

kommunalpolitisches
forum



Land Brandenburg e.V.

Doppik
die Einführung der doppelten
Buchführung in den Kommunen

kommunal- aktuell
03-04

Juli 2004

Die Innenministerkonferenz der Länder hat Ende 2003 eine revolutionäre Änderung beschlossen: Das Haushalts- und Rechnungswesen der Kommunen wird von der tradierten Kameralistik auf das System der Doppelten Buchführung (Doppik) umgestellt.

Die Umstellungsprozess wird erhebliche Arbeiten verursachen und dabei auch viele Fragen und Diskussionen aufwerfen. Beispielhaft seien die Aspekte Projektmanagement, Produktbildung, Vermögensbewertung, Softwareumstellung, Konzernbilanz oder auch die zielorientierte Steuerung genannt.

Die Doppelte Buchführung soll bis 2010 in allen Kommunen umgesetzt sein.

Das verlangt nicht nur von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der kommunalen Verwaltungen ein hohes Engagement sondern auch die Bereitschaft der Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker sich mit diesem Verfahren des Haushaltsvollzuges zu beschäftigen.

In dem vorliegenden Arbeitsmaterial wollen wir einen Beitrag dazu leisten, dass Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker mit dieser neuen Form der Haushaltsführung vertraut gemacht werden und den Entwicklungsprozess konstruktiv begleiten können.

Zusammenstellung: Margitta Mächtig, Geschäftsführerin

Impressum

Herausgeber: kommunalpolitisches forum Land Brandenburg e.V.

Kontakt: Geschäftsstelle, Heinersdorfer Str. 8, 16321 Bernau;

Tel./Fax.: 03338/459293-94; 459295

e-mail: kf-land-brandenburg-ev@gmx.de

www.kf-land-brandenburg.de

Vorsitzende: Dr. Dagmar Enkelmann

V.i.S.d.P.: Margitta Mächtig

Doppik

Doppik ist ein Kunstwort bzw. eine Abkürzung aus dem Bereich Betriebswirtschaft/Buchführung/Buchhaltung.

Bedeutung: kaufmännische **DOPPELte** Buchführung **In** Konten [Soll und Haben] (eigentlich ein Pleonasmus, eine Tautologie, da "Doppelte Buchführung" immer in Konten stattfindet).

Verwendung findet "Doppik" vorzugsweise in der öffentlichen Verwaltung im Zusammenhang mit der Umstellung von der Kameralistik (einfache Buchführung mit Ein- und Ausgabenrechnung) hin zu den Gepflogenheiten der Privatwirtschaft - einschließlich einer Ergebniskontrolle.

Bezogen auf den Verwendungsbereich des Begriffs kann auch "**Doppelte** Buchführung **in** Kommunen" als angemessen angesehen werden.

Merkwürdige Verwendung des Begriffs in "**doppische Buchführung**" - als wäre ein Franz Xaver Doppik der Entwickler des Verfahrens.

"Doppelte Buchführung" wurde von dem italienischen Mathematiker Luca Pacioli (1445-1517) unter dem Begriff "Venezianische Methode" zuerst im Jahre 1494 in seinem Buch *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita* publiziert. 1994 fanden anlässlich des 500. Jahrestages umfangreiche Jubiläumsveranstaltungen statt.

Bis zum Jahr 2010 wollen alle Kommunen in Deutschland auf diese bewährte Methode umstellen.

Ministerium der Finanzen (MfF) Brandenburg: Fortentwicklung neuer Steuerungsinstrumente in der Haushaltswirtschaft, insbesondere Intensivierung einer produktgruppenorientierten Haushaltsführung

In den meisten Bundesländern laufen in unterschiedlicher Intensität Modellversuche zur Modernisierung des Haushaltswesens. Unter dem Begriff "Neue Steuerungsinstrumente" werden dabei Budgetierungsverfahren erprobt, die die herkömmliche Planung und Bewirtschaftung nach Einzelansätzen durch globalere Mittelzuweisungen an die Fachressorts mit entsprechender Gestaltungsfreiheit bei der Haushaltswirtschaft ersetzen sollen.

Brandenburg hat in den letzten Jahren durch das Budgetierungsmodell für ausgewählte Kapitel (sog. flexibilisierte Einrichtungen) und durch die Globalsummensteuerung der Personalausgaben gemäß § 2 des Gesetzes über Grundsätze und Vorgaben zur Optimierung der Landesverwaltung positive Erfahrungen sammeln können. Die Budgets wurden zumeist sehr sparsam bewirtschaftet, so dass zum Jahresabschluss jeweils Rücklagen in nennenswerter Höhe erzielt werden konnten. Die Flexibilisierungsmodelle sollen deshalb mit Ablauf dieses Jahres beendet und in generelle Regelungen für alle Ressorts übergeleitet werden, mit denen sich Brandenburg an der Spitze aller Bundesländer beim Projekt Haushaltsmodernisierung bewegen wird. Kernpunkt der Neuregelung ist die Zusammenfassung aller Personalausgaben (Hauptgruppe 4) sowie aller sächlichen Verwaltungsausgaben und investiven Beschaffungen (Obergruppen 51 bis 54 und 81) zu Personal- und Verwaltungsbudgets je Einzelplan. In die Verwaltungsbudgets sollen zudem bestimmte Verwaltungseinnahmen (Gebühren, Entgelte, Mieterträge usw.) einbezogen werden, bei denen sich erfahrungsgemäß deutliche, managementbedingte Effizienzerfolge zeigen.

Wie schon bei den Modellversuchen werden die Ausgaben der Personal- und der Verwaltungsbudgets jeweils innerhalb des Einzelplans und nicht mehr nur innerhalb einzelner Kapitel gegenseitig deckungsfähig sein, und im begrenzten Umfang soll auch eine Verstärkung von Sachausgaben aus nicht benötigten Personalausgaben ermöglicht werden. Darüber hinaus ist vorgesehen, dass die Ressorts aus Mehreinnahmen gegenüber den Planansätzen unter bestimmten Voraussetzungen eigenverantwortlich neue und höhere Ausgaben leisten können. Nicht verbrauchte Budgets sollen zum Jahresabschluss einer Rücklage zugeführt werden können, die beim jeweiligen Ressort zu einer weitgehend frei verwendbaren Budgetaufstockung im nächsten Jahr führt.

Neben diesen Personal- und Verwaltungsbudgets wird auch der Katalog der Einrichtungen mit Globalhaushalten erweitert, so dass ab 2002 insgesamt fünf Hochschulen und die Landesforstverwaltung im Landeshaushalt nicht mehr mit der Bruttodarstellung ihrer Einnahmen und Ausgaben, sondern nur noch mit ihrem Zuschussbedarf erscheinen. Die Personal- und Verwaltungsbudgets dieser Einrichtungen ergeben sich aus den Wirtschaftsplänen, die als Erläuterungen im Haushalt nachrichtlich abgedruckt werden. Die Globalhaushalte sind eine weitergehende Form der Haushaltsmodernisierung als die Bildung von Budgets, die den Einrichtungen noch größere Eigenverantwortlichkeit bei der Bewirtschaftung der Haushaltsmittel überträgt.

Zur weiteren Begleitung dieser Budgetierungsschritte ist die baldige Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen geplant. Die Mittelzuweisungen würden danach nicht mehr im klassischen Haushaltsverfahren, sondern durch Leistungs- und Ressourcenvergleiche (Benchmarking) erfolgen. Im Ergebnis sollen die Einrichtungen mit einer überdurchschnittlich günstigen Kostenstruktur von ihren wirtschaftlichen Erfolgen in angemessenem Umfang profitieren können.

Dabei sollte allerdings nicht verkannt werden, dass mit den bestehenden und neuen haushaltsgesetzlichen Regelungen bereits ein weitgehender rechtliche Rahmen für die Ausfüllung durch eine Kosten- und Leistungsrechnung gesetzt wurde. Weite Bereiche der Landesausgaben, insbesondere die investiven und konsumtiven Zuschüsse, werden aber auch weiterhin nach politischen Prioritäten im bisherigen Verfahren zugewiesen und bewirtschaftet. Sie sind damit nicht Bestandteil der gängigen Modelle der Kosten- und Leistungsrechnungen.

Der zügige Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung – zunächst in ausgewählten Einrichtungen – ist demnach vor diesem Hintergrund eine Kernaufgabe der beiden nächsten Jahre. Sie wird den klassischen kameraleen Haushalt um eine produktgruppenorientierte Haushaltsgliederung ergänzen, die Voraussetzung für jede tiefere Aufgabenkritik (Zweckkritik und Vollzugskritik) ist. Im Ergebnis wird es möglich sein, die Kostenstruktur aller Verwaltungsleistungen (Produkte) darauf hin zu prüfen, ob Kosten und Leistungen in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen, ob sich die Aufgaben durch Zuwendungsempfänger kostengünstiger wahrnehmen lassen oder ob die Verwaltungsleistung ganz wegfallen soll, was zum Beispiel bei manchen Überwachungs- und Genehmigungsaufgaben unter dem heutigen liberalen Staatsverständnis vorstellbar wäre.

Ministerium der Finanzen
Ansprechpartnerin: Susanne Dorn
Steinstraße 104-106
14480 Potsdam
Telefon: 0331/866-0
Telefax: 0331/866-6888 o. -6889

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK): Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an den Hochschulen

Bedeutung und Funktion der Kosten- und Leistungsrechnung in der Hochschulverwaltung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein zentraler Baustein eines Modernisierungsprogramms bei den Hochschulen, mit dem in erster Linie drei Ziele verfolgt werden. Die schrittweise Einführung von Globalhaushalten an den Hochschulen führt zu einer Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung. Sie soll mit einem verantwortungsbewussterem Ressourceneinsatz einerseits und einer größeren Kostentransparenz andererseits einhergehen. Mittelbar wird dies zu einer Optimierung von Organisations- und Arbeitsabläufen in den Hochschulverwaltungen führen.

In dem Bewusstsein, dass die mit diesen Zielsetzungen eng verknüpften wirtschaftliche Maßstäbe in einem fortwährenden Spannungsverhältnis zur

verfassungsrechtlich verbürgten Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre stehen (Art. 31 Abs. 1 Verfassung des Landes Brandenburg, Art. 5 Abs. 3 GG), begleitet das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur das Vorhaben unter dem Fokus, dass die eigentlichen Kernaufgaben der Hochschulen nicht in Mitleidenschaft gezogen werden.

Die Kosten- und Leistungsrechnung ergänzt das herkömmliche kameralistische Rechnungswesen, wird also zusätzlich zum bisherigen Haushaltswesen an den Hochschulen eingeführt. Eine erhöhte Kostentransparenz wird erreicht durch ein Instrumentarium, das darüber aufklärt, welche Kosten an welchem Ort entstehen, der so genannten Kostenarten- und Kostenstellenrechnung. Schon diese ersten beiden Bausteine liefern ein deutliches Mehr an Information, als dies die Kameralistik zu leisten in der Lage wäre.

Mit Hilfe des dritten Bausteins, der Kostenträgerrechnung, lassen sich leistungs- und outputbezogene Aussagen treffen. Deren Interpretation und Auswertung führt schließlich zur Erstellung einer Leistungsrechnung. Im Bereich der Hochschulverwaltung wird damit die sensible Frage nach dem Ob und dem Wie einer Bewertung der durch die Universitäten oder Fachhochschulen erbrachten "Leistungen" berührt. Keinesfalls können beispielsweise die Kosten eines Studienganges oder eines Forschungsprojekts in einer simplen Gleichung dem "Output", also etwa der Zahl der Absolventen oder dem Forschungsergebnis gegenübergestellt werden. Abgesehen von der Vielzahl von Faktoren, die solche Berechnungen beeinflussen, stünde dem die oben genannte Rahmenbedingung entgegen, die Freiheit von Forschung und Lehre nicht zu beeinträchtigen. Bei der Erstellung einer Leistungsrechnung, die genauere Differenzierungen vornimmt, wird der Interpretation der jeweils ermittelten Zahlen entscheidende Bedeutung zukommen. Auch gibt es bislang noch kein Modell einer funktionierenden Leistungsrechnung bei den Hochschulen.

Einführung der KLR – Nutzen und Herausforderung

Die Vorteile bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) lassen sich wie folgt zusammenfassen. Die Mittelverteilung innerhalb der Hochschule wird für einzelne Fachbereiche/Fakultäten kalkulierbar und nachvollziehbar. Der passgenaue Ansatz verschiedener Kostenarten bei den einzelnen Kostenstellen erhöht das Kostenbewusstsein bei allen Beteiligten und fördert dadurch einen verantwortungsbewussteren Umgang mit den Ressourcen. Die KLR erleichtert die Aufstellung aussagekräftiger Kennzahlen. Damit liefert sie für die Bereiche, in denen dem Land die Fachaufsicht gegenüber den Hochschulen obliegt (Haushalt, Personal, Finanzen), eine Reihe zusätzlicher Informationen.

Gleichwohl handelt es sich um ein sehr komplexes und aufwendiges Vorhaben, das eine Herausforderung an alle Beteiligten darstellt. Die zweifellos mit der KLR zu erreichenden Effekte lassen sich nur mit einem erheblichen personellen, technischen sowie zeitlichen Aufwand erzielen. Allein die Menge der zusätzlich zu erfassenden und zu verwaltenden Daten macht dies deutlich: an der Universität Potsdam erfolgen beispielsweise Buchungen für ca. 560 Kostenstellen und 335 Kostenarten. Dabei liegt die Zahl der zu verwaltenden Konten bei über 20.000!

Die HIS GmbH, die auch in der Vergangenheit die maßgeblichen Datenverarbeitungsprogramme für die Bewirtschaftung an den Brandenburger Hochschulen geliefert hat, stellt ein entsprechendes Programm bereit, mit dem schrittweise eine umfassende Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung möglich sein wird (HIS COB = Controllingbaustein).

Die Abstimmung der bislang verwandten Teil-Systeme mit dem KLR- Programm erfordert von den Verantwortlichen in den Hochschulen ein hohes Maß an Sachkenntnis, Motivation und Hartnäckigkeit (vgl. unten die Ausführungen zum erreichten Stand). Die Software wird – auch unter Anregung durch die Universität Potsdam – durch die HIS-GmbH ständig verbessert und fortentwickelt; anfängliche Entwicklungsprobleme konnten in der aktuellen Version des Systems behoben werden. Ausdrücklich ist zu betonen, dass bei einer neuartigen Software, wie dem speziell auf Hochschulbelange abgestimmten System der HIS-GmbH, Entwicklungs- und Abstimmungsprobleme ein alltägliches Phänomen sind.

Erreichter Stand bei der Kosten- und Leistungsrechnung

Die ressortübergreifend angelegte Reform der öffentlichen Haushalte trägt für den Bereich Wissenschaft und Forschung bereits heute wesentlich dazu bei, strukturelle Schwächen des überkommenen Haushaltsrechts zu überwinden.

Erste Schritte zur Beseitigung bestimmter Vorgaben des kameralistischen Haushaltswesens wurden 1996 und 1997 getan. In diesen Jahren wurde, zunächst an zwei, sodann an allen Hochschulen des Landes eine flexibilisierte Haushaltswirtschaft eingeführt.

Die positiven Erfahrungen mit einer flexibleren Gestaltung der Haushaltsführung führte seit dem Jahr 2000 zur Einrichtung von Globalhaushalten an vier ausgewählten, ihrer Struktur nach sehr unterschiedlichen Hochschulen (Universität Potsdam, Fachhochschule Lausitz, Technische Fachhochschule Wildau, Hochschule für Film und Fernsehen, ab 2002 zusätzlich die Fachhochschule Potsdam). Dies bedeutet, dass die im Haushaltsplan bislang auf viele Titel verteilten Einnahmen und Ausgaben nunmehr auf jeweils zwei Titel reduziert sind. Um den damit verbundenen Informationsverlust auszugleichen, wurden die "globalisierten" Hochschulen angehalten, einen nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten gegliederten Wirtschaftsplan zu erstellen, verbunden mit einer Stellenübersicht sowie einer Produkt- und Leistungsbeschreibung. Die in der Anlage zum Haushaltsplan des Wissenschaftsministeriums zusammengefassten Aufstellungen vermitteln einen besseren Zugang zum Leistungspotential der Hochschulen und verbessern damit die Kontrollmöglichkeiten des Parlaments.

Mit der Einführung von Globalhaushalten an vier Brandenburger Hochschulen war der Auftrag verbunden, eine Kosten- und Leistungsrechnung vorzubereiten und schrittweise durchzuführen. Im Jahre 2000 liefen dazu entsprechende Vorarbeiten, die 2001 intensiviert wurden – alle Hochschulen nehmen nunmehr am Entwicklungsprozess des neuen Steuerungssystems teil. Mittelfristiges Ziel ist die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an sämtlichen Hochschulen des Landes.

Die Universität Potsdam und die Technische Fachhochschule Wildau übernehmen hier eine Vorreiterrolle. Bis Ende 2001 werden an der größten Universität des Landes die unterschiedlichen Vorkontrollsysteme (das Mittelbewirtschaftungssystem HIS MBS, die Stellenverwaltungssoftware HIS SVA, sowie die weiteren Systeme HIS IVS und HIS BAU) für die Erstellung einer Kostenarten- und Kostenstellenrechnung eingerichtet, darüber hinaus wird ein entsprechender Datenimport in das KLR-Modul möglich sein. Zudem wird eine einheitliche Nutzung der Haushalts-Stammdaten vorbereitet und ein Online-Zugriff auf diese Stammdaten ermöglicht. Im Jahr 2002 kann dann mit dem Aufbau einer Kostenträgerrechnung begonnen werden. Die TFH Wildau leistet Vorarbeiten für ein entsprechendes Vorgehen bei der PC-Version der Software (an der Universität Potsdam ist die UNIX-Version dieser Systeme im Einsatz).

Gerade bei den ersten Schritten zur Einführung der KLR handelt es sich um schwierige und arbeitsintensive Prozesse. Insbesondere die Umstellung und Erweiterung der bislang eingesetzten Datenverarbeitungssysteme und der sich daran anschließende Datenimport in die neue Steuerungssoftware führt zu einer Reihe von Fehlerquellen, die nur mit entsprechenden Fachkenntnissen in der Datenverarbeitung und beharrlichem Einsatz der Mitarbeiter überwunden werden können. Eine Serie von Probeläufen ist durchzuführen, bevor mit dem eigentlichen Einlesen der Daten begonnen und ein zuverlässiger und fehlerfreier Datenimport durchgeführt werden kann.

Dem erhöhten Aufwand bei der Einführung des neuen Steuerungssystems wird Rechnung getragen, indem allein an der Universität Potsdam zusätzlich zu den bereits vorhandenen Kapazitäten ein Kostenrechner und eine Systemadministratorin eingesetzt werden. Die Administratorin übernimmt die Koordination zwischen der HIS GmbH und den übrigen Brandenburger Hochschulen. Sie hilft bei der Überwindung "typischer" Probleme, die beim erstmaligen Einsatz dieser komplexen Software an der Universität Potsdam auftreten.

Die Erfahrungen werden sowohl im direkten Kontakt als auch durch mehrtägige Workshops in Potsdam an die übrigen Hochschulen weitergegeben. Ein solches Pilot-Prinzip hat sich bewährt. Die größte und damit – für diesen Bereich – am besten ausgestattete Hochschule ebnet den übrigen Universitäten und Fachhochschulen den Weg zum neuen Steuerungsmodell. So richten sich die übrigen Hochschulen beispielsweise bei der Einrichtung des Kostenartenplans nach der Universität Potsdam. Das Ministerium trägt dafür Sorge, dass die Zusammenarbeit unter den Hochschulen auch auf diesem Feld weiter verstärkt wird. Die unterschiedlichen Ausrichtungen der Brandenburger Hochschulen verlangen zwar ein differenziertes Vorgehen. Dennoch haben die bisherigen Erfahrungen gezeigt, dass nur eine Abstimmung unter den Hochschulen den erfolgreichen Abschluss des Projektes garantiert.

Weitere Informationen finden Sie direkt beim Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur
Ansprechpartner: Armin Holz
Dortustraße 36
14467 Potsdam
Tel.: 0331/866-4999
Fax: 0331/866-4998
E-Mail: mwfk@mwfk.brandenburg.de

Warum brauchen wir die Doppik, wenn es mit der Kameralistik doch einen seit Jahrzehnten bewährten Rechnungsstil für die öffentlichen Verwaltung gibt?

Die Kameralistik bildet Geldverbrauch, die kaufmännische Doppik den Ressourcenverbrauch ab. Nicht zahlungswirksame Größen, z. B. der Ausweis von Abschreibungen oder Rückstellungen für Pensionen, gibt es in der traditionellen Verwaltungskameralistik i.d.R. nicht. Damit kann zwar die Frage beantwortet werden, ob genug Geld eingeplant wurde, um geplante Ausgaben für Personal zu bezahlen. Die Frage, was mich eine bestimmte Leistung "kostet", d. h. wie hoch der Ressourcenverbrauch inklusive der nicht-zahlungswirksamen Größen ist, wird hierdurch nicht beantwortet.

Die Doppik bildet den Ressourcenverbrauch durch die Gegenüberstellung von Ertrag und Aufwand ab. Übersteigen die Aufwendungen die Erträge, kommt es "netto" zu einem Ressourcenverzehr (d. h. es wird vorhandene Vermögenssubstanz angegriffen). Im umgekehrten Falle kommt es zu einem Vermögenszuwachs. Die Vermögensrechnung als Bestandsrechnung zeigt zum Bilanzstichtag den Status des Vermögens und im überjährigen Vergleich die Entwicklung des kommunalen Vermögens. Darüber hinaus bietet die Doppik u. a. durch den periodengerechten Ausweis der Aufwendungen (Stichwort: Pensionsrückstellungen) deutlich mehr Transparenz für den Gemeinderat und für die Bürgerinnen und Bürger.

Die "erweiterte" Kameralistik könnte diese Fragen grundsätzlich auch beantworten. Dazu muss allerdings die Kameralistik um eine Vielzahl von Nebenrechnungen ergänzt werden, die die kaufmännische Doppik bereits in sich als geschlossenes System anbietet (z. B. Anlagenbuchhaltung zur Errechnung von Abschreibungen). Die Doppik bietet vom externen Rechnungswesen bis hin zur Kosten- und Leistungsrechnung in einem sich selbst kontrollierenden System den gesamten "Basis-Buchungstoff", den eine Kommune zur Steuerung benötigt. Dazu wird in einem doppischen Rechnungssystem die Konsolidierung mit kommunalen Betrieben und die Vergleichbarkeit von Preisen, Kosten und Leistungen einfacher als in der Kameralistik (Voraussetzung ist natürlich, dass es sich um logisch vergleichbare Prozesse handelt).

Von den vier Zielen des Neuen Kommunalen Rechnungs- und Steuerungssystems (NKRS) – Dokumentation öffentlichen Vermögens, intergenerative Gerechtigkeit, Sicherung der Zahlungsfähigkeit der Kommunen und Gewährleistung des Budgetrechts der Vertretungskörperschaft – kann die Kameralistik streng genommen nur die Sicherung der Zahlungsfähigkeit erfüllen.

Die Doppik gilt als der Rechnungsstil der Privatwirtschaft. Eine Kommune hat aber ganz andere Aufgaben als die Gewinnerzielung. Ist die Doppik überhaupt für ein kommunales Finanz- und Haushaltswesen geeignet?

Ja. Dazu muss man Rechnungsstil und Organisationszweck unterscheiden. Die kaufmännische Doppik bezeichnet einen Rechnungsstil, wonach jeder Buchungssatz betragsgleich in Soll und Haben ausgeglichen sein muss.

Bei einem Unternehmen erwarten Eigentümer und Kapitalgeber eine angemessene Verzinsung bzw. Rendite. Dazu ist – jedenfalls langfristig – ein Gewinn notwendig (Organisationszweck). Dieser Gewinn wird durch den "technischen" Einsatz der

Doppik (Rechnungsstil) als Erfolg einer Rechnungsperiode (Ertrag minus Aufwand) ermittelt. Kleinunternehmen arbeiten vielfach mit einer einfachen Einnahmen-Überschuss-Rechnung (Rechnungsstil) – auch ohne Einsatz der Doppik arbeiten diese Unternehmen gewinnorientiert (Organisationszweck).

Wesensziel der Kommunen ist die Daseinsvorsorge, nicht die Gewinnerzielung. Die Doppik ist eine zweckneutrale Buchungstechnik, die von gemeinwohl- wie renditeorientierten Organisationen verwendet wird.

Ist die Doppik eine Modeerscheinung, die in ein paar Jahren, wie so viele andere Modernisierungswellen, vergessen sein wird?

Nein, die Doppik ist keine Modeerscheinung nach dem Motto: Auch dieser Anfall geht vorüber. Die doppelte kaufmännische Buchführung wird seit dem 15. Jahrhundert millionenfach verwendet. Auch sollte man nicht vergessen, dass die Doppik in anderen Ländern seit vielen Jahren auch in der öffentlichen Verwaltung Anwendung findet. Die Beratungen der Innenministerkonferenz und die zwischenzeitlich vorgestellten Entwürfe der Gemeindehaushaltsverordnungen zeigen die Ernsthaftigkeit des Vorhabens.

Erproben auch andere Bundesländer die Doppik?

Ja. Neben den Projektkommunen in Hessen, die das NKRS seit 2001 im Tagesbetrieb verwenden, setzt der "Oldie" des neuen kommunalen Rechnungswesens, die Stadt Wiesloch in Baden-Württemberg, das von Prof. Dr. Lüder maßgeblich gestaltete Speyerer Verfahren seit einigen Jahren im Regelbetrieb ein. In Nordrhein-Westfalen wird das im Rahmen eines Modellprojekts entwickelte Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) von einigen Modellkommunen erprobt. Hinzu kommen zahlreiche Einzelprojekte von Kommunen, die im Rahmen der Experimentierklauseln in den Gemeindeordnungen neue Wege im Haushalts- und Finanzwesen erproben. Und im angloamerikanischen, westeuropäischen und pazifischen Ausland wird ebenfalls seit vielen Jahren doppisch gerechnet.

Wie unterscheiden sich die Ansätze in den einzelnen Bundesländern?

Die Rechnungsstruktur aller Modelle beruht auf einer Drei-Komponenten-Rechnung aus Vermögens-, Ergebnis- und Finanzrechnung. Die Gliederung dieser Rechnungen unterscheidet sich in einigen Details. Die Bewertung des Vermögens ab dem Zeitpunkt der Eröffnungsbilanz erfolgt weitgehend nach Anschaffungs- und Herstellungskosten (AHK).

Unterschiede bestehen zur Zeit insbesondere beim verwendeten Kontenrahmen, der Form der Finanzrechnung (Hessen: indirekte Finanzrechnung; Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg: direkte Finanzrechnung) und bei der Frage der Bewertung des Altvermögens (Anschaffungs- und Herstellungskosten vs. Wiederbeschaffungszeitwerte).

Gibt es rechtliche Regelungen für den Einsatz der Doppik in Kommunen?

Die Doppik wird in Hessen derzeit auf Grundlage einer Ausnahmegenehmigung nach § 133 HGO eingeführt. In Hessen wurde deswegen das Projekt Transferebene geschaffen, um aus den Praxiserfahrungen heraus Grundlagen für die gerade in der Abstimmung stehenden Rechtsnormen zu erhalten.

Die Kompetenz zur Regelung des kommunalen Haushaltsrechts liegt bei den Ländern. Die Innenministerkonferenz hat aus diesem Grund eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit der Entwicklung einer doppischen Muster-Gemeindehaushaltsverordnung befasst. Zur Zeit werden die Entwürfe gerade abgestimmt. Das hessische Parlament wird sich nach dieser Planung im Jahr 2004 mit den Novellen der GemHVO und der HGO befassen. Es ist davon auszugehen, dass ab dem Jahr 2005 eine rechtliche Grundlage für die doppische Haushaltsführung in den Kommunen vorliegt.

Für Kommunen, die sich für eine Umstellung ihrer Haushaltsführung auf die Doppik interessieren, liegen in Hessen mit den Ergebnissen aus dem Projekt Transferebene Orientierungsvorgaben vor, die eine doppische Haushaltsführung auf der Basis einer Ausnahmegenehmigung nach § 133 HGO ermöglichen.

Wird eine Ausnahmegenehmigung für die Einführung der Doppik gebraucht?

Wenn bis zum Jahr 2005 vom geltenden (kameralen) Recht abgewichen wird, ja. Es wird erwartet, dass ab dem Jahr 2005 eine doppische GemHVO vorliegt, so dass der doppische Haushalt ab dem Jahr 2005 auf der Basis des geltenden Rechts geführt wird und seinen Ausnahmestatus nach § 133 HGO verliert.

Müssen alle Kommunen die Doppik einführen?

Zur Zeit gibt es in dieser Frage keine länderübergreifend einheitliche Vorgehensweise. Das Land Nordrhein-Westfalen hat seinen Kommunen bereits einen verbindlichen Zeitplan für eine Umstellung auf die Doppik genannt. Das Land Hessen beabsichtigt, den Kommunen nach Verabschiedung der Muster-Gemeindehaushaltsverordnung durch die Innenministerkonferenz und der Erarbeitung einer neuen hessischen Gemeindehaushaltsverordnung auf doppischer Grundlage, ein Wahlrecht zwischen Doppik und (erweiterter) Kameralistik einzuräumen. Die Vorteilhaftigkeit der Doppik in der kommunalen Praxis sollte jedoch – im positiven Sinne – Schule machen.

Gibt es eine Gleichbehandlung zwischen den Kommunen mit doppischer Buchführung und denjenigen mit einer erweitert kameralistischen Buchführung?

Ja. Das hessische Innenministerium plant, keiner Kommune Vor- oder Nachteile aus der Wahl ihres Buchungsstils entstehen zu lassen, weder in der Umsetzungsphase noch beim späteren Parallelbetrieb von Doppik und erweiterter Kameralistik.

Wenn ich die Doppik in meiner Kommune eingeführt habe, wozu brauche ich dann noch einen Produkthaushalt?

Die Doppik liefert die notwendigen (aber nicht hinreichenden) Grunddaten in Form von Erträgen und Aufwendungen, um den Ressourcenverbrauch abzubilden und/oder Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung bereitzustellen.

Die Einführung der Doppik stellt zwar einen Wechsel des Rechnungsstils dar, muss aber dennoch keine Outputorientierung bedeuten. Die Doppik ermöglicht Aussagen zum Ressourcenverbrauch und zum Vermögen bzw. zu dessen Entwicklung. Die spannende Frage, welchen Aufwand die Kommune für welche kommunale Leistung erbringt und ob mit dem dadurch erzielten "Output" auch tatsächlich das gewünschte strategisch-politische Ziel erreicht wird, wird damit aber noch nicht beantwortet.

Outputorientierung bedeutet im Kern, zu fragen, ob die erbrachten Verwaltungsleistungen und verbrauchten Ressourcen auch dazu dienen, gewünschte Ergebnisse zu erreichen. Die Ergebnisse des Verwaltungshandelns lassen sich sinnvollerweise nur als Produkte quantifizieren. Eine ergebnisorientierte Steuerung setzt Produkte demnach voraus.

An die Ergebnisorientierung schließt sich in der Logik des neuen Steuerungsmodells die Wirkungsorientierung an. Diese fragt nicht (nur) danach, ob die erstellten Produkte effizient erstellt wurden, sondern ob mit den Produkten auch die strategisch-politischen Ziele der Kommune erreicht werden.

Führt die Doppik dazu, dass die Verwaltung effizienter und bürgerfreundlicher wird?

Ja und Nein – Ja, weil die aus der doppischen Buchführung gewonnenen Daten in Verbindung mit einer Kosten- und Leistungsrechnung überhaupt erst Entscheidungen zu Fragen der Effizienz ermöglichen: Bleiben etwa für Berechnungen über die Rentabilität einer Maßnahme Abschreibungen oder Pensionsrückstellungen unberücksichtigt, dann gehen von den derart gewonnenen Zahlen falsche Signale aus. Diese können in der Folge zu einem wirtschaftlich falschen Verhalten führen.

Nein, weil die Einführung der Doppik nur dann zu einem wirtschaftlicheren Verhalten führt, wenn Politik, Verwaltung und Bürgerinnen und Bürger bereit sind, entsprechende Schlüsse zu ziehen und hieraus Maßnahmen abzuleiten. Das NKRS stellt ein Entscheidungsunterstützungssystem auf doppischer Grundlage zur Verfügung – es trifft selbst keine Entscheidungen.

Ist der Aufwand für die Erfassung des Vermögens nicht viel zu groß, da die Kommunen ihr Vermögen, etwa eine Brücke, doch sowieso nicht einfach verkaufen können?

Eigentlich nicht. Die erstmalige Erfassung der Vermögensbestände der Kommunen ist, je nach Umfang der bereits vorhandenen Vermögensdaten und Unterlagen, eine große logistische Herausforderung für die Kommunen. Auch der personelle Aufwand ist dabei nicht unerheblich. Dieser Aufwand ist jedoch nur einmalig zu leisten.

Danach werden nur die Vermögensveränderungen erfasst (und meist auch durch geeignete Softwaresysteme unterstützt).

Der Instandhaltungsstau bei Bund, Ländern und Gemeinden ist u. a. auch darauf zurückzuführen, dass ein Investitionsvorgang kameral nur einmal, beim Erwerb, erfasst wird und keine Abschätzung der Vermögenssubstanz wie der "normalen" Abnutzung verfügbar ist. Danach tauchen im Haushalt nur noch die Kosten für den laufenden Unterhalt auf. Die Abnutzung der Substanz, die in der Doppik als Abschreibungen (Ressourcenverbrauch) abgebildet wird, bleibt i.d.R. außen vor.

Das NKRS will dabei Regelungen zur Erfassung des Vermögens möglichst praxisnah gestalten und aus Gründen der Vergleichbarkeit und Manipulationsfreiheit keine Bewertungsspielräume i.S. von "Bilanzkosmetik" zulassen. Die Bewertung soll grundsätzlich zu Anschaffungs- und Herstellungskosten erfolgen. Abschreibungen erfolgen linear. Gerade vor dem Hintergrund, dass eine Kommune sich über Mittel finanziert, die ihr die Bürgerinnen und Bürger über die Zahlung von Steuern und Abgaben quasi treuhänderisch überlassen, ist die Bewertung nach dem Vorsichtsprinzip in Verbindung mit einem Ausschluss von Wahlrechten sinnvoll. Keine Kommune soll sich reicher darstellen, als sie tatsächlich ist.

Ist die Einführung der Doppik für kleine Kommunen nicht viel zu aufwändig?

Wie bereits beschrieben, ist die erstmalige Erfassung des Vermögens mit Aufwand verbunden. Der Aufwand für die Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik wird künftig durch standardisierte Verfahren erleichtert. Dass der Arbeitsaufwand für den Buchungsbetrieb leistbar ist, kann man nicht zuletzt daran sehen, dass in der freien Wirtschaft auch kleine Betriebe ohne Probleme mit der kaufmännischen Buchführung arbeiten. Und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kasse und Kämmerei sind fachlich gut ausgebildet.

Das Stichwort Software ist sehr wichtig. Für Kommunen gibt es doch überhaupt keine spezielle doppelische Software, oder?

Das Angebot an doppischer Software, die von Kommunen eingesetzt werden kann, entwickelt sich auf Grund der steigenden Nachfrage schnell. Es werden bereits jetzt verschiedenartige Lösungen angeboten, so dass für kleinere, mittlere und große Kommunen die passende Software ausgewählt werden kann. Mit zunehmender Verbreitung der Doppik ist zu erwarten, dass im Verlauf weniger Jahre Standardangebote entwickelt werden, die auch den Einführungsaufwand für die Kommunen erheblich senken werden.

Das NKRS als Methodenkonzept lehnt sich eng an betriebswirtschaftliche Standards an. Die doppelische Software benötigt aus diesem Grund für den Rechnungswesenkern des NKRS keine speziellen Anpassungen. Vor- und Fachverfahren (z. B. Steuern und Veranlagungswesen, Jugend- und Sozialhilfe) können – soweit die Rechnungswesen-Software nicht über eigene Fachverfahren verfügt – über Schnittstellen angebunden werden.

Sind die Kommunen für die technische Umsetzung des NKRS auf die Software einer bestimmten Firma angewiesen?

Nein. Das NKRS als Methodenkonzept ("logisches Modell") ist bewusst softwareunabhängig aufgebaut worden.

Müssen die Kommunen alle Fach- und Vorverfahren ersetzen?

Nein. Welche Vor- und Fachverfahren beibehalten werden können bzw. sollen, entscheidet die Kommune in Abstimmung mit den Partnern, die für die Einführung der Software zuständig sind.

Die Bildung von Rückstellungen etwa für Pensionen ist doch nur Augenwischerei. Wie sollen die Kommunen angesichts ihrer angespannten Haushaltssituation diese zusätzlichen Belastungen erwirtschaften?

Richtig ist, dass Rückstellungen für Pensionsansprüche Aufwand darstellen, der das Jahresergebnis belastet.

Die Verpflichtung zur Zahlung von Pensionen besteht aber ganz unabhängig von der Frage, ob das Haushaltswesen kameral oder doppisch ist. Mit anderen Worten: Geld kostet es auf lange Sicht immer. Der Vorteil der Doppik besteht darin, dass sie die zukünftigen Belastungen offen legt und derjenigen Periode zuordnet, in der sie entstanden sind. Die Kameralistik hingegen hat alleine den Geldverbrauch in der betrachteten Periode zum Gegenstand und bildet zukünftige Belastungen nicht ab.

Bleibt die Einteilung des kommunalen Haushaltes in Verwaltungs- und Vermögenshaushalt bestehen?

Nein. Das neue doppische Haushaltswesen besteht aus einer Drei-Komponenten-Rechnung mit Vermögensrechnung (Bilanz), Ergebnisrechnung und Finanzrechnung.

Die Ergebnisrechnung könnte von ihrer Funktion her – erweitert um zusätzlichen Rechnungsstoff wie Abschreibungen und Rückstellungen – mit dem Verwaltungshaushalt verglichen werden. Der Ausweis der Investitionen und ihrer Finanzierung erfolgt in der Finanzrechnung. Ein Teil der Finanzrechnung bildet gewissermaßen Größen ab, die mit dem kameralen Vermögenshaushalt verglichen werden könnten. Die Vermögensrechnung gibt es kameral nicht.

Prinzipiell sollte man sich aber davor hüten, kamerale Begriffe unreflektiert in die Doppik zu "übersetzen" oder umgekehrt. Beide Systeme arbeiten mit einem anderen Rechnungs- und Buchungsstoff. Die Unterschiede zwischen Kameralistik und Doppik sind – zumindest an einigen Stellen – zu groß, um sie mit optisch gleichen Begriffen sinnvoll überwinden zu können.

Ich höre immer nur Drei-Komponenten-Rechnung: Und wo bleibt der Produkthaushalt?

Der wird nicht vergessen. Der Produkthaushalt "versteckt" sich im Ergebnishaushalt.

Im Ergebnishaushalt – der in den Kommunen die Funktion der Gewinn- und Verlustrechnung der kaufmännischen Buchführung übernimmt – werden alle für die Gesamtkommune relevanten Aufwände und Erträge dokumentiert. Der Ergebnishaushalt setzt sich aus den Teilergebnishaushalten zusammen. Diese wiederum lassen sich nach zwei Abbildungslogiken gliedern: Nach der Organisation der Kommune oder nach den Leistungen/Produkten. Die organische Gliederung entspricht der bisherigen, an der Aufbauorganisation orientierten, Gliederungsweise. Der Haushalt wird nach den einzelnen Verwaltungseinheiten aufgegliedert, so dass es pro Amt, Abteilung etc. einen (Teil-)Haushalt gibt. Die produktorientierte Gliederung orientiert sich am Leistungs- und Produktspektrum einer Kommune. Diesen Leistungen und Produkten werden, abhängig von der kommunenspezifischen Tiefengliederung, Budgets zugeordnet, die einen Produkt(teil)haushalt bilden. In weiten Bereichen kann durch eine produktorientierte Aufbauorganisation eine sinnvolle und klare Verknüpfung zwischen Organisation und Produktstruktur herbeigeführt werden.

Der Produkthaushalt erhält seine zentrale Stellung im NKRS durch die Verknüpfung des Ressourceneinsatzes (Input) mit dem Ergebnis (Output) und den Wirkungen des Verwaltungshandelns über die Produkte und die zu ihrer Steuerung verwendeten Kennzahlen. Organisations- und Produktsicht bieten eine jeweils spezielle Sicht auf die Verwaltung und sind für die Steuerung gleichermaßen wichtig. Die Organisationssicht richtet den Blick nach "innen", die Produktsicht auf die erstellten Leistungen. Die Frage kann deshalb langfristig nicht "Organisations- oder Produktsicht", sondern nur "Organisations- **und** Produktsicht" lauten.

Welche Aufgaben können im Vorfeld eines Geleitzugprojekts bereits in Angriff genommen werden?

Eine ganze Reihe. Sie können

- die Mitarbeiter über das geplante Projekt informieren,
- die Politik, etwa durch eine Informationsveranstaltung, einbinden,
- Planungen anstellen, welche Personen am Projekt direkt und indirekt beteiligt werden sollen,
- erste Daten zu Gebäuden und Grundstücken sammeln und sichten,
- Daten für die Bewertung von Grundstücken (Aktualisierte Bodenrichtwerte etc.) beschaffen.

In Ihrer Kommune gibt es noch Bedenken gegen ein Projekt. Was kann getan werden?

Ein sehr wichtiges Element für die Schaffung von Akzeptanz ist Information. Wenn die Ziele der Maßnahmen bekannt sind, ist die Notwendigkeit einzelner Schritte deutlich besser vermittelbar, als wenn nicht klar ist, warum man bestimmte Dinge tut. Auch die frühzeitige und umfassende Einbindung der Personalvertretung hilft bei der Etablierung einer guten Zusammenarbeit von Beginn an.

Auch die regelmäßige Information über den Projektfortschritt dient der Sicherung der Akzeptanz. Es gibt viele Möglichkeiten, wie Information stattfinden kann. Nutzen sie die Möglichkeiten des Internet, indem Sie etwa einen Infobrief versenden, machen sie einen Infotag, bieten sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, im Gespräch mit der Projektleitung Fragen zu stellen.

Zu einer offenen Information gehört auch, dass von Beginn des Projekts an klar ist, dass ein Projekt Mehrarbeit bedeutet, die von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbracht werden muss.

Welche Mitarbeiter sollten in das Projekt eingebunden werden?

Prinzipiell alle, denn jedes Projekt soll einmal ein Ende haben und dann in die Verantwortung der Linienmitarbeiter übergehen. Je besser deren Einbindung ist, desto schneller werden Ergebnisse aus einem Projekt im Verwaltungsalltag umgesetzt.

In das Projektteam hingegen sollten (mindestens) die am stärksten betroffenen Einheiten mit einem Vertreter eingebunden sein. Dies sind

- Kämmerei,
- Kasse,
- EDV (wg. DV-Entscheidung),
- Bauamt (wg. Immobilienbewertung),
- Haupt- und Personalamt,
- Personalvertretung.

Brauche ich zusätzliche Mitarbeiter für die Einführung und den Betrieb eines doppelischen Rechnungswesens?

Nicht prinzipiell. Sie brauchen aber auf jeden Fall Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen.

Kenntnisse in Betriebswirtschaftslehre und in Buchhaltung sind für den Betrieb eines doppelischen Systems wichtig. Sie müssen dazu aber nicht unbedingt neue Mitarbeiter einstellen. Schulungen helfen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Bewältigung der neuen Aufgaben.

Genauso wenig, wie jetzt alle Mitarbeiter Kenntnisse der Kameralistik besitzen müssen, müssen in Zukunft alle Mitarbeiter Kenntnisse der Doppik besitzen. Schulungen sollten deshalb bedarfsorientiert und gezielt eingesetzt werden.

Anlage 1

Kleines Lexikon zur Doppik

Abgrenzungsrechnung ist ein Instrument der erweiterten Kameralistik zur Darstellung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses.

Da in der Kameralistik nur Einnahmen und Ausgaben, nicht aber Kosten und Erlöse, erfasst werden, können einerseits periodenfremde, betriebsfremde oder außerordentliche Beträge enthalten sein, die nicht in das Ergebnis einfließen dürfen. Andererseits fehlen möglicherweise Beträge, die durch die Kameralistik nicht erfasst werden. Dies sind z. B. kalkulatorische Kosten oder innere Verrechnungen. Die Abgrenzungsrechnung dient zur Ein- bzw. Ausgliederung solcher Beträge.

Abschreibung, auch: AfA (Absetzung für Abnutzung) ist der Werteverzehr eines abnutzbaren Wirtschafts-/Anlagegutes innerhalb einer Periode (z. B. Jahr) bezeichnet. Die Abschreibung wird durch die Verteilung der Anschaffungskosten auf die (standardisierte) Nutzungsdauer ermittelt.

Abweichung ist die Differenz zwischen dem geplanten und dem tatsächlich eingetretenen Ergebnis. Abweichungen sind regelmäßig zu ermitteln und zu berichten.

Abweichungsanalyse sind Untersuchungen über Ursachen, die einer Abweichung zugrunde liegen. Kenntnisse über Abweichungsursachen sind Voraussetzung für einen Lernprozess und gezielte Steuerungsmaßnahmen.

Abweichungsberichte werden immer dann erstellt, wenn Soll-Ist-Abweichungen bestimmte, vereinbarte Toleranzgrenzen überschreiten, so dass hierüber außerhalb des regelmäßigen Rhythmus der Standardberichterstattung berichtet werden muss. Abweichungsberichte signalisieren akuten Handlungsbedarf.

Ad-hoc-Berichte bereiten spezielle Fragestellungen auf Anforderung auf (Sonderanalysen).

Aggregation ist die stufenweise Zusammenfassung von Einzelgrößen zu Gesamtgrößen. So könnten z.B. die Baukosten einzelner Gewerke eines Bauvorhabens zu den Baukosten des gesamten Bauvorhabens addiert (= aggregiert) werden. Die Aggregation von Daten ist die Möglichkeit, Informationen empfängerorientiert zu verdichten.

Aktiva entsprechen der linken Seite der Bilanz. Sie umfassen das Anlage- und das Umlaufvermögen sowie aktiven Rechnungsabgrenzungsposten. Die Aktiva stellen die Mittelverwendung dar.

Alternativkosten sind Kosten, die für alternative Produktionsfaktoren hätten aufgebracht werden müssen, wenn auf den Einsatz der gewählten Faktorart verzichtet worden wäre.

Anlagegut gut ist ein Wirtschaftsgut, das dazu bestimmt ist, den Behörden und Einrichtungen des Landes dauernd (über einen längeren Zeitraum) zu dienen, z. B. ein Computersystem oder ein Dienstfahrzeug.

Anlagenbuchhaltung (Die Inventarverwaltung) als Anlagenbuchhaltung enthält sämtliche Bestandsinformationen über die inventarisierten Anlagegegenstände. Das Verzeichnis dient der Berechnung des jährlichen Werteverzehrs und der damit verbundenen Abschreibung, der Berechnung von Zinsen auf das in diesem Anlagevermögen gebundene Kapital und der vollständigen Erfassung der im Eigentum der Behörde befindlichen Grundstücke und Gebäude, um hierfür auch ein entsprechendes Nutzungsentgelt zu berechnen.

Anlagevermögen ist Teil des Vermögens, der einer Kommune zur laufenden Aufgabenerfüllung dient. Es umfasst insbesondere:

- Grundstücke
- Bewegliche Sachen (ohne geringwertige Wirtschaftsgüter)
- Dingliche Rechte (z. B. Erbbaurecht)
- Beteiligungen und Wertpapiere
- Forderungen aus Darlehen, die aus Haushaltsmitteln in Erfüllung einer kommunalen Aufgabe gewährt wurden
- Kapitaleinlagen bei Zweckverbänden oder anderen kommunalen Zusammenschlüssen
- Eingebrachtes Eigenkapital

Anschaffungskosten/Anschaffungswert sind Aufwendungen, die anfallen, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Sie umfassen neben dem Kaufpreis auch Nebenkosten wie z. B. Umsatzsteuer, Transportkosten, Notargebühren, Provisionen und Montagekosten.

Aufgabenkritik Kritische Erhebung und Analyse aller in einer Organisationseinheit erledigten Aufgaben hinsichtlich Notwendigkeit, Zeitaufwand und Prozessqualität (Schnittstellen, Kreisläufe, Kompetenzen). Die Aufgabenkritik ist ein Schritt in Verwaltungseinheiten auf dem Weg zur Definition von Produkten. Dies gilt für den Staat als Ganzes ebenso wie für die einzelne Organisationseinheit.

Aufwand ist in Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer Werteverzehr einer Organisationseinheit in einem Zeitabschnitt. Ausgaben für empfangene Güter und Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit.

Ausgaben sind die Weggabe von flüssigen Mitteln, die Erhöhung der Schulden oder der Rückgang der Forderungen.

Auszahlung ist die Weggabe flüssiger Mittel.

Balanced Scorecard (BSC) ist ein System voneinander abhängiger, aus der Strategie der Organisation abgeleiteter Zielsetzungen, Messgrößen (Kennzahlen) und Aktionen welche in ihrer Gesamtheit die Organisationsstrategie und Maßnahmen zu ihrer Erreichung beschreiben. (Veröffentlichungen in den USA von Kaplan/Norton 1992, deutsche Übersetzung 1997)

Barwert ist der Gegenwartswert zukünftiger Zahlungen. Er gibt Auskunft darüber, wie viel Geld heute benötigt wird, um eine bestimmte Zahlung in der Zukunft zu leisten. Die Umrechnung erfolgt durch einen „Abzinsungsfaktor“, der vom Zinssatz und vom Zeitraum bis zur zukünftigen Zahlung abhängt.

Benchmarking ist der Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte und Arbeitsprozesse mit den besten „Wettbewerbern“. Ziel ist es, aus dem Vergleich mit den Besten zu lernen und die Leistungsfähigkeit des eigenen Bereichs zu steigern, um im Idealfall selbst die Spitzenposition zu erreichen.

Berichtswesen stellt die Ergebnisse aus dem Controlling in Berichten dar, die in regelmäßigen Abständen an Führungskräfte und Entscheidungsträger geliefert werden.

Bestandskonto ist ein Konto der Bilanz (Aktiv- oder Passiv-Konto), das nur die Ein- und Ausgänge für einzelne Vermögensgegenstände ausweist, nicht jedoch Aufwand und Ertrag.

Betriebsabrechnung(sbogen) ist die Kosten- und Leistungsrechnung zur innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitskontrolle und Preisermittlung. Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) dient der Verteilung der Kosten auf die einzelnen Kostenstellen.

Betriebsergebnis ist eine Kategorie in der Erfolgsrechnung. Sie dient der Gegenüberstellung derjenigen Kosten und Leistungen, die unmittelbar mit dem Betrieb, der Leistungserstellung einer Organisationseinheit in Verbindung stehen bzw. hiervon verursacht werden.

Bilanz dient der Gegenüberstellung von Vermögen (linke Seite, Aktiva, „Soll“: Alle Sachgüter, Rechte und Forderungen) und Schulden (rechte Seite, Passiva, „Haben“: Eigen- und Fremdkapital) einer Organisationseinheit zu einem bestimmten Stichtag.

Bottom Up Verfahrensbeschreibung nach der Vorschläge, Planungsdaten „von unten“, d. h. seitens der Arbeitsebene entwickelt werden.

Buchwert ist der in der Bilanz ausgewiesene Wert eines Aktiv- oder Passivpostens, der nach bestimmten Bewertungsgrundsätzen (z. B. nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung) bestimmt wird.

Buchführung Die Buchführung beinhaltet die Erfassung aller Geschäftsvorfälle in wertmäßiger Form.

Budget/Dienststellen-Budget ist die Zusammenfassung von Einnahmen und Ausgaben unter verbindlichen Gesamtkriterien. Innerhalb des Budgets herrscht weitgehende Freiheit bei der Verwendung der Budgetmittel.

Budgetierung/dezentrale Budgetierung/budgetierende Dienststellen Budgetierung ist ein System der dezentralen Verantwortung einer Organisations-

einheit für ihren Finanzrahmen bei festgelegtem Leistungsumfang mit bedarfsgerechtem, in zeitlicher und sachlicher Hinsicht selbstbestimmten Mitteleinsatz bei grundsätzlichem Ausschluss der Überschreitung des Finanzrahmens (Budgetierung im materiellen Sinne). Es bezeichnet den Prozess der Bereitstellung von Finanzmitteln in Form vorab verhandelter Budgets zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung „vor Ort“ und ist damit ein neues Verfahren bei Aufstellung und Vollzug des Haushaltsplans. Mit der Zuweisung eines bestimmten Budgets für bestimmte Aufgaben, Produkte und Projekte zur flexiblen Bewirtschaftung (Budgetierung im formellen Sinne) ist i.d.R. die Vereinbarung von zu erreichenden Zielen und Ergebnissen verbunden (Kontraktmanagement).

Cash-Flow/Cash-Flow-Rechnung bezeichnet den Kassenzu- oder abfluss. Er wird wie folgt ermittelt: Erträge minus Aufwendungen, korrigiert um nicht zahlungswirksame Positionen (z. B. AfA, Veränderung von Vorräten, Forderungen, Verbindlichkeiten Rückstellungen), ergänzt um zahlungswirksame Vorgänge, die nicht Aufwand oder Ertrag sind (z. B. Kredittilgungen, Kreditaufnahme, Ausschüttungen, Kapitalerhöhungen). Kennziffer zur Beurteilung der finanziellen Situation eines Unternehmens (z. B. vor Investitionsentscheidungen).

Controlling/Controller ist eine Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung aller Bereiche und Ebenen einer Organisationseinheit. Controlling ist ein Steuerungsinstrument, um das Erreichen der Verwaltungsziele zu sichern. Es soll rechtzeitig über Zielabweichungen informieren. Im Unterschied zur Finanzkontrolle beinhaltet Controlling die Informationsversorgung und zukunftsorientierte Informationsverarbeitung zur Unterstützung der Leitung bei der Entscheidungsfindung. Ein Instrument für das Verwaltungs-Controlling ist die Kosten- und Leistungsrechnung. Es setzt sich zusammen aus dem Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von Informationen, der Berichterstattung und Bewertung von Informationen, dem Erstellen von Maßnahmenvorschläge und der Umsetzungskontrolle. Controlling ist nicht gleichzusetzen mit dem deutschen Begriff „Kontrolle“ (englisch: to control = beherrschen, steuern, unter Kontrolle haben). Der Controller fungiert also als „Lotse“ der Führungsebene einer Organisationseinheit. Es wird strategisches und operatives Controlling unterschieden.

Cost-Center Im Unterschied zum Profit-Center hat der Verantwortliche dieser Organisationseinheit keine Ergebnis-, sondern nur Kostenverantwortung.

Deckungsbeitrag/Deckungsbeitragsrechnung ist eine spezielle Art der Produkterfolgsrechnung. Hier erfolgt eine stufenweise Ermittlung der Deckung der Kosten durch die Erlöse eines Produktes mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung.

Deckungsfähigkeit, gegenseitige bezeichnet in der Kameralistik die Ermächtigung, Ausgaben über den Ansatz eines Titels hinaus zu leisten, wenn bei einem anderen Titel die entsprechenden Ausgaben nicht geleistet werden. Deckungsfähigkeit führt somit zu mehr Flexibilität bei der Bewirtschaftung von Mitteln.

Deckungskreis bezeichnet die Zusammenfassung von Titeln bzw.

Hauptgruppen, deren Ausgabeansätze deckungsfähig sind.

Dezentrale Ressourcenverantwortung bedeutet Verlagerung und dezentrale Bündelung von Verantwortung für Personal, Organisation, Finanz- und Sachmitteln auf Dienststellen vor Ort.

Doppelte Buchführung (Doppik) Buchführung ist die planmäßige und lückenlose Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle einer Organisationseinheit mit dem Ziel, jederzeit einen Überblick über die Vermögenslage und den Stand der Schulden zu ermöglichen. Bei der doppelten Buchführung werden die Geschäftsvorfälle in zweifacher Reihenfolge und sachlicher Ordnung mit Auswirkung auf das (Betriebs-)Vermögen gebucht. Die Buchung erfolgt auf mindestens zwei Konten. Die doppelte Erfolgsermittlung geschieht durch (Betriebs-)Vermögensvergleich und durch Gewinn- und Verlustrechnung. Dagegen gibt es bei der einfachen Buchführung keine Sachkonten. Die Bilanzerstellung ist nur durch Inventur möglich und die Gewinnermittlung erfolgt nur durch (Betriebs-)Vermögensvergleich. Es liegt also keine Kontrolle durch Gewinn- und Verlustrechnung vor.

Drei-Komponenten-Rechnung umfasst Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Finanzrechnung.

Durchschnittswertmethode ist eine Methode der Wirtschaftlichkeitsrechnung und der Berechnung der kalkulatorischen Verzinsung. Wird nur jeweils der Restwert (Anschaffungswert minus Abschreibungen) angesetzt, verringert sich die Verzinsung jährlich. Der Vergleich mit alternativen Maßnahmen (z. B. Miete statt Kauf) wird dadurch erschwert. Deswegen verwendet man häufig die Durchschnittswertmethode. Dabei wird jedes Jahr konstant die Hälfte des Anschaffungswertes verzinst. Die zu niedrige Verzinsung, die sich dadurch in der ersten Hälfte der Nutzungsdauer ergibt, wird jedoch durch die zu hohe Verzinsung in der zweiten Hälfte ausgeglichen.

Effektiv/Effektivität = Wirksam, wirkungsvoll. Kennzahl/Maß für die Zielerreichung.

Effizient/Effizienz = Wirtschaftlich lohnend, leistungsfähig. Kennzahl/Maß für die Wirtschaftlichkeit.

Effizienzdividende Abschöpfung der mit der Budgetierung erschließbaren Leistungs- und Rationalisierungsreserven. Organisationseinheiten mit Budgets können nur solche Mittel einer Rücklage zuführen, die über die Effizienzdividende eingespart worden sind.

Eigenergebnis In der Haushaltsüberleitungsrechnung ergibt sich das Eigenergebnis eines Verwaltungsbereichs aus den Eigenerlösen abzüglich der betrieblichen Personal- und Sachkosten. Es zeigt den Kostendeckungsgrad des Verwaltungsbereichs aus eigenen Einnahmen und gibt damit Hinweise zur Eigenwirtschaftlichkeit und zu möglichen Veränderungen etwa bei der Gebührenfinanzierung des Verwaltungsbereichs. Landesregierung und Landtag können anhand dieser Kenngröße entscheiden, ob der von den Nutznießern der Leistungen des Verwaltungsbereichs erbrachte Eigenfinanzierungsanteil den

politischen Vorstellungen entspricht oder ob der steuerfinanzierte Anteil zulasten des eigenfinanzierten Anteils gesenkt werden soll.

Eigenkapital = Differenz zwischen Vermögen (Aktiva) und Schulden (Verbindlichkeiten und Rückstellungen).

Einnahme ist der Zugang flüssiger Mittel, Verringerung der Schulden, Erhöhung der Forderungen.

Einzahlung ist der Zugang flüssiger Mittel.

Einzelkosten sind Kosten, die sich einem Kostenträger oder einer Kostenstelle direkt zuordnen lassen.

Einzelplan ist ein Bestandteil des Haushaltsplans, der sich an politischen oder organisatorischen Zuständigkeiten oder Sachgebieten orientiert.

Erfolg ist Ertrag minus Aufwendung.

Erfolgsrechnung/Ergebnisrechnung ist eine Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen einer Periode, meist gegliedert in Betriebs- und neutrales Ergebnis. In der hessischen Landes- und Kommunalverwaltung bspw. erweitert um das sog. „Steuer- und Transferergebnis“.

Erfolgsbeteiligung ist ein im Vorhinein festgelegter Anteil am Gewinn einer Organisationseinheit, der ihr zur freien Verfügung verbleibt, sofern der Gewinn nicht zum Verlustausgleich oder für andere auch im Vorhinein klar festgelegte Ziele verwendet wird.

Erlös sind in Geld bewertete verkaufte Güter/Dienstleistungen (Produkte, Leistungen). Der Erlös ergibt sich aus der Leistungsmenge multipliziert mit dem Absatzpreis (Erlös = Leistungsmenge X Preis). Der Erlös ist als Gegenstück zu den Kosten zu sehen.

Ertrag In Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer Wertezuwachs in einem Zeitabschnitt. Einnahmen für erstellte Güter und erbrachte Dienstleistungen im Jahr ihrer wirtschaftlichen Zugehörigkeit.

Evaluation/Evaluierung bezeichnet die Kontrolle, Analyse, Bewertung und Gewichtung von Abläufen und Regelungen in periodischen Abständen oder projektbezogen anhand vorgegebener Bewertungskriterien.

Facility Management auch Gebäudemanagement. Es umfasst Betrachtung, Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um ein Gebäude oder ein anderes bauliches Objekt.

Feedback (Rückkopplung) von Ergebnissen und Wirkungen an Betroffene, damit diese über die Folgen ihres Handelns unterrichtet werden, um das

zugrundeliegende Ziel mit dem erreichten Ergebnis vergleichen und bei Bedarf auch nachbessern zu können.

Finanzrechnung beinhaltet die Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben auf Basis von Aufwendungen, Erträgen und sonstiger Vermögensveränderungen.

Fixkosten sind beschäftigungsunabhängige Kosten der Betriebsbereitschaft. Sie verändern sich nicht mit der Ausbringung. Gemeinkosten sind überwiegend fix.

Flexibilisierung bedeutet innerhalb der Kameralistik die Beibehaltung der bisherigen Aufgliederung des Haushaltsplans in Gliederungen und Gruppierungen, aber bei gleichzeitiger Herstellung einer weitgehenden Deckungsfähigkeit. Dieses Instrument wirkt im Gegensatz zur Globalisierung im wesentlichen in der Phase der Haushaltsführung.

Folgekosten sind Kosten, die nach einer Investition durch deren Nutzung entstehen, z. B. Personal-, Energie- und Betriebskosten, Instandsetzungsaufwand, Miete, Abschreibungen etc.

Fremdkapital ist die Bezeichnung für die in der Bilanz ausgewiesenen Schulden gegenüber Dritten, die rechtlich entstanden oder wirtschaftlich verursacht sind. Fremdkapital dient der Finanzierung des Vermögens und gehört somit auf die Passiv-Seite der Bilanz.

Führungsverhalten, aktives Im Zuge der Umsetzung von Steuerungsmodellen (Controlling) wird zunehmend ein aktives Führungsverhalten notwendig. Dieses zeichnet sich unter anderem durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, umfassende Information, die Vereinbarung von Arbeits- und Leistungszielen, Feedback und Anerkennung konkreter Leistungen aus.

Funktionenplan Ordnung der Einnahmen und Ausgaben nach öffentlichen Aufgaben wird als Funktionenplan bezeichnet.

Gegenstromverfahren umfasst eine zeitversetzte Verknüpfung von Bottom Up- und Top Down-Verfahren zur Optimierung von z. B. Plandaten oder Veränderungsprozessen.

Geldverbrauchskonzept im Rahmen der Kameralistik bedeutet: Haushaltsplan, Buchführung und Jahresrechnung bilden Einnahmen und Ausgaben (= Geldverbrauch) ab.

Gemeinkosten sind alle nicht direkt zurechenbaren Kosten. Sie werden mit Hilfe von Schlüsselungen durch Zuschläge auf die Kostenstellen und Kostenträger verrechnet.

Geringfügige Wirtschaftsgüter (GfG) sind abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die selbständiger Nutzung fähig sind. Betragen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Vermögensgegenständen bis einschließlich 50 EUR (Netto), so werden sie nicht als Geringwertige

Wirtschaftsgüter aktiviert, sondern sofort vollständig als Aufwand auf dem entsprechenden Aufwandskonto verrechnet.

Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG) sind abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die selbständiger Nutzung fähig sind und deren Anschaffungs- oder Herstellungskosten (Warenpreis ohne Vorsteuer) für das einzelne Wirtschaftsgut 410 EUR netto und 480 EUR brutto nicht übersteigen. Für geringwertige Wirtschaftsgüter besteht die Möglichkeit, sie im Jahr der Anschaffung voll abzuschreiben. Geringwertige Wirtschaftsgüter werden auf einem gesonderten Aktivkonto erfasst.

Gesamtzielkosten leiten sich im allgemeinen ab aus dem Begriff Target Costs (= der Betrag, den ein Produkt nach den Verhältnissen am Markt kosten darf. Es ist der erzielbare Preis abzüglich der Gewinnmarge). Insbesondere in der Haushaltsdarstellung wird der Begriff Zielkosten im Sinne von Stückkosten gebraucht. Dabei sind die Zielkosten im Haushaltsplanungsprozess als Variable zu verstehen, die zwischen den Verantwortlichen verhandelt werden. Diese Variablen erhalten einerseits ein Werturteil über den Nutzen des betreffenden Produkts aus Sicht von Landesregierung und Landtag, andererseits antizipieren sie Verhandlungsergebnisse oder Notwendigkeiten, wie sie aus beabsichtigten Qualitätssteigerungen, Veränderungen der Auslastung oder aus Einsparmaßnahmen resultieren.

Gewinn ist Ertrag minus Aufwand größer Null.

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ist die meist staffelförmige Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen einer Organisationseinheit in einer Periode (meist Kalenderjahr). Ausgehend von den Umsatzerlösen wird das Jahresergebnis als Gewinn oder Verlust ermittelt.

Globalbudget/-budgetierung ist ein frei zu bewirtschaftendes Budget. Im Gegensatz zum kameralen Globalhaushalt ist eine Verknüpfung mit Leistungszielen vorhanden, so dass eine Steuerung ermöglicht wird.

Globalisierung (haushaltstechnisch)/Globalhaushalt meint die weitgehende Reduzierung der Aufgliederung von Gruppierungen bei der Haushaltsaufstellung bis hin zur Beschränkung auf einen Titel pro Hauptgruppe. Globalisierung bedeutet (haushaltstechnisch) „Titelzusammenführung“.

Globalisierung (wirtschaftlich, politisch) bezeichnet die Zunahme von Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen im internationalen wirtschaftlichen und politischen Umfeld. Ausweitung des Wettbewerbs und des unternehmerischen Aktionskreises auch auf räumlich weit entfernte Alternativen.

Globalisierung (wirtschaftlich, politisch) bezeichnet die Zunahme von Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen im internationalen wirtschaftlichen und politischen Umfeld. Ausweitung des Wettbewerbs und des unternehmerischen Aktionskreises auch auf räumlich weit entfernte Alternativen.

Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung für Kommunen (GoB K) bilden die Grundlage für das Neue Kommunale Finanzmanagement. Sie umfassen:

- Vollständigkeit
- Richtigkeit und Willkürfreiheit
- Verständlichkeit
- Öffentlichkeit
- Aktualität
- Relevanz
- Stetigkeit
- Nachweis der Recht- und Ordnungsmäßigkeit
- Dokumentation der intergenerativen Gerechtigkeit

Gruppierungsplan bildet die Ordnung der Einnahmen und Ausgaben nach ökonomischen Gesichtspunkten.

Güter im engeren Sinne sind körperliche Gegenstände, die auch als Waren, Produkte oder Sachgüter bezeichnet werden. Güter im weiteren Sinne ist der Oberbegriff für Waren und Dienstleistungen.

Güterverzehr bezeichnet den bewerteten Sachgüter- und/oder Leistungsverzehr im Leistungserstellungsprozess (z. B. Güterverzehr durch Ge- und Verbrauch, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen, Zerstörung).

Handelsgesetzbuch (HGB) regelt einen wesentlichen Teil des vom allgemeinen bürgerlichen Recht abweichenden Sonderrechts des Handels.

Haushaltsansatz umfasst die im Haushaltsplan für das Haushaltsjahr vorgesehenen Einnahmen und Ausgaben.

Haushaltsausgleich ist gegeben, wenn die Ausgaben durch die Einnahmen vollständig gedeckt werden.

Haushaltsgrundsätze gelten für die gesamte Haushaltsplanung und -führung:

- Stetige Aufgabenerfüllung
- konjunkturgerechtes Verhalten
- Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit
- Haushaltsausgleich

Daneben gibt es noch Grundsätze zur Veranschlagung von Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsplan und ihrer Bewirtschaftung:

- Bruttoveranschlagung
- Einzelveranschlagung
- Gesamtdeckung
- Haushaltseinheit
- Haushaltsklarheit
- Haushaltswahrheit

- Kassenwirksamkeit
- Jährlichkeit
- Sachliche Bindung
- Vollständigkeit
- Vorherigkeit
- Zeitliche Bindung

Haushaltsjahr entspricht dem Kalenderjahr vom 1.1. bis zum 31.12.

Haushaltsplan gliedert sich in einen Verwaltungshaushalt und einen Vermögenshaushalt und besteht aus einem Gesamtplan, den Einzelplänen des Vermögens- und des Verwaltungshaushalts, Sammelnachweisen und einem Stellenplan sowie mehreren Anlagen, z. B. dem Vorbericht, dem Finanzplan, der Schuldenübersicht oder dem Haushaltskonsolidierungskonzept. Als Grundlage der Haushaltswirtschaft muss er alle voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben und die notwendigen Verpflichtungsermächtigungen enthalten. Er ist für die Verwaltung verbindlich, sobald die Haushaltssatzung in Kraft getreten ist. Dann müssen mindestens alle dort geplanten Einnahmen erzielt werden und es dürfen höchstens die veranschlagten Ausgaben getätigt werden.

Haushaltsrechnung ist Teil der Jahresrechnung. In ihr erfolgt die Gegenüberstellung von Soll-Einnahmen bzw. Soll-Ausgaben und Ist-Einnahmen bzw. Ist-Ausgaben und die Feststellung des Jahresergebnisses. Überschüsse werden den Rücklagen zugeführt, Fehlbeträge in die Kassenbücher des nächsten Haushaltsjahres vorgetragen.

Haushaltsrest sind Einnahmeansätze und Ausgabeermächtigungen, die in das folgende Jahr übertragen werden.

Haushaltssatzung ist eine kommunale Satzung, die vom Rat bzw. Kreistag beschlossen wird und dem Haushaltsplan seine Rechtsverbindlichkeit gibt.

Herstellungskosten/Herstellungsaufwand sind Kosten/Aufwand einer Maßnahme, durch die Sachvermögen neu geschaffen wird oder durch die vorhandenes Sachvermögen in seiner Substanz vermehrt, in seinem Wesen verändert oder über seinen bisherigen Zustand hinaus erheblich verbessert wird.

Hochrechnung stellt auf Basis der bisher angefallenen Ist-Zahlen und der erwarteten Entwicklung das voraussichtliche Ergebnis zum Ende des Betrachtungszeitraums (i.d.R. Jahr) dar.

Homogene Produkte (z. B. einfache Gebührenbescheide) lassen sich mit dem ersten Zuschlagsverfahren bestimmen.

Höchstwertprinzip ist ein Grundsatz der Bewertung für Verbindlichkeiten. Der Wertansatz einer Verbindlichkeit muss nach oben korrigiert werden, falls sich der Rückzahlungsbetrag entsprechend ändert, z. B. durch Aufwertung einer Auslandswährung. Für Aktiva gilt dagegen das Niederstwertprinzip.

Imparitätsprinzip ist ein Grundsatz der Bewertung. Es ist eine Einschränkung des Realisationsprinzips, dadurch dass Wertminderungen bereits dann „berücksichtigt werden, wenn sie sich mit hinreichender Wahrscheinlichkeit abzeichnen“. Wertsteigerungen dürfen dagegen erst bei ihrer Realisation angesetzt werden.

Indikatoren berechnen allgemein Maßgrößen, die einen bestimmten Sachverhalt, der sich wegen seiner Komplexität einer umfassenden und exakten Messung entzieht, ausschnittsweise bzw. stellvertretend abbilden. Sie sollen einfach und unter subjektiven Gesichtspunkten nachprüfbar erfasst werden können. Andererseits gilt die Forderung nach möglichst hoher Übereinstimmung von Messergebnis und zu messbarer Realität. Indikatoren können Hilfsmittel für eine Informationsbereitstellung sein.

Industriekontenrahmen (IKR) der seit 1986 gültige Kontenrahmen, dessen Gliederung an den Gliederungsschemata des Handelsgesetzbuches (HGB) für große Kapitalgesellschaften (insbesondere §§ 266, 275 HGB) orientiert ist. Da in diesem Kontenrahmen nur wenige Kontengruppen von den Belangen der Industrie spezifisch geprägt sind, ist der IKR mit verhältnismäßig geringen Anpassungen auch für andere Wirtschaftszweige geeignet.

Input-orientiert/Inputsteuerung/Input bezeichnet die Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an den zur Verfügung gestellten Mitteln (Ressourcen).

Interne Leistungsverrechnung (ILV) ist die Verrechnung von Leistungen, die in der eigenen Organisationseinheit zwischen Kostenstellen oder Kostenträgern erbracht und genutzt werden mit Hilfe von Stundensätzen oder Verrechnungspreisen.

Inventar bezeichnet im Rechnungswesen das Verzeichnis der Vermögensgegenstände und Schulden.

Inventur ist die Bestandsaufnahme aller Vermögensgegenstände und Schulden, die in der Bilanz dem Grunde nach angesetzt werden können, durch Zählen, Messen, Wiegen und Schätzen.

Ist-Kosten sind die tatsächlich (in der Vergangenheit) entstandenen Kosten.

Ist-Kosten-Rechnung ist eine Form der Kostenrechnung, bei der die während einer Abrechnungsperiode tatsächlich angefallenen Kosten ohne Korrekturen auf die produzierten und abgesetzten Kostenträger lückenlos weiterverrechnet werden (Nachkalkulation). Manchen Kostenarten, deren Höhe erst später feststeht (z. B. Steuern und Gebühren) müssen zu Normal- oder Planwerten angesetzt werden.

Jahresabschluss ist ein Spiegelbild des Haushaltsplanes und Dokumentation des Ergebnisses seiner Ausführung. Er besteht aus den drei Komponenten Bilanz, Gesamtergebnisrechnung und Gesamtfinanzrechnung. Weitere Bestandteile sind der Anlagenspiegel, der Verbindlichkeitspiegel und der Rechenschaftsbericht.

Für **heterogene Verwaltungsprodukte** (z. B. ein Anlagegenehmigungsverfahren) kann in der Kostenrechnung auf das zweite und dritte Verfahren zurückgegriffen werden.

Homogene Produkte (z. B. einfache Gebührenbescheide) lassen sich mit dem ersten Zuschlagsverfahren bestimmen. Für heterogene Verwaltungsprodukte (z. B. ein Anlagegenehmigungsverfahren) kann in der Kostenrechnung auf das zweite und dritte Verfahren zurückgegriffen werden.

Kalkulatorische Erlöse sind Erlöse für nicht für den Markt bestimmte, innerbetriebliche Leistungen.

Kalkulatorische Kosten sind Kosten, denen kein Aufwand gegenübersteht, z. B. Kalkulatorische Mieten, Zinsen und Abschreibungen. Werden unabhängig von den tatsächlichen Aufwendungen für Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung und Kalkulation ermittelt, um z. B. beim unentgeltlichen Zurverfügungstellen von Räumen, Krediten und Anlagegütern die damit verbundene Kostenwirkung zu fingieren.

Kameralistik ist ein input-orientiertes Rechenwerk (Einnahmen-Ausgaben-Rechnung), das viel über die Verwendung von Ressourcen aussagt, wenig aber über die damit erzielten Ergebnisse. Es ist eher auf Finanz- als auf Sachziele ausgerichtet. Die camera ((fürstliche Schatz-)Kammer) wurde im mittelalterlichen Latein zum Begriff für die Behörde, die den fürstlichen Haushalt verwaltete. Die eigentliche Kameralistik stellte ein regierungswirtschaftliches und finanzwirtschaftliches System dar. Verkürzt versteht man unter dem Begriff heute den Nachweis von Einnahmen und Ausgaben sowie den Vergleich mit dem durch Titelspezialität geprägten Haushaltsplan der öffentlichen Verwaltungen bzw., auch erweitert, bestimmter öffentlicher Betriebe. Die Dokumentation zahlungswirksamer Vorgänge kann aber nicht zwischen erfolgswirksamen und erfolgsneutralen Maßnahmen unterscheiden und ist zudem häufig nicht periodengerecht. Informationen über sachliche und finanzielle Ressourcen, über Erfolg und Kosten von Verwaltungsleistungen sind damit ebenso wenig zu analysieren wie zum Beispiel auch die Zuordnung von Kosten und Leistungen zu organisatorischen Teileinheiten. Die Haushaltskassenrechnung ist eine kameralistische Rechnung.

Kaufmännische Buchführung/Kaufmännisches Rechnungswesen ist ein auf der doppelten Buchführung beruhendes Rechenwerk, das dem Kapitalgeber in Form von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung („Externes“ Rechnungswesen) eine wahrheitsgetreue Auskunft über die finanzielle (Vermögens- und Ergebnis-) Situation und Entwicklung einer Organisationseinheit geben soll. Gleichzeitig bedient es in der Regel die Kosten- und Leistungsrechnung („Internes“ Rechnungswesen) zur Steuerung und Kontrolle der Leistungsprozesse durch die Verantwortlichen.

Kennzahlen/Kennziffern/-systeme sind Relationen/Indizierungen und andere mit Formeln ausgedrückte quantitative Zusammenhänge/Sachverhalte, die in konzentrierter Form Tendenzen und Planerreicherung aufzeigen sowie Periodenvergleiche und Abweichungsanalysen auch zwischen Organisationseinheiten ermöglichen. In einem Kennzahlen-System sind diese Werte

organisch und der spezifischen Fragestellung entsprechend zusammengestellt und aufgebaut.

Konto ist eine zweiseitig geführte Rechnung in einer Buchführung, bei der die Zugänge getrennt von den Abgängen aufgezeichnet werden. Das Konto hat die gleiche Form wie eine Bilanz (sogenannte T-Form).

Kontenplan ist eine systematische Gliederung aller Konten der Buchführung sowie ggf. aller Konten der Finanzrechnung für eine bestimmte Kommune.

Kontenrahmen ist die Zusammenstellung der Organisationspläne für die Buchführung der Betriebe/Organisationseinheiten einer bestimmten Branche. Sie sollen Ordnung und Übersicht in die Vielzahl der Konten bringen. Sie sind Modelle für den jeweiligen Wirtschaftszweig. Ihr Zweck besteht in der einheitlichen Ausrichtung der Buchführungsorganisation. Durch sie wird die gleichmäßige Buchung der Geschäftsvorfälle in den verschiedenen Betrieben/Organisationseinheiten gewährleistet.

Kontierungsrichtlinien/Kontierungshandbuch sind verbindliche Vereinbarung, welche Geschäftsvorfälle/Belegarten wie zu buchen sind. Sie werden anhand von Beispielen erläutert und aufgrund von Praxis-Erfahrungen permanent überarbeitet.

Kontraktmanagement bezeichnet die Führung und Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten – auch unterschiedlicher Hierarchiestufen – über Zielvereinbarungen auf Basis verhandelter (Vertrags-)Bedingungen mit sachlicher und zeitlicher Bindung. Kontraktmanagement ist Basis für verbindliche Budgets.

Kosten sind in Geld bewerteter Verbrauch an Gütern/Dienstleistungen zur betrieblichen Leistungserstellung.

Kostenarten beschreiben den bei der betrieblichen Leistungserstellung entstehenden Werteverzehr in bestimmten Kategorien. Sie sind gegliedert nach der Art der verbrauchten Produktionsfaktoren in Personalkosten, Sachkosten (Material, Fremdleistungen) und kalkulatorische Kosten.

Kostenartenrechnung ist ein Teilbereich der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie gibt Auskunft über die betragsmäßige Entwicklung einzelner Kostenarten in der Abrechnungsperiode, über die Kostenstruktur der Organisationseinheit und damit über den Wert der in einem bestimmten Zeitraum verbrauchten unterschiedlichen Arten von Produktionsfaktoren.

Kostenstelle ist ein Ort, an dem Kosten entstehen mit zugehöriger (Führungs-)Verantwortlichkeit. Um wirksame Wirtschaftlichkeitskontrollen durchführen zu können, sollte eine Identität von Kostenstelle und Verantwortungsbereich angestrebt werden. Kostenstellen sind nach funktionalen, organisatorischen oder räumlichen Aspekten abgegrenzte Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche, denen die von ihnen verursachten Kosten(arten) zugerechnet/zugewiesen werden (z. B. Fachbereiche, Abteilungen).

Kostenstelleneinzelkosten sind Kosten, die sich für eine einzelne Kostenstelle exakt erfassen lassen (z. B. Kosten des Kostenstellenleiters). Aus Produktsicht sind es Gemeinkosten.

Kostenstellengemeinkosten sind Kosten, die sich nur mehreren Kostenstellen gemeinsam exakt zurechnen lassen (z. B. Kosten des Abteilungsleiters). Sie können nur durch Schlüsselung auf die einzelnen Kostenstellen umgelegt werden.

Kostenstellenrechnung ist ein Teilbereich der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie hat die Aufgabe, die anfallenden Kostenarten verursachungsgerecht auf die Kostenstellen zuzuordnen, um so deren Kostenverbrauch zu überwachen, u. a. mit dem Ziel der Ermittlung von Stundensätzen.

Kostenträger sind in der Regel an der Struktur der Produkte orientierte Kostenzurechnungsobjekte, die zuordnen und verdeutlichen, wofür Kosten entstanden sind

Kostenträgerrechnung ist ein Teilbereich der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie hat die Aufgabe, die anfallenden Kostenarten verursachungsgerecht auf die Kostenträger zuzuordnen, um so deren Kostendeckung zu überwachen, u. a. mit dem Ziel der Ermittlung von Stückkosten und Verrechnungspreisen.

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist ein Teilgebiet des kaufmännischen Rechnungswesens („internes“ Rechnungswesen), in dem Kosten und Leistungen erfasst, gespeichert, den verschiedensten Bezugsgrößen zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden. Die KLR gliedert sich in die Kostenartenrechnung (WAS?), die Kostenstellenrechnung (WO?) und die Kostenträgerrechnung (WOFÜR?).

Kostenzurechnungsobjekt (Kontierungsobjekt) ist ein allgemeiner Begriff für alle denkbaren Möglichkeiten der sachlichen und/oder zeitlichen Bündelung/Zuordnung von Kostenarten, um bestimmte Informationsbedürfnisse bezüglich der Kostenverursachung und/oder Kostendeckung zu befriedigen (Prozesse, Projekte, Aufträge, Produkte, Förderprogramme, Teilperioden, Querschnittsbereiche ...)

Kostenstelleneinzelkosten sind Kosten, die sich für eine einzelne Kostenstelle exakt erfassen lassen (z. B. Kosten des Kostenstellenleiters). Aus Produktsicht sind es Gemeinkosten.

Lagebericht soll Geschäftsverlauf, Lage des Betriebes und Risiken der künftigen Entwicklung realistisch darstellen.

Lean Management = „Schlanke Organisation“: Abbau von Hierarchie-Ebenen, Delegation von Verantwortung und Kompetenz, prozessorientierte Organisation, Teamarbeit.

Leasing ist eine besondere Art von langfristiger An- oder Vermietung von bewegliche und unbeweglichen Investitionsgütern mit der Möglichkeit einer Eigentumsübertragung nach Ablauf der Leasingdauer. Der Leasingnehmer darf das Objekt uneingeschränkt nutzen und zahlt dafür eine laufende Leasingrate ähnlich einer Miete. In dieser Rate sind sowohl der Anschaffungsaufwand mit Nebenkosten als auch die Zinsen und ein Gewinn einkalkuliert. Der Leasinggeber refinanziert sich entweder aus Krediten oder zum Teil aus dem Eigenkapital privater Investoren.

Leistung (i.S.d. KLR) sind in Geld bewertete, im Produktionsprozess entstandene Güter und Dienstleistungen (Produkte, Erlös).

Liquiditätsrechnung siehe Cash-Flow/Cash-Flow-Rechnung

Liquidität/Flüssige Mittel bezeichnet den Bestand an Geld- und Vermögenswerten, die bei Bedarf in Geld gewandelt werden können. Zu den flüssigen Mitteln gehören: Kassenbestände, Bank- und Postgiro Guthaben, Wechsel (soweit sie diskontfähig sind), Schecks und (börsengängige) Wertpapiere.

Make or buy Entscheidung über Eigenerstellung/-leistung oder Fremdbezug.

Management by Delegation = Management durch Delegation ist ein Managementkonzept, bei dem die Entscheidungsbefugnis in Sachfragen auf Mitarbeiter delegiert wird. Die Mitarbeiter erhalten hierzu Entscheidungsfreiheit und Verantwortung innerhalb vorgegebener Grenzen. Management by Delegation setzt eine klare Aufgabendefinition und Kompetenzabgrenzungen voraus.

Management by Exception = Management im Ausnahmefall ist ein Managementkonzept, das durch weitgehende Dezentralisation gekennzeichnet ist. Hier werden die alltäglichen Entscheidungen durch die nachgeordneten Stellen getroffen; der Vorgesetzte entscheidet nur in Ausnahmefällen, d. h. wenn der Ermessensspielraum der jeweils zuständigen Stelle überschritten wird. Dies setzt neben einer klaren Aufgabendefinition auch klare Toleranzwerte voraus, anhand derer die Kontrolle durch die Führung erfolgen kann.

Management by Objectives = Management durch Zielvereinbarungen ist ein mehrdimensionales Managementkonzept, bei der die Führung sich weitgehend beschränkt auf Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen und deren Überprüfung. Ziele werden mit den Mitarbeitern gemeinsam vereinbart und die Mitarbeiter erhalten weitgehende Entscheidungsbefugnisse. Management by Objectives zeichnet sich dadurch aus, dass es regelmäßige Rückkopplungsschleifen vorsieht, die Zielvorgabe und Zielerreichungsgrad abgleichen sowie, davon abhängig, auch die Vergütung des Mitarbeiters beeinflussen.

Mipla, Mittelfristige Planung Im Gegensatz zum Haushalt erfasst die mittelfristige Finanz- und Aufgabenplanung einen größeren Zeitraum. Mit dieser Planung werden die politischen Zielsetzungen und ihre finanziellen Auswirkungen für insgesamt fünf Jahre fixiert. Sie stellt also die Finanz- und Investitionsplanung des Landes dar, die nicht den zwingenden Charakter eines Haushalts hat, sondern Grundsätze der Landespolitik festhält. Der mittelfristige Finanzplan bildet den

Rahmen für finanzwirksame politische Zielsetzungen. Er hilft dabei, die oftmals langfristigen Auswirkungen politischer Entscheidungen einzuschätzen und zu planen. Somit können rechtzeitig Mittel zu einer geordneten Haushaltsentwicklung eingesetzt werden.

Neues Steuerungsmodell (NSM international: New Public Management)

Auf eine einheitliche Definition des Neuen Steuerungsmodells kann noch nicht zurückgegriffen werden. Als Kernpositionen dieses Modells zeichnen sich jedoch folgende Elemente ab:

- Neues Leitbild des bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmens
- Haushaltsaufstellung aufgrund von leistungs- und zielorientierten Budgetvorgaben
- Kontraktmanagement
- Dezentrale Ressourcenverantwortung
- Definition und Beschreibung von Produkten
- Entwicklung produktorientierter Kennzahlen
- Produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung
- Produkt (ergebnis-)bezogener Haushalt
- Produktorientiertes Controlling (mit Berichtswesen)
- Produktorientierte Organisation

Neutrales Ergebnis ist eine Kategorie in der Erfolgsrechnung, die – unabhängig vom Betriebszweck – das Finanzergebnis (z. B. den Zinssaldo), das außerordentliche Ergebnis und den Steueraufwand zusammenfasst.

Normalkosten sind Kosten, die sich aus der Durchschnittsbildung (Normalisierung) der Istkosten vergangener Perioden ergeben.

Niederstwertprinzip ist ein Bewertungsprinzip des Handelsrechts (§ 253 HGB), das aus dem Vorsichtsprinzip und dem Imparitätsprinzip abgeleitet ist. Es besagt, dass Vermögensgegenstände in der Bilanz mit dem niedrigsten Wert angesetzt werden müssen, wenn mehrere Bilanzwerte möglich wären. Es wird unterschieden zwischen dem strengen und dem gemilderten Niederstwertprinzip. Bei letzterem *muss* der niedrigste Wert nur bei voraussichtlich andauernder Wertminderung angesetzt werden.

Nutzwertanalyse dient der Ergänzung der Investitionsrechnung zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen. Dabei werden nicht monetäre Kriterien untersucht, sondern qualitative Kriterien. Für jede Entscheidungsalternative wird untersucht, inwieweit sie die Kriterien erfüllt.

Normalkosten sind Kosten, die sich aus der Durchschnittsbildung (Normalisierung) der Istkosten vergangener Perioden ergeben.

Opportunitätskosten sind die Kosten der nächstgünstigeren Verwendungsalternative eines Produktionsfaktors oder der entgangene Nutzen aus einer alternativen Verwendung.

Organisationseinheit ist ein Element der Aufbauorganisation. Zuordnungsbereich von Kompetenz für einen oder mehrere Handlungsträger.

Operativ Konkret, unmittelbar wirkend, kurz- und mittelfristig ausgerichtet, quantitativ.

Outcome ist ein Leistungsergebnis im Sinne eines betriebswirtschaftlichen oder auch (gesellschafts-) politischen Nutzens, den ein Produkt, eine Leistung erzielt.

Output-orientiert/Outputsteuerung/Output bezeichnet die Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an Leistungsausbringungsmenge und -wert bei Erstellung eines Produkts oder einer Leistung mit den zur Verfügung gestellten Mitteln/Ressourcen.

Output-orientierte Haushaltsdarstellung ist eine nach Produkten bzw. Programmen gegliederte Darstellung des Haushaltsplans und der Haushaltsrechnung, ergänzt um leistungsorientierte Kennzahlen. Sie beinhaltet auch die Formulierung der mit einem Produkt/Programm verfolgten (politischen) Zielsetzung.

Outsourcing ist die organisatorische Ausgliederung, auch Privatisierung geeigneter Dienstleistungsbereiche einer Organisationseinheit.

Passiva bilden die rechte Seite der Bilanz. Sie umfassen das Eigenkapital (inkl. Rücklagen) sowie Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten. Die Passiva stellen die Mittelherkunft dar.

Pagatorische Kosten Im Haushalt zahlungswirksame Kosten, deren Höhe sich aus den tatsächlichen Anschaffungszahlungen ergibt. Sie umfassen keine kalkulatorische Kosten.

Plankostenrechnung ist eine spezielle Form der Kostenrechnung, deren charakteristisches Merkmal darin besteht, dass die Gesamtkosten einer Unternehmung für eine bestimmte Planungsperiode im Voraus nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern differenziert geplant werden.

Planung versteht man ein systematisches, zukunftsorientiertes Durchdenken und Festlegen von Zielen und von Maßnahmen zur Zielerreichung. Im Gegensatz zur Planung (aktive Gestaltung der Zukunft) ist die Prognose lediglich eine passive Aussage darüber, welche Ereignisse in Zukunft wahrscheinlich eintreten werden.

Primäre Kosten auch einfachen, ursprünglichen Kosten erfassen den Verbrauch von Gütern, Arbeits- und Dienstleistungen, die von außen, d. h. von den Beschaffungsmärkten bezogen werden. Alle primären Kosten werden in der Kostenartenrechnung erfasst und auf Kostenstellen oder direkt auf Kostenträger weiterverrechnet.

Privatisierung bedeutet Verlagerung von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung in privatwirtschaftliche Unternehmen, materiell durch völlige Ausgliederung oder mit staatlicher Beteiligung bzw. durch rein formelle Ausgründung in eine Kapitalgesellschaft.

Produkt ist eine abgrenzbare, beschreibbare Leistung oder Gruppe von Leistungen (Output) einer Organisationseinheit, die Dritte (z. B. Bürger, Unternehmen, Haushalte) außerhalb der betrachteten Verwaltung benötigen und nachfragen. Innerhalb der Verwaltung verbleibende Leistungen könnten als „Binnenprodukt“ (Leistung verbleibt vollständig im Verwaltungskreis und dient nur mittelbar externen Produkten) oder „Vorprodukte“ (Leistung fließt unmittelbar in externes Produkt ein) bezeichnet werden.

Produktabgeltung ist ein (monetärer) Maßstab für den politischen oder öffentlichen Nutzen, den die Vertretungsmehrheit einer Leistung zuzuspricht. Sie umfasst die Ressourcen, die die Vertretung der Verwaltung für die Erbringung von Produkten bereit stellt. Das Produkt muss mit seinen Gesamterlösen inklusive der Produktabgeltung seine Vollkosten abdecken. In der Kommunalverwaltung sind Produktabgeltungen im Gegensatz zur Landesverwaltung nicht erfolgswirksam, sondern nur als Sekundärkosten bzw. -erlöse zu behandeln.

Produkterfolgsrechnung ist die produktbezogene Zuordnung und Gegenüberstellung von Erlösen und Kosten.

Produkthaushalt Haushaltsplan der Kommune, bestehend aus Produkten, Produktgruppen und Produktbereichen, erweitert um die Angabe zu Ressourcen und Zielen. Dadurch kann genau bestimmt werden, welche Leistungen die Verwaltung mit den verfügbaren öffentlichen Mitteln erbringen soll.

Produktivität ist das Verhältnis von mengenmäßigem Ertrag (gemessen in Stück, kg, usw.) und mengenmäßigem Einsatz von Produktionsfaktoren (gemessen in Arbeitsstunden, usw.).

Profit-Center Abweichend zum Cost-Center (Kostenstelle) hat der Verantwortliche einer als Profit-Center strukturierten Organisationseinheit neben der Kosten- auch Erlösverantwortung. Die Erlöse kann der Leiter eines Profit-Centers je nach Vorgabe verwaltungsintern oder -extern erzielen.

Programm Zentrale politische Ziele und Aufgabenstellungen, die die Vertretung definiert und beschließt, und die mit Hilfe von Produkten realisiert werden sollen.

Prognosen sind Vorhersagen, die sich aus Untersuchungen über allgemeine Situation und Umweltdaten ergeben und sind Teil der Datenbasis der Planung.

Prozess/prozessorientierte Organisation ist die ablauforganisatorische Linie vom Input zum Output. Er umfasst alle Beiträge/Aktionen zur Erstellung eines Produktes, einer Leistung.

Prozesskostenrechnung dient der Erfassung der Kosten entlang des Prozesses zwischen Input und Output. Im Mittelpunkt der Prozesskostenrechnung steht die kostenrechnerische Erfassung der Prozesse, z. B. die Erstellung eines

Bebauungsplanes. Im Gegensatz zur Produkterfolgsrechnung, die die Gemeinkosten den Kostenstellen und die Einzelkosten den Kostenträgern zuordnet, werden in der Prozesskostenrechnung die Kosten und Leistungen dem jeweiligen Prozess zugerechnet.

Prozessorientierung ist die Ausrichtung von Abläufen und Organisationsstrukturen am Leistungserstellungsprozess, mit dem Ziel Prozesse einfacher, effektiver und effizienter zu gestalten. Idee des „form follows function“.

Public Private Partnership (PPP) ist eine Form der Kooperation zur Wahrnehmung von öffentlichen Aufgaben zwischen Verwaltungen einerseits, Unternehmen oder privaten Organisationen andererseits. Die Rechtsform kann z. B. eine GmbH sein, an der sowohl die öffentliche Hand als auch private Träger beteiligt sind. Ziel ist es, die spezifischen Stärken der Partner für ein gemeinsames Projekt nutzbar zu machen.

Periode ist ein Zeitabschnitt, in dem sich eine Erscheinung regelmäßig wiederholt.

Periodengerechtigkeit charakterisiert die Zuordnung von Aufwendungen und Erträgen zum Zeitraum ihrer Entstehung bzw. wirtschaftlichen Zugehörigkeit in der tatsächlichen oder erwarteten Höhe unabhängig vom Zeitpunkt des tatsächlichen Geldflusses. Dieser Grundsatz ist ein entscheidender Unterschied zwischen kameralem, zahlungsorientiertem und betriebswirtschaftlichem, ergebnisorientiertem Rechnungswesen-Ansatz. Er antizipiert z. B. in Form von Rückstellungen die zukünftigen kostenmäßigen Auswirkungen heutiger Entscheidungen, evtl. abgezinst auf den Barwert (z. B. Pensionsrückstellungen), wenn größere Zeiträume betroffen sind.

Programmplan beinhaltet zentrale politische Ziele und Aufgaben(stellungen), die der Stadtrat, Kreistag etc. definiert und beschließt, und die mit Hilfe von Produkten realisiert werden sollen.

Produktionsfaktoren sind die zur Leistungserstellung eingesetzten Güter materieller und immaterieller Art (in der Verwaltung insbesondere der Faktor „menschliche Arbeitsleistung“).

Produktivität ist das Verhältnis von mengenmäßigem Ertrag (gemessen in Stück, kg, usw.) und mengenmäßigem Einsatz von Produktionsfaktoren (gemessen in Arbeitsstunden, usw.).

Programm Zentrale politische Ziele und Aufgaben(stellungen), die die Vertretung definiert und beschließt, und die mit Hilfe von Produkten realisiert werden sollen.

Qualitätsmanagement ist der Oberbegriff für Methoden und Verfahren zur Planung und Erreichung von Qualitätskriterien und Qualitätsstandards. Ziel des Qualitätsmanagements ist die konsequente Orientierung der Leistungserstellung an den Bedürfnissen der Empfänger und den Bedürfnissen der Landesverwaltung (Steigerung der Dienstleistungsorientierung der Verwaltung). Ein zentrales Normenwerk für ein Qualitätsmanagementsystem ist die Norm ISO (International Standard Organisation) 9000.

Realisationsprinzip ist ein Grundsatz der Bewertung des Handelsrechts, abgeleitet aus dem Vorsichtsprinzip. Es besagt, dass ein Ertrag aus der Leistungserstellung erst dann vorliegt, wenn die Kommune alle für die Leistungserbringung erforderlichen Schritte abgeschlossen hat.

Rechnungsabgrenzungsposten (RAP) Aktive RAP: Ausgaben vor dem Abschlussstichtag, soweit sie Aufwand für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen. Passive RAP: Einnahmen vor dem Abschlussstichtag, soweit sie Ertrag für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen.

Rechnungswesen dient der Abbildung und Steuerung vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger betrieblicher Tatbestände und Vorgänge. Ein- und Auszahlungen informieren über Liquidität, Erträge und Aufwendungen über das Jahresergebnis, Leistungen und Kosten über die Wirtschaftlichkeit des Betriebsprozesses und Aktiva und Passiva über Vermögen und Kapital.

Restbuchwert ist der Anschaffungswert abzüglich der bisherigen Abschreibungen.

Ressource/Ressourcenverbrauch ist die Bezeichnung für Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Boden) bzw. natürlich vorkommende Rohstoffe und Bodenschätze). I.e.S. sind Ressourcen zur Verfügung gestellte Geld-, Sach- oder Personalmittel für die Erfüllung einer Aufgabe/Erstellung eines Produkts/einer Leistung.

Re-engineering ist die Neugestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation ohne Rücksicht auf Vorhandenes.

Rücklagen/Rücklagenbildung In der Sprache der Budgetierung sind Rücklagen über die Effizienzdividende hinausgehenden Einsparungen mit einer überjährigen Verfügbarkeit. In der Sprache der Privatwirtschaft sind es gesetzlich (Aktienrecht) vorgeschriebene oder freiwillige Dotierung aus dem Gewinn zur Zukunftssicherung.

Rückstellungen Abgrenzung von Aufwendungen in der Periode ihres Entstehens mit dem Wert der zukünftigen Verpflichtung (z. B. Pensionen, noch nicht berechnete Fremdleistungen, noch nicht genommener Urlaub).

Soll-Ist-Vergleiche sind Informationsinstrumente des operativen Controlling. Durch regelmäßige Vergleiche des geplanten Soll mit dem realisierten Ist können Abweichungen rechtzeitig erkannt werden. Bei gravierenden Abweichungen sind die Abweichungsursachen mit Abweichungsanalysen zu ermitteln, damit gezielte Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden können.

Standardberichte sind das Regelberichtswesen der Organisationseinheit. Im Gegensatz zum Ad-hoc-Bericht und Abweichungsbericht liegt der Berichterstattung kein besonderer Anlass zugrunde.

Stelle = Haushaltsrechtliche Ermächtigung zur Einstellung sowie Beförderung/Höhergruppierung von Personal.

Stellenplan/Stellenübersicht ist die qualitative und mengenmäßige Übersicht der zur Besetzung verfügbaren Stellen für Beamte bzw. Angestellte und Arbeiter.

Steuerpreis ist der Anteil des Zuschusses, den die kommunale Vertretung zur Finanzierung eines bestimmten Programms/Produkts bereit ist auszugeben und die Verwaltung dazu entsprechend ermächtigt.

Strategisch Planerisch, zukünftig wirkend, langfristig ausgerichtet, qualitativ.

Schulden sind sämtliche Verbindlichkeiten (inkl. Rückstellungen).

Sekundäre Kosten (auch zusammengesetzten, gemischte) Kostenarten sind der geldmäßige Gegenwert für den Verbrauch innerbetrieblicher Leistungen. Innerbetriebliche Leistungen sind die, die nicht am Markt abgesetzt, sondern selbst verwendet werden (z. B. Reparaturen). Die hierbei anfallenden primären Kostenarten Löhne, Abschreibungen etc. ergeben zusammen die sekundäre (= zusammengesetzte) Kostenart „Reparaturen“, die auf die Hauptkostenstellen und von dort auf die Kostenträger weiterverrechnet wird. Sekundäre Kostenarten entstehen also erst in der Kostenstellenrechnung.

Stammdaten

Stammdaten sind Daten, die über einen längeren Zeitraum hinweg unverändert bleiben und enthalten Informationen, die in gleicher Weise immer wieder benötigt werden. Beispielsweise enthalten die Stammdaten einer Kostenstelle die Bezeichnung, den Verantwortlichen, den zugehörigen Hierarchiebereich etc.

Steuerung ist das Eingreifen in ein System auf der Grundlage von Informationen. Sie werden durch das Controlling zur Verfügung gestellt, um die einmal gesetzten Ziele zu erreichen bzw. um Zielkorrekturen vornehmen zu können. Dabei kann noch nach Steuerungsebenen differenziert werden. Diese entsprechen den hierarchischen Verantwortungsebenen und daraus folgenden Eingriffsberechtigungen und Möglichkeiten.

Strategie ist ein einheitlicher, umfassender und integrierender Plan, um sicherzustellen, dass die grundlegenden Ziele der Organisation erreicht werden.

Stufenleiterverfahren ist ein Verfahren der internen Leistungsverrechnung. Die Hilfskostenstellen werden dabei so angeordnet, dass Leistungen jeweils entweder von einer Kostenstelle empfangen oder an diese abgegeben werden. Leistungsrückflüsse sind jedoch nicht vorhanden oder werden vernachlässigt.

Soll-Ist-Vergleiche sind Informationsinstrumente des operativen Controlling. Durch regelmäßige Vergleiche des geplanten Soll mit dem realisierten Ist können

Abweichungen rechtzeitig erkannt werden. Bei gravierenden Abweichungen sind die Abweichungsursachen mit Abweichungsanalysen zu ermitteln, damit gezielte Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden können.

Standardberichte sind das Regelberichtswesen der Organisationseinheit. Im Gegensatz zum Ad-hoc-Bericht und Abweichungsbericht liegt der Berichterstattung kein besonderer Anlass zugrunde.

Steuerpreis ist der Anteil des Zuschusses, den die kommunale Vertretung zur Finanzierung eines bestimmten Programms/Produkts bereit ist auszugeben und die Verwaltung dazu entsprechend ermächtigt.

Titel ist ein Gliederungsbegriff des kameralen Rechnungswesens, inhaltlich vergleichbar dem Konto in der doppelten Buchführung, z. T. der Kostenart in der Kosten- und Leistungsrechnung. benennt die Einnahmen- oder Ausgabenart, für die eine Ermächtigung besteht.

Titelgruppe bilden nach Zweckbestimmung zusammengefasste Titel, die grundsätzlich deckungsfähig sind.

Top Down ist eine Verfahrensbeschreibung nach der Vorschläge, Planungsdaten „von oben“, d. h. seitens der Führungsebene, entwickelt werden.

Transfers sind Mittel, die – z. T. zweckgebunden (z. B. für Investitionen) – die Unterdeckung einer Organisationseinheit abdecken.

Transferergebnis = Transferertrag minus Transferaufwand, ist eine verwaltungsspezifische Kategorie im neutralen Ergebnis, die geleistete und erhaltene Transfers gegenüberstellt.

Teilkosten Begriff der Kostenrechnung v. a. der Kalkulation. Sie sind die im Rahmen einer Teilkostenrechnung den Bezugsgrößen, insbes. den Kostenträgern, zugerechneten variablen Kosten bzw. Einzelkosten. Sie sind nur ein Teil der in der Vollkostenrechnung zugerechneten Vollkosten.

Teilkostenrechnung werden die direkt den Kostenstellen bzw. Kostenträgern zurechenbaren, beeinflussbaren variablen Kosten verrechnet. Unberücksichtigt bleiben diejenigen Kosten, die bestimmten Stellen oder Leistungseinheiten wegen ihres Fixkostencharakters nicht zugeordnet werden können bzw. unbeeinflussbar sind.

Umlageverfahren Ebenso wie bei der Primärkostenrechnung ergeben sich bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung Stelleneinzel- und Stellengemeinkosten. Sekundäre Stelleneinzelkosten liegen dann vor, wenn erbrachte Leistungen und damit auch die Kosten der Vorkostenstellen direkt den empfangenden Kostenstellen zugeordnet werden können. Bei den Stellengemeinkosten ist dagegen ein Verrechnungsschlüssel erforderlich, der in verschiedenen Umlageverfahren benutzt wird. Drei verschiedene Verfahren sind als wichtiges Instrument der

Sekundärkostenverrechnung (Verrechnung der Vorkostenstellen auf die Endkostenstellen in der Kostenstellenrechnung) als Umlageverfahren üblich:
⇒ Anbauverfahren ist eine Operation ohne größeren Rechenaufwand, bei dem die Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Vorkostenstellen nicht berücksichtigt werden
⇒ Stufenleiterverfahren werden diese Leistungsbeziehungen zumindest in wesentlichen Aspekten berücksichtigt, wobei die logische Anordnung der Kostenarten und der Vorkostenstellen eine wesentliche Rolle spielt, weil die innerbetriebliche Leistungsverrechnung im Stufenleiterverfahren als Umlage im Betriebsabrechnungsbogen immer nur in eine Richtung erfolgen kann, nämlich von links nach rechts. Eine umgekehrte Umlage führt zu falschen Ergebnissen. Das Stufenleiterverfahren ist in der Praxis üblich. Dieses Umlageverfahren genügt in der Regel, um auch Kostenverläufe in Geschäftsprozessen nachzuvollziehen.
⇒ mathematische Verfahren: Für Leistungsbeziehungen zwischen einer Vielzahl von Vorkostenstellen kann eine exakte innerbetriebliche Leistungsverrechnung nur im Rahmen finanzmathematischer Gleichungsverfahren (Iteration) erfolgen, welches bei einem definierten Gefüge der Vorkostenstellen in der Regel aber nicht erforderlich ist.

Umlaufvermögen bildet zusammen mit dem Anlagevermögen die Aktiv-Seite der Bilanz. Das Umlaufvermögen umfasst Wirtschaftsgüter, die üblicherweise in kurzer Zeit umgeformt oder umgesetzt werden, wie z. B. Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, unfertigen Erzeugnissen und Leistungen, fertigen Erzeugnissen und Waren, sowie Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände.

Variable Kosten sind beschäftigungsabhängige Kosten. Sie stehen in einem bestimmten Verhältnis zur Ausbringung und verändern sich mit der Ausbringungsmenge. Einzelkosten sind überwiegend variabel.

Verlust ist Ertrag minus Aufwand kleiner Null.

Vermögen sind alle Sachgüter, Rechte und Forderungen, über die eine Organisationseinheit als Eigentümer verfügt (Grüne Reihe, Buchführung), bilden das Vermögen.

Vermögensrechnung beinhaltet die Gegenüberstellung aller Vermögenspositionen und Schulden einer Organisationseinheit zu einem bestimmten Stichtag.

Verbindlichkeit: Alle am Bilanzstichtag dem Grunde, der Höhe und der Fälligkeit nach feststehenden Schulden. Sie sind mit dem Rückzahlungsbetrag anzusetzen und gehören zum Fremdkapital.

Vergleichskennzahlen sind quantitative oder qualitative Kennzahlen, die einen Vergleich z. B. mit anderen Behörden, Ressorts oder privaten Anbietern ermöglichen. Ziel derartiger Vergleiche ist es, Wirtschaftlichkeitsreserven aufzudecken. Dies setzt voraus, dass Produkte und Rahmenbedingungen vergleichbar sind, sodass nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Vermögenshaushalt ist die Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben, die das Vermögen oder die Schulden einer Kommune verändern .

Verrechnung, interne und externe: Grundsätzlich findet ein Leistungsaustausch, d. h. die zur Verfügungstellung von Produkten und Diensten, innerhalb und außerhalb von eigenständigen Organisationseinheiten statt. Der Leistungstransfer und die Verteilung knapper gemeinsamer Kapazitäten findet entweder durch Verrechnung interner Verrechnungspreise zwischen Organisationseinheiten innerhalb der betrachteten Verwaltung (interne Leistungsverrechnung) oder durch Verrechnung externer Verrechnungspreise zwischen Organisationseinheiten mit eigener KLR-Ausgestaltungs-kompetenz statt. Das Kalkulationsverfahren ist dabei je nach Verwendungszweck unterschiedlich und kann rein kostenorientiert, rein marktorientiert oder eine Mischform sein.

Verwaltungshaushalt beinhaltet Einnahmen und Ausgaben, die nicht im Vermögenshaushalt zu veranschlagen sind. Er enthält alle laufenden Einnahmen und Ausgaben zur Aufgabenerfüllung, z. B. Personal-, Unterhaltungs- und Betriebsausgaben, Gebühren, Mieten, laufende Zuweisungen etc.

Vollkosten sind die einer Einheit eines einzelnen Kostenträgers zugerechneten Einzelkosten und zusätzlich die anteiligen Gemeinkosten bzw. variablen Kosten und anteiligen fixen Kosten.

Vollkostenrechnung ist das in der Praxis am häufigsten angewandte Kostenrechnungssystem. Die Vollkostenrechnung hat zum Ziel, sämtliche im Unternehmen anfallenden Kosten auf die Kostenträger und deren Einheiten zu verteilen. Sie soll insbesondere der Preiskalkulation und –beurteilung, daran anknüpfend auch der Festlegung des Produktions- und Absatzprogramms dienen.

Vergleichskennzahlen sind quantitative oder qualitative Kennzahlen, die einen Vergleich z. B. mit anderen Behörden, Ressorts oder privaten Anbietern ermöglichen. Ziel derartiger Vergleiche ist es, Wirtschaftlichkeitsreserven aufzudecken. Dies setzt voraus, dass Produkte und Rahmenbedingungen vergleichbar sind, sodass nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Verrechnung, interne und externe: Der Leistungstransfer und die Verteilung knapper gemeinsamer Kapazitäten findet entweder durch Verrechnung interner Verrechnungspreise zwischen Organisationseinheiten innerhalb der betrachteten Verwaltung (interne Leistungsverrechnung) oder durch Verrechnung externer Verrechnungspreise zwischen Organisationseinheiten mit eigener KLR-Ausgestaltungs-kompetenz statt. Das Kalkulationsverfahren ist dabei je nach Verwendungszweck unterschiedlich und kann rein kostenorientiert, rein marktorientiert oder eine Mischform sein.

Vollkostenrechnung ist das in der Praxis am häufigsten angewandte Kostenrechnungssystem. Die Vollkostenrechnung hat zum Ziel, sämtliche im Unternehmen anfallenden Kosten auf die Kostenträger und deren Einheiten zu verteilen. Sie soll insbesondere der Preiskalkulation und –beurteilung, daran anknüpfend auch der Festlegung des Produktions- und Absatzprogramms dienen.

Wettbewerb Idealtypisch: Marktorientierter Regelungsmechanismus von Angebot und Nachfrage mit Auswirkungen auf die Preisbildung. Wettbewerb ist in der öffentlichen Verwaltung nur bedingt gegeben.

Wirtschaftlichkeit = Effizienz

Wirtschaftlichkeitsprinzip/Ökonomisches Prinzip Nach dem ökonomischen Prinzip (=Wirtschaftlichkeitsprinzip) handelt wirtschaftlich, wer mit vorgegebenem Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielt (=Maximalprinzip) oder ein vorgegebenes Ziel mit dem geringstmöglichen Aufwand erreicht (= Minimalprinzip).

Werteverzehr bezeichnet den bewerteten Sachgüter- und/oder Leistungsverzehr im Leistungserstellungsprozess (Wertminderung z. B. durch Ge- und Verbrauch, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen, Zerstörung). Buchungstechnisch findet der Werteverzehr seinen rechnerischen Ausdruck in Abschreibungen.

Wiederbeschaffungswert ist der Wert eines Wirtschaftsgutes des Anlagevermögens zum Zeitpunkt der tatsächlichen Ersatzbeschaffung; Zukunftswert.

Zahlungswirksam Für den Verwaltungsbereich gelten alle Buchungen, die sowohl im Haushalt als auch in der KLR abgebildet werden, als zahlungswirksam.

Ziele sind in der Zukunft wünschenswerte Zustände. Ziele können durch quantitative Sollgrößen beschrieben werden, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind. Erst die Operationalisierung und Quantifizierung von Zielen ermöglicht letztlich eine tatsächliche Steuerung von Organisationen. Nach der Art der Ziele kann Unterschieden werden in:

- **Niveaueziele**, die beschreiben, welches Anspruchsniveau eine Zielgröße i.S. einer Mindestbedingung erfüllen sollte. Ein Übererfüllen der Zielgröße wird dann nicht positiv, sondern neutral behandelt.
- **Optimierungsziele** sind in zwei Richtungen definierbar. Bei Maximierungszielen wird ein Mehr auch immer als besser beurteilt, während bei Minimierungszielen ein Weniger als erstrebenswert gilt.

Des weiteren kann unterschieden werden in

- (normativ-)strategische Ziele,
- Wirkungsziele hinsichtlich der angestrebten Wirkung bei den relevanten Zielgruppen,
- Leistungsziele, d. h. der monetären und nicht-monetären Wirkungs- und Ergebnisziele anhand konkreter, messbarer Zielgrößen bzw. Indikatoren,
- Prozessziele, z. B. Verkürzung von Durchlaufzeiten,
- Ziele in Bezug auf die verfügbaren Potenziale, z. B. Mitarbeiterzufriedenheit,
- Ressourcen- und Budgetziele und
- Innovationsziele wie z. B. Verfahrensverbesserungen.

Zielvereinbarungen (Kontrakte) sind formale Vereinbarungen zwischen Leistungsersteller und übergeordneter Leistungsebene über zu erstellende Produkte/zu erbringende Leistungen unter Festlegung von Quantität und Qualität, zur

Verfügung stehender Ressourcen, Laufzeiten, Berichtspflichten und Sondervereinbarungen. Sie umfassen die konsequente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.

Zusatzkosten sind Kosten, denen in der Kameralistik (Haushalt) kein Auszahlungsvorgang gegenübersteht

Zuschlagsverfahren Während Umlageverfahren Fragestellungen der Kostenstellenrechnung (Kostenstelleneinzelkosten, Kostenstellengemeinkosten) berühren, betreffen Zuschlagsverfahren Fragestellungen der Kostenträgerrechnung (Kostenträgereinzelkosten, Kostenträgergemeinkosten). Die Kostenträgerrechnung ist die endgültige Produktrechnung. Für diese Zuschlagsverfahren als Kostenträgerstückrechnung stehen mehrere Varianten zur Verfügung, die im Bereich der Verwaltungsprodukte unterschiedliche Bedeutung haben:

- einfache, mehrfache und mehrstufige Divisionskalkulation
- einfache, mehrfache und mehrstufige Äquivalenzziffernrechnung
- summarische und differenzierende Zuschlagskalkulation