nach Beamten und Tarifkräften und andererseits nach Laufbahnen; im höheren Dienst nur differenziert nach Besoldungsgruppen. Die BMI-Standardsätze wurden aus mehreren Gründen gewählt: Zum einen sind dies bekannte und anerkannte Sätze. BEV-eigene Kostensätze, unabhängig davon, ob diese über oder unter den Standardsätzen liegen, würden außerhalb des BEV sicherlich nicht die gleiche Akzeptanz erfahren. Zum ande-

<b>Budget-/Kostenstellen BEV-HV und BEV-Gesamt</b>			
10 00 00 00 BEV			
<b>00 10 00 00 BEV-HV</b>			
<b>00 10 00 45 Präsidialbereich</b>			
P 45 00 00	Budget BEV Präs.	10 00 45 01	Präsident/Präsidialbüro
P 40 00 00	Budget SC/IR	10 00 45 03	SC/IR
		10 00 45 04	FrB
		10 00 45 09	Sekretariat Abteilungen 1-3
<b>00 10 00 10 Abteilung 1</b>			
P 10 00 00	Budget Leiter Abteilung 1	10 00 10 00	Leitung Abteilung 1
P 11 00 00	Budget Referat 11	10 00 11 00	Referat 11
P 12 00 00	Budget Referat 12	10 00 12 00	Referat 12
P 13 00 00	Budget Referat 13	10 00 13 00	Referat 13
P 14 00 00	Budget Referat 14	10 00 14 00	Referat 14
P 15 00 00	Budget Referat 15	10 00 15 00	Referat 15
P 15 00 20	Budget BEV-HV Med. Dienst/Ref 15	10 00 15 20	BEV-HV Med. Dienst/Ref 15
<b>00 10 00 20 Abteilung 2</b>			
P 20 00 00	Budget Leiter Abteilung 2	10 00 20 00	Leitung Abteilung 2
P 21 00 00	Budget Referat 21	10 00 21 00	Referat 21
P 22 00 00	Budget Referat 22	10 00 22 00	Referat 22
P 23 00 00	Budget Referat 23	10 00 23 00	Referat 23
P 23 00 20	Budget BEV-HV Med. Dienst/Ref 23	10 00 23 20	BEV-HV Med. Dienst/Ref 23
P 24 00 00	Budget Referat 24	10 00 24 00	Referat 24
P 25 00 00	Budget Referat 25	10 00 25 00	Referat 25
P 25 00 15	Budget Referat 15	10 00 25 15	Referat 25/Ref 15
<b>00 10 00 30 Abteilung 3</b>			
P 30 00 00	Budget Leiter Abteilung 3	10 00 30 00	Leitung Abteilung 3
P 31 00 00	Budget Referat 31	10 00 31 00	Referat 31
P 35 00 00	Budget Referat 35	10 00 35 00	Referat 35
P 36 00 00	Budget Referat 36	10 00 36 00	Referat 36
P 61 00 20	Budget BEV-HV Med. Dienst/Ref 36	10 00 36 20	BEV-HV Med. Dienst/Ref 36
<b>00 10 00 90 BEV-HV – Gesamt</b>			
		10 00 90 01	Fuhrpark BEV-HV
		10 00 90 02	Gebäudekosten BEV-HV
		10 00 90 03	Mitarbeiter überzählig BEV-HV

Abbildung 4: Kostenstellenübersicht Hauptverwaltung

ren wird durch Anwendung der Standardsätze eine gewisse gewünschte Glättung der Personalkosten erreicht. Die Kostenstellenverantwortlichen sind nicht für die Anzahl der Kinder oder das Alter ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem damit zusammenhängenden Teil der Bezüge/Vergütung verantwortlich. Da sich hier für den Kostenstellenverantwortlichen keine Steuerungsmöglichkeiten ergeben, macht die Belastung mit aufwändig zu ermittelnden „spitzen“ Personalkosten keinen Sinn.

Unabhängig davon beabsichtigen wir in absehbarer Zeit, die tatsächlich gebuchten Personalkosten in Beispielrechnungen mit den Standardkostensätzen zu vergleichen und ggf. Veränderungen vorzunehmen.

Die Verteilung der Kosten auf Kostenstellen ergibt sich weitgehend aus der Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Organisationseinheiten. Für die Verteilung der Personalkosten von den Kostenstellen weiter auf die Produkte kann das BEV auf eine seit Jahrzehnten (bereits bei dem Vorgänger Deutsche Bundesbahn) eingeführte Personalbemessung zurückgreifen. Das BEV hat nach REFA-Methoden festgestellt und festgelegt, wie viel Zeit für welche Tätigkeit erforderlich ist. Diese Werte werden auch für die KLR verwendet, so dass auf Zeitaufschreibungen weitestgehend verzichtet werden kann. Begünstigt wird dies auch durch die geringe Anzahl an Produkten: Abgesehen von den Führungskräften sind die meisten BEV-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur für ein oder zwei Produkte tätig. Abweichungen, wie z. B. Mitarbeit in einem Projekt, sollen aber erfasst und dargestellt werden.

## **2.5 Übernahme der Sachkosten aus SAP R/3 FI**

Wie oben schon erwähnt, arbeitet das BEV hinsichtlich der übrigen Kostenarten in SAP R/3 seit langem mit dem Modul FI (Finanzbuchhaltung), welches die Daten automatisch dem Modul CO übergibt. Für die Zuordnung zu Kostenstellen und Produkten werden auch hier einfache Schlüssel oder Verrechnungen verwendet und je nach Sachverhalt unterschiedliche Lösungen vorgesehen. Im BEV werden z. B. keine einzelnen Kopien oder ausgegebene Bleistifte gezählt. Andererseits werden größere Beschaffungen, die für einzelne Kostenstellen erfolgen, unmittelbar durch eine entsprechende Angabe im Rechnungsbeleg dieser Kostenstelle zugeordnet.

Hinsichtlich der Gebäudekosten wurde entschieden, BEV-weit einen einheitlichen Kostensatz je Quadratmeter Büroraum zu ermitteln. Damit ist die Größe der benutzten Fläche das maßgebende Kriterium. Die Lage und damit der Preis der einzelnen Dienstgebäude ist für den Dienststellenleiter auf Grund historischer und politischer Entwicklungen nicht steuerbar. Abschreibungen werden ab 2002 kostenstellenbezogen in die KLR einfließen. Im Zuge der anstehenden Inventur wird die Zuordnung der Anlagen zu den Kostenstellen erfasst und anschließend ins System übernommen.

## **2.6 Interne Leistungsverrechnung**

Die auf den Kostenstellen aufgelaufenen Kosten sind nun weiter zu verrechnen und sollen schließlich vollständig bei den externen Produkten abgebildet werden (Vollkostenrechnung). Noch vor Durchführung einer Leistungsverrechnung auf die Produkte, ist zu überlegen, inwiefern sich Kostenstellen gegenseitig belasten. Da diese Dienstleistungen für andere Kostenstellen im Wesentlichen durch die internen Produkte abgedeckt werden, findet dieser Verrechnungsschritt bei uns nur vereinzelt Anwendung.

Nach erfolgter Bereinigung in der Kostenstellenrechnung kann nun die Leistungsverrechnung vorgenommen werden. Entsprechend der festgelegten und monatlich zu überprüfenden Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Produkten erfolgt nun eine Entlastung der Kostenstelle und eine entsprechende Belastung des Produktes. Mit der vorgesehenen Einrichtung der Funktion „Produktverantwortlicher“ wird hier der Leistungsabnehmer die erbrachten Leistungen und die damit angestauten Kosten kritisch betrachten.

Bisher endet die Kostenverrechnung bei den internen und externen Produkten, der letzte Verrechnungsschritt ist noch nicht gemacht: Die verursachungsgerechte Anlastung der Kosten der internen Dienstleistungen (interne Produkte) bei den externen Produkten. Da im Rahmen der Vollkostenrechnung aber alle Kosten bei den externen Produkten abzubilden sind, ist dieser letzte Schritt unerlässlich. Wir hoffen, ihn bis Anfang 2002 bewältigt zu haben.

## **2.7 Berichtswesen**

Das BEV-Berichtswesen wird sukzessive und entsprechend den Wünschen der Berichtsempfänger aufgebaut. Der erste von der KLR erzeugte Bericht ist der Kostenstellenbericht für den Kostenstellenverantwortlichen. Dieser dient als Basis für alle weitere Aufbereitungen. Verdichtete Kostenstellenberichte werden für die nächst höhere Hierarchieebene (Dienststellenleiter, Abteilungsleiter) erzeugt werden. Auch die Leitung des BEV erhält einen verdichteten BEV-Gesamtbericht. Dieser Basisbericht soll monatlich mit Perioden- als auch kumulierten Zahlen erstellt werden.

Das KLR-Team ist sich bewusst, dass es in Zukunft jedoch nicht genügen kann, insb. der Leitung, nackte Zahlen lediglich in einer komprimierten Form zur Verfügung zu stellen. Damit die Berichte auch gelesen werden und die KLR ihre Funktion als Führungs- und Steuerungsinstrument erfüllen kann, wird auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Empfängergruppen einzugehen sein. Jede Empfängergruppe wird entsprechend ihrer Funktion im BEV und damit der Steuerungsfunktion andere Anforderungen an die KLR und das Berichtswesen stellen. Damit die Leitung des BEV in ihrer Steuerungsfunktion sachgerecht unterstützt wird, wird von uns insbesondere auf diese Berichte ein besonderes Augenmerk gelegt.

Da beim Aufbau der KLR ein besonderer Fokus auf die Leistungsseite gelegt wurde, wird diese auch im Berichtswesen eine entsprechende Rolle spielen: Die Erstellung von ebenfalls monatlich erscheinenden Produktberichten ist beabsichtigt. Hier ist zwischen Berichten zur Produkterstellung vor Ort und Gesamtproduktberichten zu unterscheiden.

Wenn all diese Berichtsfunktionalitäten erfolgreich implementiert sind, kann auch weitergehenden Anforderungen entsprochen werden: Außerplanmäßige Berichte, wie z.B. Abweichungsberichte, können dann erzeugt werden.

Schließlich ist die Einarbeitung auch von Nicht-KLR-Daten in das Berichtswesen angedacht. Damit könnte dann ein ganzheitliches Berichtswesen für das BEV zur Verfügung gestellt werden. Der Weg dorthin ist jedoch noch sehr weit und es sind viele Fragen insb. zur Datenerhebung und Übernahme in die KLR zu lösen.

## Kostenstellenbericht für

Kostenstellen-Nr. .... 12345678  
 Dienststelle/Außenstelle ..... Hauptverwaltung, Bonn  
 Referat/Sachgebiet ..... Referat NN  
 Kostenstellenverantwortlicher ..... RefL. NN  
 Auszug vom ..... 15.08.01  
 Periode ..... 04.01 – 06.01

Kostenarten	Istkosten	Plan-kosten	Abw. (abs)	Abw. (%)	Ist-menge	Plan-menge	Abw. (abs)	Abw. (%)
300000 Personal-kosten	213.266,00		231.266,00					
511200 Dienst-leistungen	2.180,00		2.180,00					
512100 Bücher, Zeitschriften	785,00		785,00					
518100 Mieten, Gebäude u.a.	250,00		250,00					
525100 Aus- u. Fortbildung	1.600,00		1.600,00					
526100 Sachverst.- Gutachten	3.500,00		3.500,00					
527100 Reisekosten	6.480,00		6.480,00					
700000 Raumkosten	6.580,00		6.580,00					
<b>* Belastung</b>	<b>252.640,00</b>		<b>252.641,00</b>					
511200 Dienst-leistungen	-2.180,00		-2.180,00					
512100 Bücher, Zeitschriften	-785,00		-785,00					
518100 Mieten, Gebäude u.a.	-250,00		-250,00					
525100 Aus- u. Fortbildung	-1.600,00		-1.600,00					
526100 Sachverst.- Gutachten	-3.500,00		-3.500,00					
527100 Reisekosten	-6.480,00		-6.480,00					
700000 Raumkosten	-6.580,00		-6.580,00					
750000 Leistungsverr. Perskost.	-231.266,00		-231.266,00					
<b>* Entlastung</b>	<b>-252.641,00</b>		<b>-252.641,00</b>		<b>1.716- H</b>		<b>1.716- H</b>	
<b>** Über-/Unter-deckung</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>1.716- H</b>		<b>1.716- H</b>	

Abbildung 5: Auszug Kostenstellbericht für eine Kostenstelle

### **3. Probleme der Modernisierung**

Es gibt aber auch beim BEV Schwierigkeiten bei der Realisierung der KLR. Diese resultieren zum einen daraus, dass nur eingeschränkt auf den Daten des externen Rechnungswesens aufgebaut werden kann. Die KLR erfasst (jedenfalls zur Zeit) nicht das ganze BEV, sondern (zunächst) nur den unmittelbar steuerbaren Kern-Verwaltungsbereich. Dieser ist aber nur hinsichtlich der dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht aber hinsichtlich der Finanzdaten von den übrigen Kostenbereichen getrennt. Dies führt zu erheblichem Erklärungsbedarf und bedingt viel Einzelarbeit.

## 4. Unterstützende Faktoren der Modernisierung

Faktoren, die den Start unterstützen, sind:

- Externe Unterstützung: Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Arthur Andersen. Auch wenn, wie oben bereits erwähnt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Projektarbeit zur Einführung einer KLR freigestellt sind, erschien die Einführung einer so komplexen Materie in diesem Umfang ohne externe Beraterhilfe nicht lösbar. Nachdem das BEV die Beraterleistung im Rahmen einer europaweiten Ausschreibung an die Firma Arthur Andersen vergeben hatte, wirkten und wirken seit Juni 2000 bis vsl. Ende 2001 (siehe unten, unter „Wie geht es weiter?“) eine unterschiedliche Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser Firma bei Konzeption und Umsetzung einschließlich Implementierung in SAP R/3 mit. Die Bildung von

Nr. 2 September 2000

# Alles KL*a*R?!

Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung beim BEV

---

**Liebe Mitarbeiterinnen,  
liebe Mitarbeiter,**

Ziel und Zweck unserer Zeitschrift „Alles Kl*a*R?!“ ist es, Sie über den Projektverlauf auf dem Laufenden zu halten.

In unserer ersten Ausgabe hatten wir dargelegt, dass wir zur besseren Bewältigung und Steuerung der Projektarbeit das gesamte Arbeitsvolumen in mehrere Arbeitspakete aufgeteilt haben, welche von Teilprojekten (TP) abgearbeitet werden sollen.

In dieser zweiten Ausgabe von „Alles Kl*a*R?!“ möchten wir Ihnen erste Ergebnisse aus dem TP „Leistungsrechnung“ vorstellen. In den folgenden Ausgaben

**Aus dem Teilprojekt Leistungsrechnung**

Aufgabe dieses Teilprojektes ist im Wesentlichen der Aufbau eines so genannten Zielsystems. Anhand der dem BEV von außen (Politik) und von innen (Leitung, Beschäftigte) vorgegebenen Ziele, werden mit Hilfe eines „Zielbaumes“ aus diesen „großen“ Zielen einzelne Detailziele, zielführende Maßnahmen und letztendlich „Produkte“ abgeleitet. Da sich das zunächst sehr abstrakt anhört, haben wir einen (nicht BEV-bezogenen) Beispielzielbaum **als Anlage** beigefügt.

Nachdem mittlerweile das Zielsystem weitestgehend fertiggestellt ist und der

Abbildung 6: Mitarbeiterinformationen

gemischten Teams (BEV/Arthur Andersen) hat sich bewährt: Zum einen wurde somit ein Wissenstransfer vom Berater hin zum BEV erleichtert, zum anderen konnten somit die Besonderheiten des BEV gebührend bei der Konzeption berücksichtigt werden.

- Das Vorprojekt wirkte auch als Wegbereiter für die Akzeptanz der KLR im BEV.
- Im gesamten Projektverlauf war die Kommunikation ein sehr zentraler Aspekt. Mit einem Faltblatt wurde das Vorprojekt begleitet, den Sachstand des Projektes „Realisierung KLR“ vermittelt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BEV ein eigenes (elektronisches) Mitteilungsblatt „Alles KlAR?!“, das bisher fünfmal erschien. Neben den schriftlichen Informationen fanden viele Veranstaltungen statt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder ausgewählte Mitarbeiterkreise (Kick-Off, Bereisungen aller Dienst- und Außenstellen, mehrtätige Workshops für die Leitungsebene, Präsentationen vor Personalvertretungen, ein „Tag der offenen Tür“). Außerdem war eine ständige Erreichbarkeit des KLR-Teams für Fragen und Anregungen (telefonisch oder per E-Mail an die KLR-Hotline) sicher gestellt. Hinzu kommt, dass die Abteilungen und die Dienststellen im KLR-Projekt-Team vertreten waren und auch so ein direkter Informationsfluss erfolgte.
- Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass auch der Hauptpersonalrat des BEV von Beginn an in die Arbeiten einbezogen war. Eine Vertreterin nahm regelmäßig an den Sitzungen des Projektteams teil. Auf diese Weise konnten Anregungen aus den Personalvertretungen früh in die inhaltliche Arbeit einfließen. Dies dürfte die Zustimmung des HPR zum Fachkonzept und zur Einführung der KLR deutlich erleichtert haben.
- Hinzu kommt inhaltlich, dass das BEV aufgrund der vorliegenden und im BEV akzeptierten Personalbemessungswerte auf Zeitaufschreibungen verzichten konnten. Damit war der Aspekt, der in der Regel die größten Vorbehalte und Ängste gegenüber einer KLR weckt, ausgeschaltet.
- Die KLR wurde letztlich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ein Baustein ihrer Zukunftssicherung verstanden („Eine KLR von den Mitarbeitern für die Mitarbeiter“), die letztlich die Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen des BEV aufzeigen wird, so dass sich der Ressourceneinsatz (auch das Personal) auf kostengünstige und damit wettbewerbsfähige Dienstleistungen konzentriert.

## 5. Erste Wertung

Die Ist-KLR wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitgehend akzeptiert. Die Buchungen erfolgen auf die richtigen Kostenstellen. Das KLR-Team erhält aus dem Kollegenkreis immer wieder Anregungen für weitere Veränderungen. Der Kommunikationsprozess hat eingesetzt, auch schärft die KLR bereits jetzt den Blick für entstehende Kosten. Es scheint zu gelingen, die KLR „zum Leben zu bringen“. Andererseits hat auch die Arbeit an der KLR bereits Anregungen für andere Änderungen gebracht; sei es die Löschung einzelner Budgetnummern, sei es die Zusammenfassung von Organisationseinheiten oder Gedanken zu Anpassungen von Wirtschaftsplan und Kostenbereichen.

Die KLR hat auch – und dies vor ihrem Start – bereits einen Test erfolgreich bestanden: Die Produktstruktur ist veränderungstolerant. Das BEV hat um die Jahreswende 2000/2001 seine Anteile an 18 Eisenbahnwohnungs-gesellschaften veräußert (Einnahme für den Bundeshaushalt: 5,1 Mrd. DM). Die Tätigkeiten beim BEV haben sich infolgedessen grundlegend geändert. Beteiligungsverwaltung wird ersetzt durch Vertragscontrolling. Dennoch war kein neues Produkt nötig. Und das ist auch richtig. Denn die dahinter stehende Aufgabe des BEV (Wohnungsfürsorge) ist gleich geblieben.

## **6. Wie geht es weiter?**

Im September 2001 wurden die ersten Kostenstellenberichte erstellt, den Verantwortlichen zugeleitet und mündlich in kleinen Schulungen erläutert. Im Oktober 2001 sollen die ersten Produktberichte vorliegen. Gleichzeitig laufen die Arbeiten zur Weiterentwicklung von der Ist-KLR zur Plan-KLR. Bereits bei der nächsten Planungsrunde für das Jahr 2003 soll die Plan-KLR eingesetzt werden. Die inhaltliche Ausweitung der KLR über den Kern-Verwaltungsbereich hinaus wird – soweit (rechtlich) möglich – sukzessive erfolgen. Und es steht an, die Leistungsseite der Produkte genauer zu betrachten.

## 7. Schlussbetrachtung

Das BEV will mit der KLR nachweisen, dass es eine Behörde ist, die ihre Aufgaben effizient erledigt und die, falls dies gewünscht ist, in ihren Spezialbereichen zusätzliche Aufgaben für andere wahrnehmen kann. Verbunden ist damit die Hoffnung, so nicht zuletzt auch die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BEV zu sichern. Hierzu soll die KLR ihren Betrag leisten.

Dabei ist immer zu beachten, dass mit der Schaffung zusätzlicher Instrumentarien zunächst nur die zusätzlichen Kosten sicher sind. Der erwartete Nutzen muss in der Praxis erst noch eintreten. Wichtig war und ist daher für das BEV, dass die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu ihrem Nutzen stehen müssen. Der Leitgedanke, dass Steuerungsrelevanz entscheidend ist, nicht Präzision in möglichst vielen Details, hat zu manchen schlanken Lösungen geführt. Erst in Zukunft wird sich zeigen, ob es gelungen ist, mit der KLR ein Instrument zu schaffen, das im BEV angewendet wird und Entscheidungen der Leitung des BEV sachgerecht unterstützt.

### **Ansprechpartnerin**

Claudia Hamelbeck  
Leiterin Stabsstelle  
Bundeseisenbahnvermögen  
Kurt-Georg-Kiesinger-Allee 2  
53175 Bonn  
Telefon: 0228 – 3077 420  
Telefax: 0228 – 3077 5420  
E-Mail: [Claudia.Hamelbeck@bev.bund.de](mailto:Claudia.Hamelbeck@bev.bund.de)

