



Ministerium für Finanzen  
Baden-Württemberg

MODERNE VERWALTUNG

# Prozesse und Methoden optimieren



@everythingpossible - stock.adobe.com

**Welche Ziele verfolgt die Finanzverwaltung? Welche Leistungen werden in der Verwaltung erbracht?  
Was kostet die Erstellung eines Steuerbescheids?**

Die modernen Steuerungsinstrumente ermöglichen, diese oder ähnliche Fragen zu beantworten und die in der Landesverwaltung verursachten Kosten und die bereitgestellten Leistungen transparent zu machen. Begleitet wird dies von einem zielorientierten Führungsstil und der damit verbundenen Transparenz über die Ziele der Landesverwaltung. Dies wird u.a. erreicht durch Zielvereinbarungen, zahlreiche Führungsinformationssysteme, ein einheitliches Haushaltsmanagementverfahren für die gesamte Landesverwaltung und eine flächendeckende Kosten- und Leistungsrechnung.

---

Landescontrolling    ∨

Das Landescontrolling unterstützt die Landesregierung und die Ministerien in ihrem Streben nach einer modernen, qualitätsorientierten und wirtschaftlichen Verwaltung. Es setzt einheitliche Standards, betreibt Qualitätssicherung und bietet geeignete Foren für den Erfahrungsaustausch zu allen Themen der Verwaltungsmodernisierung. Der Einsatz zeitgemäßer Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und Leistungsvergleiche, flankiert durch Führungsinformationssysteme und eine Kosten- und Leistungsrechnung, wird im Einvernehmen mit den Ministerien vorangetrieben.

---

## Evaluation und Monitoring von Förderprogrammen

Im Land Baden-Württemberg gibt es über 200 Förderprogramme.

Die über den Landeshaushalt abgewickelten Fördermittelausgaben belaufen sich auf rund 5 Milliarden Euro. Dieses Volumen erstreckt sich auf die Beträge, die über den Landeshaushalt oder über andere Haushalte (z. B. EU und Bund) für Förderungen im Land bereitgestellt werden. Das 2005 in Baden-Württemberg eingeführte landesweite Fördercontrolling bietet ein Monitoring mit landeseinheitlichen Kennzahlen und weiteren, förderprogrammspezifischen Kennzahlen. Es richtet seinen Fokus auf die unter wirtschaftlichen Aspekten erforderlichen ressortübergreifenden Standards (z.B. im Hinblick auf die IT-technische Abbildung von Förderprogrammen in der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Im Rahmen des Führungsinformationssystems zu den Förderungen des Landes (Förder-FIS) können Auswertungen und Analysen zu den Fördermitteln und die Kosten der einzelnen Förderprogramme aufgerufen werden.

Ein weiterer Schwerpunkt des Fördercontrollings ist die wirkungsorientierte Betrachtung von Förderungen. Förderprogramme werden mit Hilfe von Evaluierungen hinsichtlich ihrer Wirkung und Effizienz auf Basis empirisch gewonnener Daten untersucht.

---

## Die Instrumente

---

### Führungsinformationssysteme

Zur Darstellung steuerungsrelevanter Fachinformationen in Verbindung mit Haushalts- und Kostendaten werden in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen Führungsinformationssysteme (FIS) entwickelt. Sie stellen den Führungskräften die aktuellen und entscheidungsrelevanten Daten visuell zur Verfügung.

Auch die Abgeordneten des Landtags von Baden-Württemberg können bei ihrer Arbeit auf ein, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes, Abgeordneteninformationssystem (AIS) zurückgreifen. Dieses bietet über das Intranet des Landtags oder auch aus dem Wahlkreisbüro aktuelle Übersichten zu Informationen über den Staatshaushaltsplan, die Landeshaushaltsrechnung sowie den Förderprogrammen und Subventionen des Landes. Für die Bürgerinnen und Bürger wird eine Internetdarstellung des Staatshaushaltsplans zur Verfügung gestellt.

Alle Führungsinformationssysteme sind auf einer einheitlichen technischen Plattform abgebildet; dies reduziert den Betreuungsaufwand und sichert die Einheitlichkeit der Datengrundlage, die für die tägliche

Arbeit unerlässlich ist. Die vorgehaltenen Fachdaten sind durch ein detailliertes Berechtigungssystem geschützt.

---

## Haushaltsmanagementsystem (kameral) ✓

Mit dem integrierten, automatisierten Haushaltsmanagementsystem (HMS) verfügt die Landesverwaltung über ein einheitliches Verfahren, in dem alle Geschäftsprozesse der Haushaltsplanung der Mittelbewirtschaftung bis hin zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs und der Landeshaushaltsrechnung durchgängig abgewickelt werden. Es unterstützt rund 5.000 Anwender von der Aufstellung bis zum Vollzug aller Einzelpläne der Landesverwaltung.

Die Vorteile dieses integrierten und automatisierten Systems sind zum Beispiel:

- Mehrfacherfassung und redundante Datenhaltung entfallen
  - durchgängiger Datenfluss aus den Fachvorverfahren über den Haushaltsvollzug bis ins Kassensystem vermeidet Fehler und beschleunigt die Abläufe, insbesondere die Zahlungsvorgänge
  - umfassende Auswertungsmöglichkeiten für Steuerungszwecke, auch im Zusammenspiel mit anderen SAP-Modulen
- 

## Kosten- und Leistungsrechnung ✓

Die Landesverwaltung von Baden-Württemberg verfügt über eine flächendeckende Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Der Ressourceneinsatz für die Leistungen (Produkte) der Verwaltung wird damit quantitativ dargestellt und transparent gemacht.

Um einen vollständigen Überblick über die Kostenstruktur zu ermöglichen, wurden eine **Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung** eingeführt. Im Sinne einer ergebnisorientierten Steuerung ist die Kostenträgerrechnung zentrales Element der KLR. Im Zusammenspiel mit nichtmonetären Kennzahlen (Mengen-, Qualitäts- und Wirkungsaspekte) bildet die Kostenträgerrechnung auch die Grundlage für ein umfassendes Controlling. Die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten für Verwaltungsleistungen macht Ressourceneinsatz und Leistungsströme transparent. Dies unterstützt interne und externe Leistungsvergleiche mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz in der Verwaltung nachhaltig zu steigern sowie Preis- und Gebührenkalkulationen.

---

## Landes- und Hochschulmaster (doppisch) ✓

Für die kaufmännisch buchenden Landeseinrichtungen, Hochschulen und Universitäten wird ein sogenannter Landes- bzw. Hochschulmaster zur Verfügung gestellt. Dieses landesweite Rechnungswesensystem zeichnet sich durch die flexible Anbindung verschiedener Module (z.B. Finanzbuchhaltung, Controlling und Materialwirtschaft, Internetein- und -verkauf) bei gleichzeitig hoher Standardisierung der Geschäftsprozesse aus. So kann leichter ein Überblick über die Vermögens- und Ertragslage der Landeseinrichtungen gewonnen werden.

Den Landeseinrichtungen steht damit ein modernes und flexibles Rechnungswesensystem zur Verfügung, welches ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln unterstützt. Gleichzeitig ermöglicht die einheitliche Plattform eine effiziente Anwendungsbetreuung und reduziert den Aufwand für den laufenden Betrieb.

---

## Zielorientierte Steuerung

Das Steuern über Ziele ist ein etabliertes landesweites Führungsinstrument. Es ermöglicht eine ergebnisorientierte Steuerung und führt zu einer stärkeren Orientierung der Verwaltung an den strategischen Zielen der Landesregierung. Zielvereinbarungen werden in der Regel zwischen den Ministerien und Behörden des nachgeordneten Bereichs abgeschlossen.

Der Bereich Landescontrolling entwickelt einheitliche Standards für Zielvereinbarungen. Darüber hinaus wird technische und methodische Unterstützung bei deren Einführung angeboten.

Um einen einheitlichen Ablauf zu gewährleisten und die Abstimmung zwischen den Zielvereinbarungspartnern zu erleichtern, wird ein SAP-basiertes Zielvereinbarungs-Tool zur Verfügung gestellt. Dieses ermöglicht auch die Dokumentation der Vereinbarungen und eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung (Zielvereinbarungsmonitoring).

---

Das Land Baden-Württemberg bewegt täglich rund 3 Milliarden Euro durch sein Haushalts- und Kassensystem, mehr als 5.000 Beschäftigte sind mit dieser gewaltigen Aufgabe befasst. Die bisher zur Abwicklung eingesetzte Kassensoftware wird nun durch ein modernes System abgelöst. Mit dem "Restrukturierungs-Projekt Baden-Württemberg" (RePro BW) wird das bestehende Haushaltsmanagementsystem neu aufgebaut und so ausgerichtet, dass es sowohl fachlich als auch technisch den Anforderungen der Zukunft gerecht wird.

Durch die Modernisierung bieten sich zahlreiche Vorteile. Das Land kann künftig noch flexibler auf sich ändernde Anforderungen an das Rechnungswesen und weiterer betriebswirtschaftlicher Prozesse reagieren. Dazu gehören beispielsweise

- ein verbesserter, vereinheitlichter Beschaffungsprozess
- die medienbruchfreie Verarbeitung sogenannter e-Rechnungen (zu deren Empfang und Verarbeitung das Land seit dem 18. April 2020 verpflichtet ist),
- die grundsätzliche Herstellung von Doppikfähigkeit im Rechnungswesen und
- die angemessene Vorbereitung auf EPSAS („European Public Sector Accounting Standards“), also der europäischen Rechnungslegungsstandards für öffentliche Gebietskörperschaften.

Zudem bringt das neue System kürzere Bearbeitungszeiten, eine verbesserte Kassensicherheit, ein flexibleres Berichtswesen und eine benutzerfreundlichere Oberfläche mit sich.

Das neue System wird ab dem 1. Januar 2023 in allen Ressorts der Landesverwaltung eingesetzt. Die Arbeiten hierzu laufen bereits seit 2017.

**Link dieser Seite:**

[https://fm.baden-wuerttemberg.de/de/finanzen/haushalt/moderne-verwaltung?  
print=1&cHash=65a82e8a9a3dcca6483434f448b9182c](https://fm.baden-wuerttemberg.de/de/finanzen/haushalt/moderne-verwaltung?print=1&cHash=65a82e8a9a3dcca6483434f448b9182c)