

Beratung · Prüfung · Service



Überörtliche Prüfung  
der Gemeinde Eitorf  
Geschäftsbuchführung

*GPA NRW*

*Heinrichstraße 1 · 44623 Herne  
Postfach 101879 · 44608 Herne  
Telefon (0 23 23) 14 80-0  
Fax (0 23 23) 14 80-333*



# Inhaltsverzeichnis

Geschäftsbuchführung _____	1
Inhalte, Ziele und Methodik _____	1
Ressourceneinsatz _____	1
Erfüllungsgrad _____	12
Gesamtbetrachtung Geschäftsbuchführung _____	18



# Geschäftsbuchführung

## Inhalte, Ziele und Methodik

Ziel der Prüfung ist es, vor dem Hintergrund des geänderten Rechnungswesens sowohl unter rechtlichen als auch insbesondere unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, die Aufgabenbestandteile der Geschäftsbuchführung darzustellen, zu analysieren und Optimierungspotenziale, insbesondere in der Stellenausstattung, aufzuzeigen.

Methodischer Ausgangspunkt für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit ist ein Kennzahlenvergleich. Über diese Kennzahlen werden in einem ersten Schritt der Ressourceneinsatz (Personal und Finanzen) und das daraus resultierende Leistungsniveau (u. a. Fallzahlen je Vollzeit-Stelle) ermittelt und dargestellt.

In den Vergleichsring für diese Prüfung beziehen wir die kleinen kreisangehörigen Kommunen mit mehr als 18.000 Einwohnern ein. Um den Erhebungsaufwand für die Kommunen gering zu halten, erheben wir die Daten nur für das Vergleichsjahr 2010.

In einem zweiten Schritt ermitteln wir den Grad der Aufgabenerfüllung. Hierzu erfassen wir mit Hilfe standardisierter und offener Interviews die individuelle Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Geschäftsbuchführung in den geprüften Kommunen.

In einem dritten Schritt stellen wir dar, ob der ermittelte Ressourcenverbrauch mit der Qualität der Leistungserfüllung im Vergleich zu den erzielten Ergebnissen anderer Kommunen korrespondiert oder ob signifikante Abweichungen erkennbar sind.

## Ressourceneinsatz

Während das kameralistische Rechnungswesen organisatorisch schwerpunktmäßig eher dezentral ausgerichtet war, ist unter NKF-Rahmenbedingungen eine deutliche Mehrheit der kommunalen Körperschaften zu einer zentralen Organisation der Geschäftsbuchführung übergegangen. Daneben aber gibt es durchaus auch noch dezentrale bzw. teilzentrale Organisationsformen.

Die Gemeinde Eitorf hat die Geschäftsbuchführung zentral organisiert. Die Vorkontierung der Rechnungen findet dabei – wie in den meisten zentral organisierten Kommunen - in den Fachbereichen statt. Der folgende Vergleich orientiert sich allein an der von der GPA NRW festgelegten Aufgabendefinition und ist daher unabhängig von der Organisation der Geschäftsbuchführung.

Für die Erhebung der in der Geschäftsbuchführung eingesetzten Personalressourcen haben wir einen einheitlich definierten Aufgabenkatalog vorgegeben. Zum Aufgabenfeld "Geschäftsbuchführung" zählen wir die folgenden Aufgaben:

- Prüfung der Vorkontierung von buchungsbegründenden Unterlagen seitens der Buchungskräfte,
- Buchung von Geschäftsvorfällen auf Bestands- und Erfolgskonten, darüber hinaus der Forderungen und Verbindlichkeiten,
- Zentrale Bearbeitung und Buchung der Stundungen, Niederschlagungen und Erlasse,
- Erfassung und Pflege von Stammdaten und Führen eines zentralen Rechnungseingangsbuches,
- Betreuung des Kontenplanes,
- Wahrnehmung von Zusammenhangstätigkeiten wie Ablage und Scannen von Buchungsunterlagen,
- Vorbereitung/Mitwirkung bei der Aufstellung des Jahresabschlusses, der Ergebnisrechnung und der Bilanz sowie bei der Aufstellung des Gesamtabschlusses und
- Durchführung der Anlagenbuchhaltung.

Wir betrachten demnach den Ressourceneinsatz der Ergebnis- sowie der Anlagenbuchhaltung.

Die Gemeinde Eitorf hat zum 01.01.2008 das Neue Kommunale Finanzsystem (NKF) eingeführt. Die Ergebnisbuchhaltung und die Anlagenbuchhaltung sind vollständig aufgebaut und es konnten seitdem bereits Erfahrungswerte gesammelt werden.

Die Sachbearbeitung der Geschäftsbuchführung der Gemeinde Eitorf erfolgt in 2010 durch insgesamt 1,69 Vollzeit-Stellen, davon werden 1,34 Vollzeit-Stellen in der Ergebnisbuchhaltung sowie 0,30 Vollzeit-Stellen in der Anlagenbuchhaltung eingesetzt. In den Gesamtstellen enthalten ist ein Stellenanteil für Führungs- und Leitungsaufgaben im Umfang von 0,05 Vollzeit-Stellen. In 2011 erfolgen keine personellen Veränderungen. Auf Basis der vorgenannten Vollzeit-Stellen haben wir den Ressourceneinsatz – bezeichnet als Fehlbetrag Geschäftsbuchführung- insgesamt ermittelt und danach in das Verhältnis zu den bearbeiteten Buchungsbelegen der Ergebnisbuchführung gesetzt (Einzelergebnisbuchungsbelege).

Die Einzelergebnisbuchungsbelege sind die Belege, die von den Buchungskräften der Ergebnisbuchführung individuell gebucht werden. Buchungen, die aus Vorverfahren generiert werden, sind hierbei nicht enthalten. Ebenso sind alle Buchungen, die nicht im Rahmen der Aufwands- und Ertragsbuchungen im Rahmen der Ergebnisbuchführung erfolgen, nicht in den Zahlen enthalten.

#### **Fehlbetrag Geschäftsbuchführung je Einzelergebnisbuchungsbeleg Kernverwaltung**

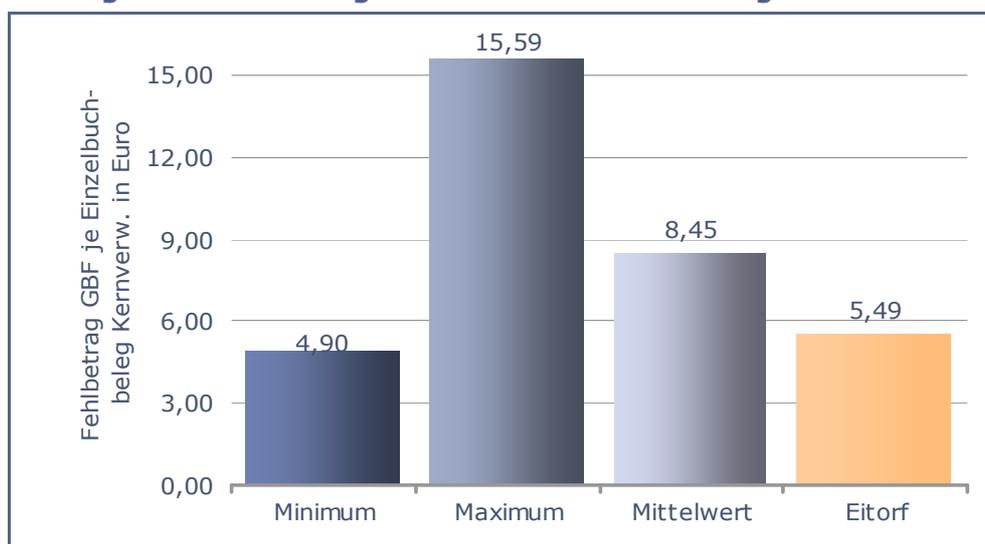
<b>Fehlbetrag Geschäftsbuchführung (GBF) je Einzelergebnisbuchungsbeleg Kernverwaltung für das Vergleichsjahr 2010 in Euro</b>	
Vollzeit-Stellen GBF (inklusive 0,05 Vollzeit-Stellen Führungsaufgaben)	1,69
<b>Aufwendungen für die Aufgabenwahrnehmung mit eigenem Personal</b>	<b>in Euro</b>
Personalaufwendungen auf Basis KGSt <sup>1</sup>	82.363
Sachaufwendungen <sup>2</sup>	16.308,50
Abzüglich Erträge aus der Wahrnehmung der Geschäftsbuchführung für Dritte	0
<b>Aufwendungen gesamt bzw. Fehlbetrag GBF absolut</b>	<b>98.671,50</b>
Zahl der Einzelergebnisbuchungsbelege Kernverwaltung	17.974
<b>Fehlbetrag GBF je Einzelergebnisbuchungsbelege Kernverwaltung in Euro</b>	<b>5,49</b>

<sup>1</sup> Die Personalaufwendungen entsprechen nicht den tatsächlichen Ist-Aufwendungen der Gemeinde Reichshof, sondern wurden anhand der Entgelt- und Besoldungsgruppen nach KGST Werten ermittelt.

<sup>2</sup> Die Sachaufwendungen haben wir anhand des eingesetzten Personals nach KGST Werten ermittelt.

Im interkommunalen Vergleich stellt sich der Fehlbetrag der Geschäftsbuchführung je Buchungsbeleg Einzelergebnisbuchung der Gemeinde Eitorf im Jahr 2010 wie folgt dar:

### Fehlbetrag Geschäftsbuchführung je Einzelergebnisbuchungsbeleg Kernverwaltung im interkommunalen Vergleich 2010



Die Gemeinde Eitorf liegt mit ihrem Fehlbetrag der Geschäftsbuchführung je Einzelergebnisbuchungsbeleg 0,59 Euro oberhalb des Minimalwertes im interkommunalen Vergleich. Zur Einordnung des Ergebnisses folgt die Klassierung:

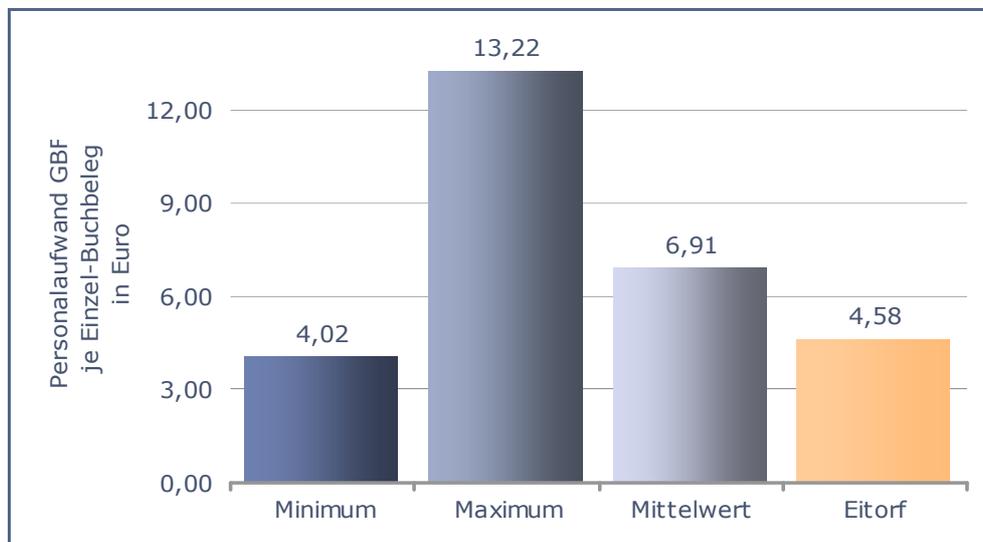
Fehlbetrag Geschäftsbuchführung je Einzelergebnisbuchungsbeleg im interkommunalen Vergleich 2010 in Euro				
Ergebnisse in Klassen				
unter 3,00	3,00 bis unter 6,00	6,00 bis unter 9,00	9,00 bis unter 12,00	ab 12,00
0	4	9	4	1

### Personalaufwand Geschäftsbuchführung je Einzelergebnisbuchungsbeleg

Der Fehlbetrag der Geschäftsbuchführung je Buchungsbeleg (Einzelergebnisrechnung) wird maßgeblich durch den Personalaufwand geprägt. Nachfolgend betrachten wir diesen näher.

<b>Personalaufwand Geschäftsbuchführung (nach KGST) je Einzelergebnisbuchungsbeleg 2010</b>	
<b>Gemeinde Eitorf</b>	<b>in Euro</b>
Personalaufwendungen gesamt auf Basis der KGST Werte	82.363
Anzahl der Buchungsbelege Einzelergebnisbuchung	17.974
<b>Personalaufwand Geschäftsbuchführung je Buchungsbeleg Einzelergebnisbuchung</b>	<b>4,58</b>

### Personalaufwand Geschäftsbuchführung (nach KGST) je Einzelergebnisbuchungsbeleg in Euro im interkommunalen Vergleich 2010



#### Feststellung

Der interkommunale Vergleich für das Jahr 2010 verdeutlicht, dass die Gemeinde Eitorf deutlich weniger Ressourcen für die Aufgabenerledigung der Geschäftsbuchführung einsetzt als der Durchschnitt der Vergleichskommunen.

Der Personalaufwand wird durch zwei Größen bestimmt. Dabei handelt es sich um

- das quantitative Stellenvolumen sowie
- das qualitative Stellenniveau.

## Quantitatives Stellenvolumen

Die Anzahl der Einzelergebnisbuchungsbelege der Kernverwaltung je 10.000 Einwohner, die wir als Falldichte bezeichnen, liegt mit 9.272 Buchungsbelegen je 10.000 Einwohner über dem Mittelwert der Vergleichskommunen in Höhe von 7.836 Belegen. Der Maximalwert liegt hier bei 11.114 Belegen. Die vergleichsweise hohe Falldichte könnte damit zusammenhängen, dass die Gemeinde Eitorf nur für zwei Bereiche - die Personalabrechnung über Loga und das Bußgeldverfahren für Ordnungswidrigkeiten - Vorverfahren eingerichtet hat und alle sonstigen Ergebnisbuchungen nicht über Vorfahren erfolgen.

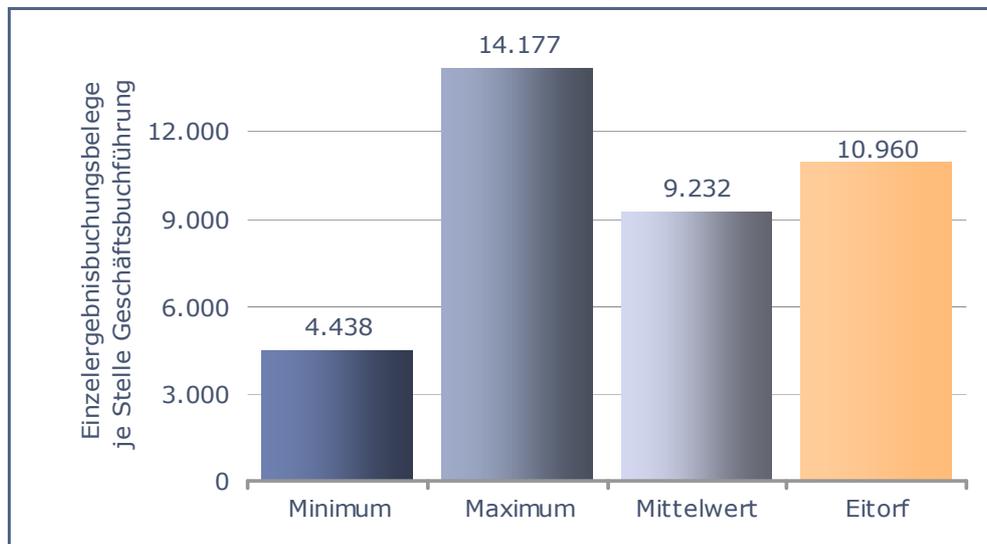
Die Personalintensität auf Ebene der gesamten Geschäftsbuchführung stellen wir mit Hilfe der Kennzahl „Anzahl der Buchungsbelege (Einzelergebnisbuchung) je Vollzeit-Stelle Geschäftsbuchführung dar. Wir berücksichtigen bei dieser Kennzahl nur die Stellen, die für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehen. Bei der Kennzahlenbildung haben wir die Anzahl der Einzelbuchungsbelege in das Verhältnis zu allen Stellen der Geschäftsbuchführung gesetzt, da nach den uns vorliegenden Daten die Ergebnisbuchhaltung den höchsten personellen Aufwand in der Geschäftsbuchführung verursacht.

Darüber hinaus haben wir zum Beginn des NKF noch deutliche Unterschiede im Bearbeitungsstand der Anlagenbuchhaltung festgestellt. So haben teilweise Kommunen im Vergleichsjahr 2010 nur wenige Anlagenbuchungen vorgenommen, da noch keine Eröffnungsbilanz erstellt worden ist und lediglich die Vorbereitungsarbeiten (Inventur, Bewertung, Eingabe in das Anlagenbuchhaltungssystem) erfolgt sind. Die Anzahl der bearbeiteten Buchungsbelege ist somit nicht bei allen Vergleichskommunen repräsentativ. Da die Gemeinde Eitorf den Bereich der Anlagenbuchhaltung schon vollständig aufgebaut hat und auch die Buchungen aktuell schon laufend vornimmt, stellen wir im Anschluss auch zur Kenntnis die Anzahl der Buchungsbelege je Vollzeit-Stelle getrennt nach Ergebnis- und Anlagenbuchhaltung dar.

Im Folgenden sei zunächst die Anzahl der Einzelergebnisbuchungsbelege je Vollzeit-Stelle Geschäftsbuchführung dargestellt.

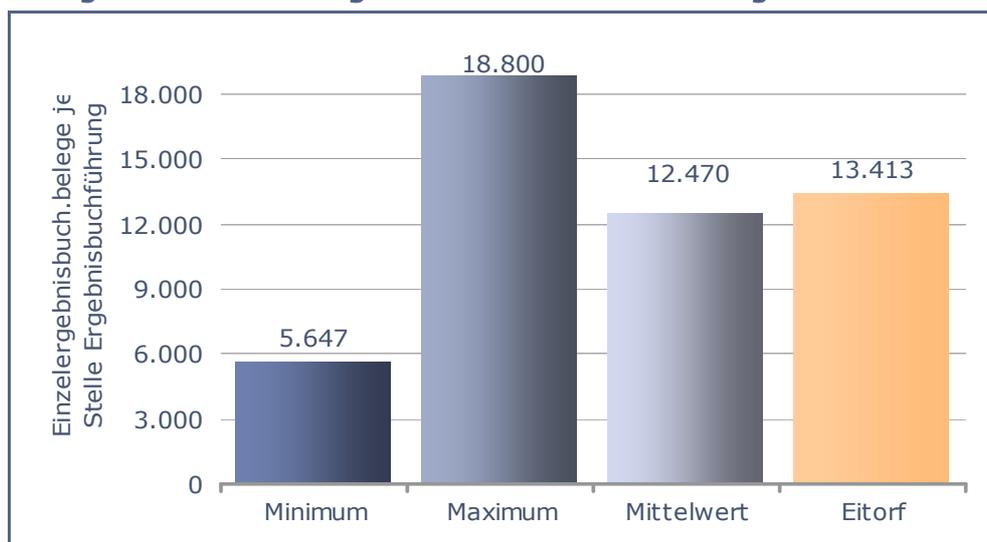
<b>Anzahl der Einzelergebnisbuchungsbelege je Vollzeit-Stelle Geschäftsbuchführung (GBF)</b>			
Jahr	Zahl der Einzelergebnisbuchungsbelege	Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung GBF	Einzelergebnisbuchungsbelege je Vollzeit-Stelle GBF
2010	17.974	1,64	10.960

### Anzahl der Einzelergebnisbuchungsbelege je Vollzeit-Stelle GBF im interkommunalen Vergleich 2010



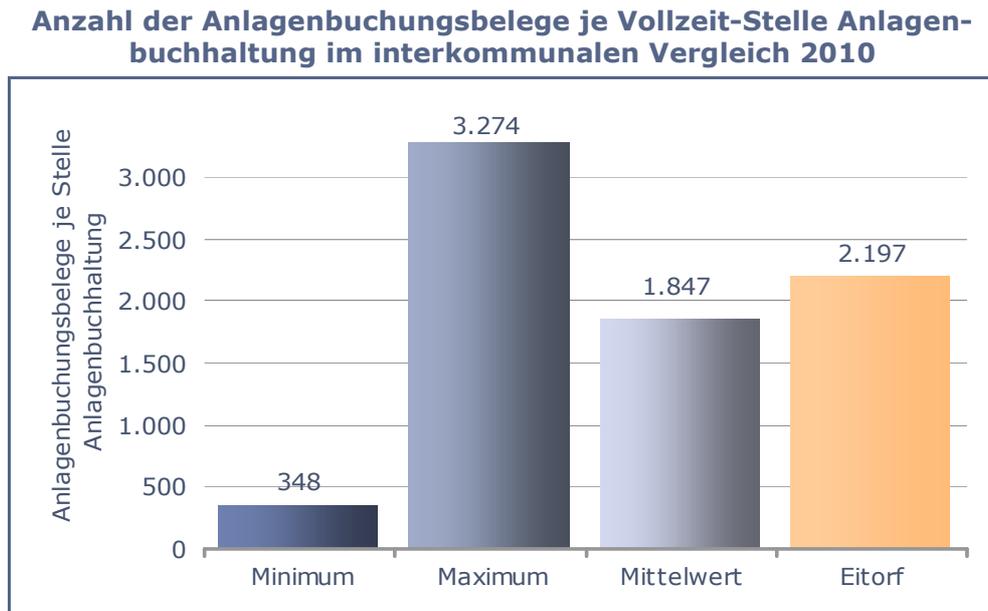
Der durch die Geschäftsbuchführung der Gemeinde Eitorf in 2010 erreichte Leistungswert weist ein überdurchschnittliches quantitatives Niveau bei der Aufgabenerledigung auf. Dies bestätigt sich auch bei der tiefer gehenden Betrachtung der Leistungskennzahl „Einzelergebnisbuchungsbelege je Vollzeit-Stelle Ergebnisbuchhaltung“ im interkommunalen Vergleich:

### Anzahl der Einzelergebnisbuchungsbelege je Vollzeit-Stelle Ergebnisbuchhaltung im interkommunalen Vergleich 2010



Die obige Leistungskennzahl der Gemeinde Eitorf für das Vergleichsjahr 2010 ergibt sich bei Berücksichtigung von 1,34 Vollzeit-Stellen, die in der Ergebnisbuchhaltung 17.974 Buchungsbelege bearbeitet haben.

In der Anlagenbuchhaltung ergibt sich folgendes Bild der bearbeiteten Buchungsbelege je Vollzeit-Stelle:



Im Bereich der Anlagenbuchhaltung haben wir die dargestellte Kennzahl unter Berücksichtigung von 659 gebuchten Belegen und 0,30 Vollzeit-Stellen in der Anlagenbuchhaltung ermittelt. Buchungen von Investitionsauszahlungen auf Konten der Finanzrechnung sind in der Anzahl der Belege der Anlagenbuchhaltung nicht enthalten.

Bei dieser Kennzahl positioniert sich die Gemeinde Eitorf mit der Anzahl der gebuchten Belege der Anlagenbuchhaltung je Vollzeit-Stelle auch oberhalb des Mittelwertes der Vergleichskommunen.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Gemeinde Eitorf den Aufbau der Anlagenbuchhaltung schon abgeschlossen hat und mit den Buchungen aktuell ist, während andere Kommunen im Bereich der Anlagenbuchungen noch nicht soweit fortgeschritten sind. Deshalb sind die interkommunalen Werte nur bedingt vergleichbar und werden lediglich der Information halber zusätzlich dargestellt.

## Feststellung

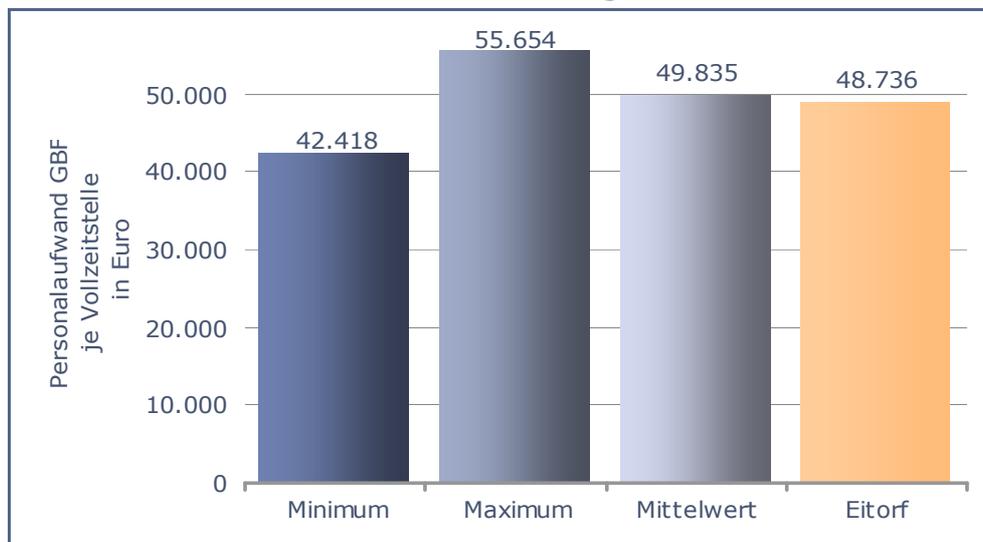
Das quantitative Leistungsniveau der Ergebnisbuchhaltung und der Anlagenbuchhaltung ist vergleichsweise überdurchschnittlich.

## Qualitatives Stellenniveau

Das qualitative Stellenniveau, also die Stellenwertigkeiten der in der Geschäftsbuchführung eingerichteten Stellen, haben wir anhand der Kennzahl „ Personalaufwand je Vollzeit-Stelle“ tiefer gehend betrachtet.

Personalaufwand (KGSt) je Vollzeit-Stelle Geschäftsbuchführung (GBF)			
Jahr	Personalaufwendungen gesamt lt. KGSt	Vollzeit-Stellen GBF inklusive Führung	Personalaufwand je Vollzeit-Stelle GBF
2010	82.363	1,69	48.736

## Personalaufwand (KGSt) je Vollzeit-Stelle Geschäftsbuchführung im interkommunalen Vergleich 2010



Die Gemeinde Eitorf positioniert sich mit dem Personalaufwand je Vollzeit-Stelle unterhalb des Mittelwertes.

## Qualitatives Stellenniveau Ergebnisbuchhaltung

In der aktuellen Prüfrunde der kleinen kreisangehörigen Kommunen haben wir festgestellt, dass 67 Prozent der in der Geschäftsbuchführung

eingerrichteten Sachbearbeiterstellen der Ergebnisbuchhaltung der mittleren Dienstebene bis zur Entgeltgruppe EG 8 bzw. Besoldungsgruppe A 9 m. D. angehören. 31 Prozent der Stellen weisen eine Eingruppierung in Entgeltgruppe EG 9 und 10 bzw. den Besoldungsgruppen A 9 g. D. und A 10 auf; lediglich bei zwei Prozent aller in der Geschäftsbuchführung betrachteten Stellen wurden Eingruppierungen in höhere Entgelt- oder Besoldungsgruppen vorgenommen.

Für die Erhebung des Personalaufwandes je Vollzeit-Stelle im Aufgabenbereich Ergebnisbuchhaltung der Gemeinde Eitorf haben wir von insgesamt 1,34 Vollzeit-Stellen (nur Sachbearbeitung) Stellenanteile im Umfang von 0,84 Vollzeit-Stellen in der Besoldungsgruppe A 7 (63 Prozent des gesamten Stellenvolumens der Geschäftsbuchführung Ergebnisbuchhaltung der Gemeinde Eitorf) sowie 0,50 Vollzeit-Stellen der Entgeltgruppe 9 (37 Prozent des gesamten Stellenvolumens) zugrunde gelegt.

In der Gesamtbetrachtung verfügt die Gemeinde Eitorf in der Ergebnisbuchhaltung über ein durchschnittliches Stellenniveau im interkommunalen Vergleich.

### **Qualitatives Stellenniveau Anlagenbuchhaltung**

Die Stellen der Anlagenbuchhaltung gehören nach dem jetzigen Stand unserer Prüfung bei den Kommunen mit ungefähr 75 Prozent der gehobenen Dienstlaufbahn an. Am häufigsten haben wir hier eine Eingruppierung der Sachbearbeiterstellen der Anlagenbuchhaltung in Entgeltgruppe 9 oder Besoldungsgruppe A 9 g. D. vorgefunden (46 Prozent). 20 Prozent der Stellen erhielten eine Bewertung nach Entgeltgruppe 10 bzw. Besoldungsgruppe A 10. Im Umfang von zehn Prozent fließen Stellen in höheren Entgeltgruppen in den Vergleich ein und 24 Prozent sind niedriger als A 9 bzw. EG 9 eingruppiert. .

Im Rahmen der Erhebung der Kennzahl „Personalaufwand je Vollzeit-Stelle“ der Gemeinde Eitorf haben wir 0,30 Vollzeit-Stellen in Besoldungsgruppe EG 9 für die Erledigung der Anlagenbuchhaltung berücksichtigt. Dies entspricht dem Stellengefüge von 46 Prozent der Vergleichskommunen.

Eine Aussage über die Kennzahl Personalaufwand je Vollzeit-Stelle Geschäftsbuchführung kann nicht alleine über die Angemessenheit des qualitativen Stellenniveaus in der Ergebnisbuchhaltung und in der Anla-

genbuchhaltung getroffen werden, da auf die Kennzahl Personalaufwand je Vollzeit-Stelle auch noch der Leitungsfaktor Einfluss nimmt.

### **Leitungsfaktor**

In den Kennzahlenwert fließen auch die Stellenanteile der Führungskraft und damit der höherwertigen Stellen mit ein. Diesbezüglich haben wir bei allen Kommunen einen so genannten Leitungsfaktor erhoben und in den interkommunalen Vergleich gestellt. Der Leitungsfaktor bezeichnet den prozentualen Anteil der Stellen für Führungs- und Leitungsaufgaben (entsprechend der von uns vorgegebenen Definition) an den Gesamtstellen und liegt bei der Gemeinde Eitorf in 2010 bei drei Prozent (0,05 Vollzeit-Stellen im Verhältnis zu 1,69 Vollzeitstellen). Im interkommunalen Vergleich ergab sich im Hinblick auf den Leitungsfaktor ein Mittelwert in Höhe von 14,50 Prozent.

#### **Feststellung**

Die Gemeinde Eitorf hat einen unterdurchschnittlichen Personalaufwand je Vollzeit-Stelle. Dies wird durch ein durchschnittliches qualitatives Stellenniveau in Ergebnis- und Anlagenbuchhaltung und einen niedrigen Leitungsfaktor erreicht.

## Erfüllungsgrad

Der Erfüllungsgrad der Zielerreichung der Aufgabenwahrnehmung wird anhand der Betrachtung der Organisation, der festgelegten Standards, der Abläufe, der Prozesse, der informationstechnischen Unterstützung, der Rechtmäßigkeit und weiteren Regelungen zur Qualitäts- und Leistungssicherung ermittelt. Es werden die Maßnahmen der Qualitätssicherung bewertet, die die Kommune zur die Sicherung der Aufgabenerfüllung getroffen hat. Die so betrachtete Qualität der Aufgabenerfüllung stellt neben dem Ressourceneinsatz eine weitere Wirtschaftlichkeitsdimension dar.

Die Bewertung der Qualität nehmen wir anhand mehrerer Indikatoren aus verschiedenen Betrachtungsebenen vor. Diese sind u.a. folgende:

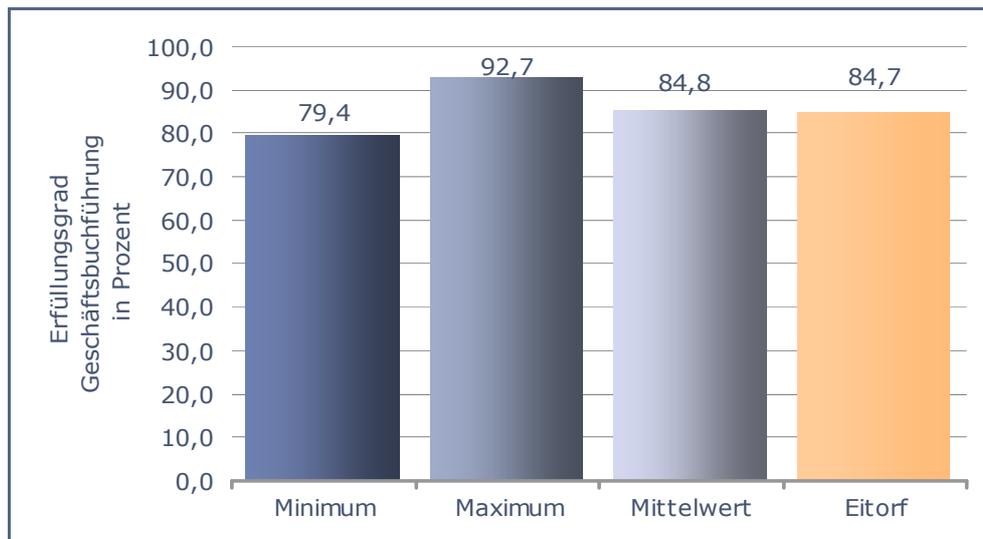
- Strukturqualität (Organisation, Aufgabenportfolio, Ausstattung)
- Prozessqualität (Gestaltung der Prozessabläufe, digitale Prozesssteuerung, systemimmanente Kontrollen)
- Ergebnisqualität (Rechtmäßigkeit des Handelns, Durchlaufzeiten, Anzahl der beim ersten Versuch fehlerfrei durchgelaufenen Rechnungen u.s.w.)

Die für die Bewertung maßgeblichen Indikatoren untersuchen wir auf Grundlage eines Interviews mit einem Fragenkatalog mit teils standardisierten und teils offenen Fragen. Die Fragen sind ihrer Bedeutung nach gewichtet.

Auf Grundlage dieses standardisierten Interviews haben wir die jeweils erreichte Punktzahl in den einzelnen Themenbereichen dargestellt und hieraus den Erfüllungsgrad der Gemeinde Eitorf für die Geschäftsbuchführung ermittelt:

<b>Erfüllungsgrad Geschäftsbuchführung Gemeinde Eitorf</b>			
<b>Teilerfüllungsgrade</b>	<b>Ermittelter Punktwert</b>	<b>Optimaler Punktwert</b>	<b>in Prozent</b>
Definition und Dokumentation der Geschäftsabläufe	11	11	100
Organisation der Geschäftsabläufe	19	23	56,5
Qualitätssicherung der Geschäftsabläufe (einschl. Interne Revision)	6	16	37,5
Hilfsmittel workflow	4	4	50
Qualifikation und Leistungssicherung in den Facheinheiten	6	6	100
Datentransparenz	5	5	100
IT-Allgemeines	15	18	100
Anbindung Vorverfahren	12	12	75
Qualitäts- und Leistungssicherung Buchführungskräfte	12	15	100
Rechtmäßigkeit	21	21	100
<b>insgesamt</b>	<b>111</b>	<b>131</b>	<b>84,7</b>

### Erfüllungsgrad Geschäftsbuchführung in Prozent im interkommunalen Vergleich 2010



Die Gemeinde Eitorf erreicht insgesamt mit dem Erfüllungsgrad in der Geschäftsbuchführung einen durchschnittlichen Wert. Der Bereich der Geschäftsbuchführung ist in einigen Bereichen bereits gut entwickelt im Hinblick auf die Qualitätssicherung der Aufgabenerfüllung. In sechs der zehn abgefragten Bereiche erfüllt die Gemeinde Eitorf zu 100 Prozent die Qualitätsstandards.

Nachfolgend gehen wir auf die Bereiche ein, in denen noch Optimierungsmöglichkeiten gesehen werden.

### **Organisation der Geschäftsabläufe**

Der Belegfluss ist in der Dienstanweisung beschrieben. Der Beleg geht zentral ein und wird dann an das Fachamt weitergeleitet. Dort wird die Rechnung geprüft, vorkontiert und die sachliche und rechnerische Richtigkeit festgestellt. Danach wird der Beleg an die Finanzbuchhaltung (je nach Vorgang Anlagen- oder Ergebnisbuchhaltung) weitergeleitet. Dort wird der Beleg gebucht und dann zur Auszahlung und Archivierung an die Zahlungsabwicklung weitergegeben. Im Hinblick auf die Bearbeitungsschritte ist dieser Prozess gut und effektiv strukturiert. Es werden keine überflüssigen Schritte vorgenommen.

Durch eine Digitalisierung der Belege und eine elektronische Weiterleitung könnte jedoch der Prozess optimiert werden, da der elektronische Transfer weniger Zeit- und Personalintensiv ist, die Häufigkeit von Übertragungsfehlern abnimmt und auch parallele Bearbeitungen möglich werden. Außerdem können bei einem elektronischen Belegfluss die betroffenen Fachabteilungen und auch die Finanzbuchhaltung zu jeder Zeit den Bearbeitungsstand einsehen, was die Einhaltung der Fristen zur Anweisung der Rechnungen unterstützt.

Die Geschäftsbuchführung wird bislang nicht direkt nach Eingang über die Rechnungen informiert, sondern erhält diese erst nach der Bearbeitung und Vorkontierung durch das Fachamt. Allerdings ist gemäß Dienstanweisung eine zeitnahe Bearbeitung auch vor dem Hintergrund möglicher Skontofristen vorgeschrieben. Die Bearbeitungszeit könnte in der Dienstanweisung noch konkreter formuliert werden.

Wenn ein elektronischer Belegfluss eingeführt wird, dann wird zusätzlich gewährleistet, dass die Geschäftsbuchführung direkt nach dem Eingang der Rechnung Kenntnis von dem Beleg erhält und den Bearbeitungsverlauf sowie die Bearbeitungszeiten überwachen kann. Die Fristen, in denen die Geschäftsbuchführung Kenntnis über den Eingang einer Rechnung erhält und bis wann die Facheinheit diese weiterzuleiten hat, sollten schriftlich fixiert werden.

Der Aufbau der Anlagenbuchhaltung ist bei der Gemeinde Eitorf bereits abgeschlossen und es gibt keine buchungsmäßigen Rückstände. Die Abläufe der Buchung der Geschäftsvorfälle, die Planung und Durchführung von Investitionen und Baumaßnahmen und die damit einhergehenden Prozesse sind festgelegt. Es besteht eine vollständige Vermögensübersicht und alle drei Jahre erfolgt eine körperliche Inventur. Eine Inventarisierung besteht für alle Vermögensgegenstände.

### Empfehlung

Der Belegfluss sollte elektronisch ohne Medienbruch organisiert werden und digitalisiert ablaufen vom Eingang der Rechnung bis zur Archivierung. Im Hinblick auf die Errichtung einer vollständigen elektronischen Steuerung der Geschäftsabläufe ist es überlegenswert, einen Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen den Alternativen „Konventioneller Geschäftsablauf“ und „Elektronischer workflow“ - beispielsweise auf Basis einer Nutzwertanalyse unter Berücksichtigung der Zielkriterien Kosten, Zeit und Qualität - durchzuführen. Die Geschäftsbuchführung sollte über den Eingang von Rechnungen schnell und fristgerecht Kenntnis erlangen. Die Bearbeitungsfristen sollten konkret schriftlich festgelegt werden.

### Qualitätssicherung der Geschäftsabläufe und Leistungssicherung der Buchführungskräfte

Die Gemeinde Eitorf erhebt derzeit keine Kennzahlen, die Auskunft über die Anzahl der Eingangsrechnungen geben, die fristgerecht zum Zahlungsziel bearbeitet werden können. Ein Controlling zur Fehlererkennung – bezüglich der bewirtschaftenden Dienststellen - wurde noch nicht eingerichtet.

Gleichwohl findet in Bezug auf die Qualitäts- und Leistungssicherung der Buchungskräfte selbst eine Qualitätssicherung durch die Durchführung von Prüfroutinen, die Festlegung von wertgrenzenabhängigen Freigaberegeln sowie automatisierte Plausibilitätskontrollen statt. Die angewiesenen Belege werden durch die Buchungskräfte und die Leitungspersonen auf Richtigkeit geprüft. Eine konsequente Fehlerauswertung findet allerdings nicht statt.

Es kann durch eine regelmäßige Fortbildung der Buchungskräfte die Qualität der Arbeit gesichert werden. Auch anfallende kurz- oder langfristige Vertretungen können durch entsprechende Qualifizierung der Buchungskräfte besser aufgefangen werden.

### **Empfehlung**

Das Controlling zur Fehlererkennung sollte durch die Verwendung eines Kennzahlensystems entwickelt werden. Denkbar wäre auf Ebene der Vorkontierung die Erhebung und Fortschreibung von Fehlerquoten (z. B. Zahl der Fehler je 1.000 Eingangsrechnungen) um ggf. bestehenden Handlungsbedarf zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Es sollten insgesamt Standards zu einer konsequenten Fehlerauswertung entwickelt werden.

Die Gemeinde Eitorf hat als kleine kreisangehörige Kommune kein örtliches Rechnungsprüfungsamt eingerichtet. Die örtliche Rechnungsprüfung erfolgt durch das Rechnungsprüfungsamt des Rhein-Sieg-Kreises. Darüber hinaus ist keine andere interne Revisionsinstanz bestimmt worden.

Von Seiten der Gemeinde werden daher auch keine prüfungspflichtigen Geschäftsvorfälle definiert und dokumentiert, um eine solche interne Revisionsinstanz verbindlich in die Geschäftsprozesse einzubinden.

Die Revision ist aus unserer Sicht ein wichtiger Bestandteil der prozessunabhängigen Überwachung. Dies bedeutet, dass eine Person, die weder in den Arbeitsablauf eingebunden noch für das Arbeitsergebnis verantwortlich ist, mit der routinemäßigen Durchführung von Prüfungen und Kontrollen betraut wird. Damit Geschäftsprozesse auch unter Einbindung einer internen Revisionsinstanz verbindlich organisiert werden können, ist es wichtig, dass die zu prüfenden Geschäftsvorfälle auch z.B. in einer Dienstanweisung eindeutig definiert und dokumentiert werden. Eine bedeutende Frage der Qualitätssicherung ist die, ob es neben der Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips zu einer weiteren Prüfung bestimmter Geschäftsvorfälle durch eine interne Revisionsinstanz kommt. Es sollten dort Zahlungsvorgänge bestimmter Art und Höhe vor ihrer Verbuchung routinemäßig geprüft werden. Der Workflow sollte trotz Einbindung der internen Revisionsinstanz straff organisiert sein.

Aus unserer Sicht ist es daher im Rahmen der Qualitätssicherung auch für kleine kreisangehörige Kommunen überlegenswert, eine interne Revision einzurichten.

## IT-Allgemeines

Bei der Gemeinde Eitorf existiert kein standardisiertes Verfahren für den Prozess der Neuanlage, Änderung und Löschung von Benutzungsberechtigungen. Die Änderungen werden wenn erforderlich im System durchgeführt. Empfehlenswert wäre hierfür ein standardisiertes Formblatt, welches gemäß der Unterschriftenregelungen nach dem Vier-Augen-Prinzip zu genehmigen ist. Danach kann es wie bisher durch den Verantwortlichen im System erfasst werden. Eine regelmäßige Überprüfung der Benutzungsberechtigungen (mindestens einmal im Jahr) sollte erfolgen.

### Empfehlung

Für die Neuanlage, Änderung und Löschung von Benutzungsberechtigungen sollte ein standardisiertes Verfahren entwickelt werden und die Berechtigungen sollten regelmäßig –mindestens einmal im Jahr- auf sachliche Richtigkeit überprüft werden.

## Gesamtbetrachtung Geschäftsbuchführung

Der ermittelte Ressourcenverbrauch für die Aufgabenerledigung der Geschäftsbuchführung der Gemeinde Eitorf ist vergleichsweise unterdurchschnittlich bzw. gering. Dies zeigt die Betrachtung der maßgeblichen Finanzkennzahlen „Fehlbetrag je Buchungsbeleg, sowie Personalaufwand je Buchungsbeleg (jeweils Einzelergebnisbuchung).

Die weitere Analyse des quantitativen Stellenniveaus verdeutlicht, dass ein Mitarbeiter der Geschäftsbuchführung (Ergebnisbuchhaltung und Anlagenbuchhaltung) der Gemeinde Eitorf überdurchschnittlich viele Buchungsbelege bearbeitet.

Die Betrachtung des qualitativen Stellenniveaus anhand der Kennzahl „Personalaufwand je Vollzeit-Stelle“ im interkommunalen Vergleich ergibt einen Wert, der leicht unter dem Durchschnitt liegt.

Die Bearbeitung der Ergebnisbuchungen erfolgt überwiegend durch Buchungskräfte in den Entgeltgruppen EG 9 (0,50 Vollzeit-Stellen) und A 7 (0,84 Vollzeit-Stellen). Dies entspricht den Eingruppierungen der durchschnittlichen Vergleichskommunen. Im Bereich der Anlagenbuchhaltung setzt die Gemeinde Eitorf 0,30 Vollzeit-Stellen der Entgeltgruppe EG 9 ein, was dem durchschnittlichen Stellengefüge der Vergleichskommunen entspricht. Der Leitungsfaktor liegt mit 0,05 Stellen für Leitungsaufgaben und insgesamt 1,69 Vollzeit-Stellen bei drei Prozent und ist damit deutlich niedriger als beim Durchschnitt der Vergleichskommunen.

Die Gemeinde Eitorf erreicht mit 84,7 Prozent einen durchschnittlichen Erfüllungsgrad der Geschäftsbuchführung. Die Geschäftsbuchführung ist sowohl im Bereich der Ergebnisbuchhaltung als auch in der Anlagenbuchhaltung bereits gut aufgebaut und es sind in den meisten Bereichen gute Standards entwickelt. Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Geschäftsbuchführung werden vor allem im Einsatz eines elektronischen Belegflusses und in der Einrichtung einer internen Revisionsinstanz gesehen. Außerdem ist es wichtig für Steuerungszwecke eine konsequente Fehlerauswertung durchzuführen und ein Controlling aufzubauen. Ein standardisiertes Verfahren zur Regelung der Neuanlage, Änderung oder Löschung von Benutzungsberechtigungen sollte entwickelt werden.

In der Gesamtbetrachtung ist das Verhältnis zwischen dem Ressourcenverbrauch und der Qualität der Leistungserfüllung - gemessen am Aufgabenerfüllungsgrad - nach Maßgabe unserer Betrachtung ein Indiz für

eine wirtschaftliche Aufgabenerledigung in der Geschäftsbuchführung der Gemeinde Eitorf.

Dies ist auch in der nachfolgenden abschließend dargestellten Grafik zu erkennen, die als Matrix das Verhältnis zwischen dem Ressourceneinsatz (Fehlbetrag Geschäftsbuchführung) und dem erreichten Erfüllungsgrad der Geschäftsbuchführung darstellt.



Die Gemeinde Eitorf wird durch den rot gekennzeichneten Punkt dargestellt und es wird deutlich, dass ein durchschnittlicher Erfüllungsgrad bei relativ niedrigem Ressourceneinsatz erzielt wird.