

# Wirtschaftlichkeitsanalyse kommunaler Bauhöfe

## Was kostet mein Bauhof?

1. Mitteldeutsches Bauhofforum 2017

Wilsdruff, 6. September 2017

Dr. rer. pol. Christoph Trumpp



*B & P Gesellschaft für kommunale Beratung mbH*

*Franklinstr. 22, 01069 Dresden*

*Telefon 0351 / 47 93 30 - 30, Telefax 0351 / 47 93 30 - 44*

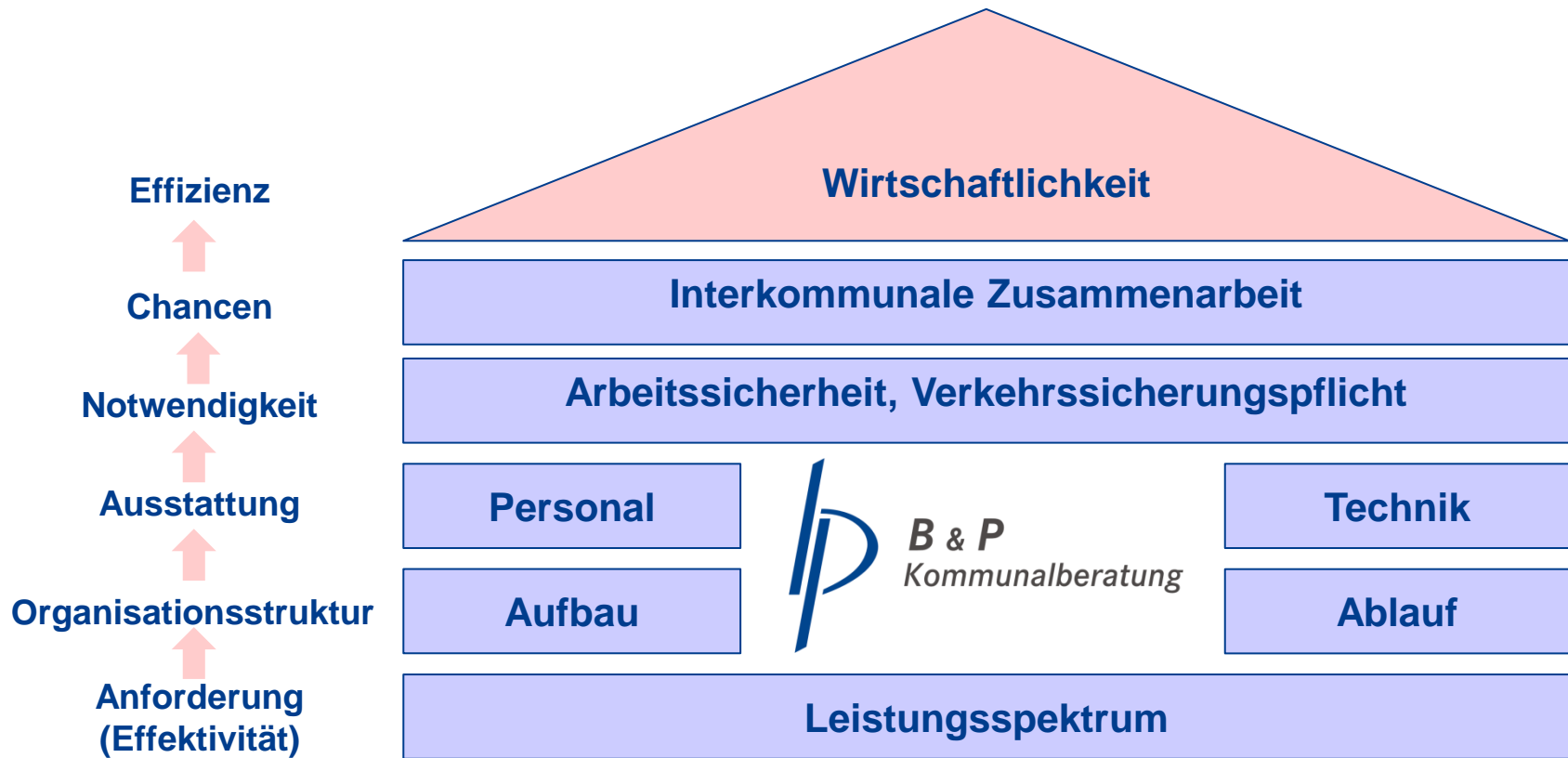
*E-Mail [kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)*

*Internet [www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)*

# Agenda

1. **Vorbemerkungen und Ausgangspunkt**
2. Leistungserfassung im kommunalen Bauhof
3. Kosten- und Leistungsrechnung im Bauhof
4. Marktvergleiche

# Organisations- und Wirtschaftlichkeitsanalyse kommunaler Bauhöfe

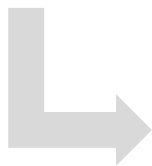


# Agenda

1. Vorbemerkungen und Ausgangspunkt
- 2. Leistungserfassung im kommunalen Bauhof**
3. Kosten- und Leistungsrechnung im Bauhof
4. Marktvergleiche

# Leistungserfassung für Bauhöfe

## Dimensionen der Leistungserfassung



**Wer?**

- Wer wird eingesetzt?  
→ **Mitarbeiterzuordnung**

**Wo?**

- Wo wird die Leistung erbracht?  
→ **Objektbezug** (Genauigkeit?)

**Was?**

- Was für Leistungen werden erbracht?  
→ **Tätigkeitskatalog**

**Wann?**

- Wann erfolgt die Leistungserbringung?  
→ **Datum und Dauer**

**Womit?**

- Wie wird die Leistung gebracht?  
→ **Fahrzeug- und Maschineneinsatz**

Angaben für  
Produktzuordnung

# Leistungserfassung für Bauhöfe

## Gesetzliche Grundlage

Gemäß **§ 14 SächsKomHVO-Doppik** sind als Grundlage für die Verwaltungssteuerung sowie für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der Verwaltung für **alle Aufgabenbereiche** nach den örtlichen Bedürfnissen **Kosten- und Leistungsrechnungen (KLR)** zu führen.

## Alternativen Leistungserfassung

### 1. Auftragswesen

Ziel: Bauhofsteuerung

- Prinzip: keine Leistung ohne Auftrag
- Unterscheidung Einzelaufträge (ad-hoc) und Daueraufträge
- Daueraufträge gemäß Grünflächenpflegeplan bzw. Reinigungszyklen etc.
- Auftragsabrechnung erzeugt Leistungserfassung (analog vs. digital)

### 2. Leistungsdokumentation

Ziel: Bauhofabrechnung

- Prinzip: Dokumentation der erledigten Arbeit
- täglich durch Mitarbeiter führen, wöchentlich an Verwaltung übergeben (analog vs. digital)
- Leistungserfassungsbogen je Mitarbeiter:
  - Objekt (Grünflächenpflegeplan bzw. Einrichtung; Straßenunterhaltung ohne Objektbezug)
  - Tätigkeit
  - Mitarbeiterstunden
  - Fahrzeug- / Maschinenstunden

# Leistungserfassung für Bauhöfe

## Ausgestaltung der Leistungserfassung

### Auftragswesen

- Ein Auftrag für jede Bauhofleistung (Dauer- und Einzelaufträge)
- Keine Leistung ohne Auftrag

### Leistungsdokumentation

- nachträgliche Dokumentation der Arbeitsleistung (Rapportbuch, Stundenzettel)

### Leistungsdokumentation mit Einzelaufträgen

- Kombination der Vor- und Nachteile der Leistungsdokumentation mit einem Auftragswesen

- **Daueraufträge** werden aus Grünflächenpflegeplan und Unterhaltszyklen abgeleitet (keine separaten Aufträge) → Dokumentation im Leistungserfassungsbogen
- **Einzelaufträge** für spezifische und kurzfristige Aufgaben
  - Dokumentation im Leistungserfassungsbogen als Einzelauftrag
  - Erfassung des Materialeinsatzes auf Einzelauftrag (Materialeinzelkosten)
  - Rückmeldung an Verwaltung bei Fertigstellung mit Stundenzusammenfassung und Materialeinsatz

# Leistungserfassung für Bauhöfe

## Praktische Erfahrungen aus Bauhofprojekten

- handschriftliche Rapportbücher → **erhöhter Verwaltungsaufwand (Digitalisierung)**
- kein standardisierter Tätigkeitskatalog → **Auswertung nur bedingt möglich**
- lediglich Nachweis Personalstunden → **keine Maschinenstunden**
- innere Verrechnung über Personalstunden → **keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

## Empfehlungen für die Leistungserfassung

- Arbeitszeiterfassung der Mitarbeiter in **vorstrukturierte Erfassungsbögen**
- Digitalisierung der vorstrukturierten Daten in MS-Excel oder Bauhofsoftware
- **Daueraufträge**: Abrechnungsdaten ergeben sich über Verknüpfung von Personal- und Technikstunden sowie Produktverknüpfung weitestgehend automatisch
- **Einzelaufträge**: separate Betrachtung, digitaler Eingang und entsprechende Rückmeldung (können mit Erfassungsbögen verknüpft werden)



# Agenda

1. Vorbemerkungen und Ausgangspunkt
2. Leistungserfassung im kommunalen Bauhof
- 3. Kosten- und Leistungsrechnung im Bauhof**
4. Marktvergleiche

# Kosten- und Leistungsrechnung

## Gesetzliche Rahmenbedingungen

### § 14 Kosten- und Leistungsrechnungen (SächsKomHVO-Doppik)

Als Grundlage für die **Verwaltungssteuerung**, sowie für die **Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit** der Verwaltung, **sind für alle Aufgabenbereiche nach den örtlichen Bedürfnissen Kosten- und Leistungsrechnungen zu führen**. Die Kosten sind aus der Buchführung **nachprüfbar herzuleiten**. Die §§ 11 bis 16 des Sächsischen Kommunalabgabengesetzes [...] bleiben unberührt.

### Empfehlung: Implementierung einer KLR für den Bauhof

- **Tätigkeitskatalog anlegen** (20-30 Tätigkeiten)
- **Kalkulationen anfertigen** (Selbstkosten auf Vollkostenbasis)  
→ Erfahrungswerte: ca. 30-40 €/Std. Personal + ca. 15-20 €/Std. Technik)
- **Leistungserfassung mit Objektbezug und Technikeinsatz einführen**
- **Kleintechnik** sowie Gemeinkosten in Personalkosten einbeziehen
- separate **Maschinenkostensätze** für Fahrzeuge und große Arbeitsmaschinen

# Kosten- und Leistungsrechnung

## Aufbau und Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung

Kostenartenrechnung	Kostenstellenrechnung	Kostenträgerrechnung
Welche?	Wo?	Wofür?
Kostenart	Kostenstelle	Kostenträger
Art der anfallenden Kosten	Ort der Kostenentstehung	Leistungen
Materialkosten, Personalkosten, Sachkosten, Abschreibungen, kalk. Zinsen	Hilfskostenstellen, Personal, Fahrzeuge, Arbeitsmaschinen	Personalstundensatz (ggf. differenziert), Fahrzeug- bzw. Maschinenstundensatz

# Kosten- und Leistungsrechnung

## Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Kostenarten	Kosten je Kostenart	Vorkostenstellen		Endkostenstellen			
		Verwaltung	Gebäude	Personal regulär	Personal Winterdienst	Fahrzeug XY	Maschine XY
Personalkosten							
Materialkosten							
Sachkosten							
Betriebskosten							
Abschreibungen							
...							
<b>Summe</b>							

Abhängig von der Ausgestaltung der internen Leistungsverrechnung und der Strukturierung der Kostenarten kann auf die Bildung von Vorkostenstellen verzichtet werden.

# Kosten- und Leistungsrechnung

## 7 Schritte zur Bauhof-KLR

- |  |   |
|--|---|
| 1. <b>Leistungserfassung</b> beurteilen ggf. weiterentwickeln                        | ✓ |
| 2. <b>Kostenarten</b> erfassen und strukturieren                                     | ✓ |
| 3. <b>Kostenstellenstruktur</b> aufbauen und einrichten (in Buchhaltung integrieren) | ✓ |
| 4. <b>Verrechnungsmethode</b> festlegen  | ✓ |
| 5. <b>Kalkulation</b> der Kostenträger (Personal- und Maschinenstundensätze)         | ✓ |
| 6. <b>Implementierung</b> in Software (HKR oder Excel)                               | ✓ |
| 7. Jährliche <b>Vor- und Nachkalkulation</b>   | ✓ |

# Agenda

1. Vorbemerkungen und Ausgangspunkt
2. Leistungserfassung im kommunalen Bauhof
3. Kosten- und Leistungsrechnung im Bauhof
- 4. Marktvergleiche**

# Marktvergleiche und externe Vergaben

## Insourcing vs. Outsourcing

- Frage nach der Wahl zwischen **interner und externer Leistungserstellung**
  - Welche **Leistungen** sollen vergeben werden?
  - In welchem **Umfang** sollen Leistungen vergeben werden?
  - Wie erfolgt die **Qualitätssicherung**?
  - Wie werden die **freiwerdenden Kapazitäten** genutzt?
- privater Anbieter muss verfügbar sein (regional zunehmend differenziert)
- Um einen Marktvergleich durchzuführen, müssen zunächst die **Bauhofleistungen zu Marktpreisen regionaler Anbieter** bewertet werden.
  - Voraussetzung Kosten- und Leistungsrechnung
  - **Markttestverfahren** (market testing) = Verfahren, das innerbetriebliche Leistungen mit entsprechenden Leistungen von Marktanbietern vergleicht

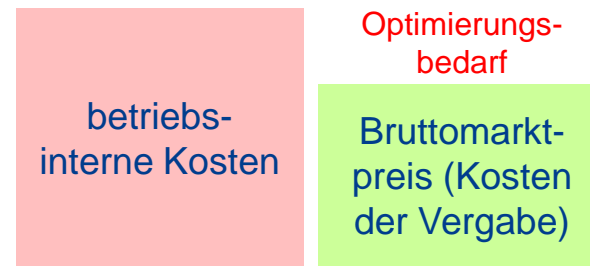
# Marktvergleiche und externe Vergaben

## Markttestverfahren

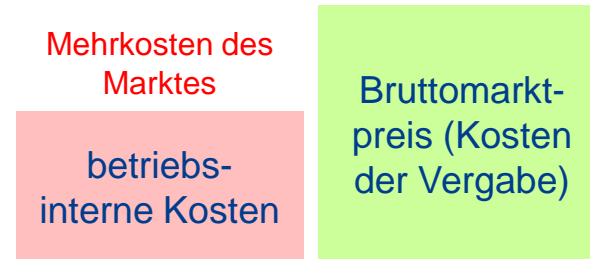
- „Eine Kommune benötigt genau den Grad an Privatisierung, der im Marktvergleich von Kosten und Qualität am wirtschaftlichsten ist.“ (Blocher, 2005)

- Markttestlogik:**

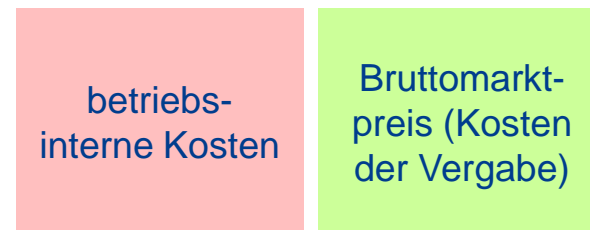
→ **öffentliche Leistung privatisieren**, wenn



→ **öffentliche Leistung halten**, wenn



→ **gemäß polit. Präferenz handeln**, wenn







*B & P Gesellschaft für kommunale Beratung mbH*

*Franklinstr. 22, 01069 Dresden*

*Telefon 0351 / 47 93 30 - 30, Telefax 0351 / 47 93 30 - 44*

*E-Mail [kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)*

*Internet [www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)*

**in Zusammenarbeit mit**



*Die Vervielfältigung, insbesondere das Fotokopieren der Unterlagen, ist nur nach Genehmigung durch die Urheber gestattet. (§§ 16, 53 UrhG)*