

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Wahlpflichtbereich:
Kommunalpolitik

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Verwaltungswirtes (FH)

Gestaltung der neuen politischen Steuerung im NKHR
– Konzeption einer Strategie am Beispiel der Stadt Albstadt –

vorgelegt von

Stefan Ostermaier

Studienjahr 2008/2009

Erstgutachter: Herr Prof. Wolfgang Hafner

Zweitgutachterin: Frau Michaela Wild

***„Welchen Überblick verschafft uns nicht die Ordnung,
in der wir unsere Geschäfte führen!
Sie lässt uns jederzeit das Ganze überschauen, ohne dass wir es
nötig hätten, uns durch das Einzelne verwirren zu lassen.***

Welche Vorteile gewährt die doppelte Buchhaltung dem Kaufmanne!

***Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes,
und ein jeder gute Haushalter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. [...]***

***Die Ordnung und Leichtigkeit, alles vor sich zu haben, vermehrt die Lust
zu sparen und zu erwerben.“***

Johann Wolfgang von Goethe
in: Wilhelm Meisters Lehrjahre, Erstes Buch, Zehntes Kapitel

Sperrvermerk

Die nachfolgende Diplomarbeit enthält vertrauliche Daten der Stadtverwaltung Albstadt. Veröffentlichungen oder Vervielfältigungen der Diplomarbeit – auch nur auszugsweise – sind ohne ausdrückliche Genehmigung der Stadtverwaltung Albstadt nicht gestattet. Die Diplomarbeit ist nur den Korrektoren sowie den Mitgliedern des Prüfungsausschusses zugänglich zu machen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Anlagenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Ziel der Arbeit	3
1.3 Vorgehensweise	3
2 Grundlegende Änderungen im NKHR	4
3 Die neue politische Steuerung	7
3.1 Begriffsdefinition Steuerung	7
3.2 Die neue Steuerungsfunktion der Räte	7
3.3 Die Steuerungsinstrumente im NKHR	10
4 Ratsmitglieder am NKHR beteiligen	11
5 Ratsinformation „NKHR in Albstadt“	14
Vorwort	19
5.1 Gesetzliche Ausgangssituation	21
5.2 Projekt „NKHR in Albstadt“	22
5.3 Grundzüge des NKHR	24
5.3.1 Systemwechsel Kameralistik – Doppik	24
5.3.2 Ressourcenverbrauchskonzept	24
5.3.3 Die 3-Komponenten im NKHR	25
5.3.4 Haushaltsausgleich – Generationengerechtigkeit	30
5.4 Politische Steuerung im NKHR	33
5.4.1 Der Zielbildungsprozess im NKHR	33
5.4.2 Das neue Steuerungsverständnis im NKHR	36
5.5 Produktorientierter Haushalt	38
5.5.1 Produktorientierte Gliederung im NKHR	38
5.5.2 Bestandteile des neuen Haushaltsplans	41
5.5.3 Haushaltssatzung	43

5.6	Ziele und Kennzahlen	45
5.6.1	Leistungsziele	45
5.6.2	Kennzahlen.....	46
5.7	Budgetierung.....	47
5.8	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	49
5.9	Controlling mit Berichtswesen.....	51
5.10	Jahres- und Gesamtabschluss.....	52
5.10.1	Kommunaler Jahresabschluss.....	52
5.10.2	Gesamtabschluss	53
5.10.3	Jahresabschlussanalyse.....	54
	Schlussbetrachtung	56
	Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“	58
6	Konzeption eines Seminars	76
7	Fazit	82
	Literaturverzeichnis	VI
	Ehrenwörtliche Erklärung	XII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das neue Steuerungsverständnis	8
Abbildung 2: Teilprojektstruktur des Projekts "NKHR in Albstadt"	23
Abbildung 3: Geld- vs. Ressourcenverbrauchskonzept.....	25
Abbildung 4: Ergebnishaushalt und Ergebnisrechnung	25
Abbildung 5: Berechnung des Jahresergebnisses.....	26
Abbildung 6: Finanzhaushalt und Finanzrechnung	27
Abbildung 7: Berechnung der liquiden Mittel.....	28
Abbildung 8: Vereinfachte Darstellung der Vermögensrechnung...	28
Abbildung 9: Das Zusammenspiel der 3-Komponenten.....	29
Abbildung 10: Haushaltsausgleich im Vergleich	31
Abbildung 11: Der Zielbildungsprozess im NKHR	33
Abbildung 12: Das neue Steuerungsverständnis	36
Abbildung 13: Altes und neues Ordnungsprinzip.....	38
Abbildung 14: Teilhaushalte der Stadt Albstadt	39
Abbildung 15: Bestandteile des neuen Haushaltsplans.....	41
Abbildung 16: Haushaltsstrukturen und Budgets	47
Abbildung 17: System der Kosten- und Leistungsrechnung	49
Abbildung 18: Elemente des Jahresabschlusses	52
Abbildung 19: Die vier Grundfragen im NKHR	56

Anlagenverzeichnis

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“:

Anlage 1: Begriffslexikon	58
Anlage 2: Projektstruktur	60
Anlage 3: Zeitplan des Gesamtprojekts	61
Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt	62
Anlage 5: Teilhaushalte und Produktgruppen Albstadts	69
Anlage 6: Umsteigeschlüssel	72

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
d. h.	das heißt
GemO-E	Gemeindeordnung Baden-Württemberg, Gesetzentwurf, Stand: 15.12.08
GemHVO-E	Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg, Arbeitsentwurf, Stand: 22.12.08
IMK	Innenministerkonferenz
i. V. m.	in Verbindung mit
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
lfd.	laufender
NKHR	Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NSM	Neues Steuerungsmodell
Rn.	Randnummer
sog.	sogenannte
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel

Anmerkung:

Das Wort „**Kommune**“ wird in der Diplomarbeit als Synonym für die Begriffe Städte und Gemeinden verwendet.

Die Begriffe **politische Entscheidungsträger**, **Ratsmitglieder** oder **Räte** werden stellvertretend für die gesetzlich legitimierte Legislative der Kommunen (Stadträte, Gemeinderäte) benutzt. Die Mehrzahl soll dabei sowohl für weibliche als auch männliche Stadt- bzw. Gemeinderäte stehen.

1 Einleitung

1.1 Motivation

Die öffentliche Verwaltung steht seit längerer Zeit in einem tiefgreifenden Veränderungs- und Optimierungsprozess. Mit dem Reformprozess, der Mitte der 90er Jahre, unter dem Namen „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) ins Rollen gebracht wurde, soll die öffentliche Verwaltung neu strukturiert und organisiert werden. Das Ziel besteht darin, eine unternehmensähnliche, dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur aufzubauen.¹

Schlagworte wie „Kundenorientierung“, „Wirtschaftlichkeit“, „Dezentrale Ressourcenverantwortung“ oder „Outputorientierung“, die durch diese Reform angeregt wurden, waren und sind noch immer in aller Munde.

Dabei wurde versucht, das bisherige kamerale Rechnungswesen der Kommunalverwaltungen mit Modellen wie Budgetierung, Produktbildung, Kosten- und Leistungsrechnung oder Controlling zu ergänzen. Die von der Privatwirtschaft abgeleiteten Instrumente können ihre volle Wirkung jedoch nicht entfalten, weil sie sich sehr stark an der doppelten Buchführung orientieren und als einzelne Reformelemente nicht in das kamerale Rechnungswesen eingebunden bzw. auch nicht schlüssig miteinander verknüpft werden können. Da das Zusammenspiel der beiden Komponenten – Kameralistik und NSM – nicht zum gewünschten Erfolg führt, wird ein leistungsfähiges ressourcenverbrauchsorientiertes Rechnungswesen benötigt. Die traditionelle Verwaltungskameralistik hat ausgedient und wird mit der aktuellen Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens abgelöst.²

Diese Reform ist unumgänglich. Sie ist aber nicht Selbstzweck, sondern stellt, eingebettet in die gesamte Diskussion um eine moderne kommunale Steuerung, einen weiteren wichtigen Baustein dar.

¹ vgl. KGSt, Bericht Nr. 5/1993: *Das Neue Steuerungsmodell*, S. 3.

² vgl. Fudalla/Wöste, *Doppik schlägt Kameralistik*, Vorwort und S. 1.

Mit dem Beschluss der Innenministerkonferenz (IMK) vom 21. November 2003 wurden die Weichen für ein neues Haushalts- und Rechnungswesen gestellt. Der IMK-Beschluss hat das Ende der klassischen Kameralistik und den Übergang zu einem neuen Haushalts- und Rechnungswesen eingeleitet.

Dieses soll in Baden-Württemberg durch die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) umgesetzt werden. Zukünftig soll dann ein Gemeindehaushaltsrecht nach den Grundprinzipien der doppelten Buchführung (Doppik) bestehen.

Obwohl die rechtlichen Grundlagen bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschließend geklärt sind, kann davon ausgegangen werden, dass das Gesetz zur Umstellung auf das NKHR im Haushaltsjahr 2009 in Kraft treten wird. Der vorliegende Gesetzentwurf sieht dabei vor, dass die kommunale Doppik innerhalb einer Übergangsfrist bis spätestens 01.01.2016 eingeführt wird.³

Auch die Stadt Albstadt hat sich frühzeitig der großen Herausforderung NKHR gestellt. Der Verfasser konnte im Rahmen seiner praktischen Ausbildung aktiv am Projekt „NKHR in Albstadt“ mitwirken und sich ein breites Wissen in allen Bereichen des NKHR aneignen. Dabei spielte speziell das Projektmanagement eine besonders wichtige Rolle.

Anknüpfend an dieses, war zu erkennen, dass künftig die politischen Entscheidungsträger und ihre Funktion im NKHR zunehmend ins Zentrum der Betrachtung rücken. Da dieses Thema – mit kommunalpolitischem Hintergrund – beim Verfasser nicht nur Interesse und Neugierde weckte, sondern ihn zugleich begeistern konnte, hat ihn dazu veranlasst, eine Diplomarbeit über diesen bisher nur spärlich beachteten Themenkomplex zu schreiben.

³ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Leitfaden zur Haushaltsgliederung im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 6.

1.2 Ziel der Arbeit

Die Diplomarbeit setzt sich vornehmlich mit der Rolle der politischen Entscheidungsträger im NKHR auseinander. Ein besonderes Augenmerk liegt hier vor allem auf der veränderten kommunalen Steuerungsfunktion der Räte. Dabei sollen grundlegende Fragen der neuen politischen Steuerung im Zusammenhang mit der Einführung des NKHR geklärt werden. Neben dem neuen Steuerungsverständnis sollen auch die neuen Steuerungsinstrumente der kommunalen Doppik erläutert werden.

Obwohl die Diplomarbeit die Verhältnisse der Stadt Albstadt widerspiegelt, kann sie im Wesentlichen auf jede andere Kommune übertragen werden. Sie soll deshalb auch für andere Kommunen als Hilfe und Anregung dienen, um das Zusammenwirken zwischen den politischen Entscheidungsträgern und der neuen politischen Steuerung im NKHR erfolgreich gestalten zu können.

1.3 Vorgehensweise

Im zweiten Kapitel werden zunächst die wesentlichen Änderungen des NKHR aufgezeigt. Das dritte Kapitel beschäftigt sich dann mit der neuen politischen Steuerung. Hier soll kurz auf die neue Steuerungsfunktion der politischen Entscheidungsträger und die neuen Steuerungsinstrumente eingegangen werden. Im vierten Kapitel wird dann dargestellt, wie die Stadt Albstadt die politischen Entscheidungsträger am NKHR beteiligt. Der Hauptteil der Arbeit konzentriert sich jedoch auf Kapitel fünf. Dieses wird sich mit einer Ratsinformation zum NKHR beschäftigen, die die Räte mit den Grundzügen des NKHR und vor allem mit der neuen politischen Steuerung im NKHR vertraut machen soll. Kapitel sechs setzt sich anschließend mit der Konzeption eines Seminars auseinander. Dieses soll ergänzend zur Ratsinformation wirken und das Wissen der Räte rund um das NKHR und ihre neue Steuerungsfunktion vertiefen. Am Schluss der Arbeit möchte der Verfasser seine Ausführungen zusammenfassen und mit dem Fazit einen Ausblick in die Zukunft richten.

2 Grundlegende Änderungen im NKHR⁴

Zentrales Element bei der Einführung des NKHR wird die Umstellung auf die doppelte Buchführung (Doppik) sein.

Im Gegensatz zur zahlungsorientierten Darstellungsform der Kameralistik, die lediglich die Einnahmen und Ausgaben erfasste (Geldverbrauchskonzept), wird die kommunale Doppik den tatsächlichen Ressourcenverbrauch und das tatsächliche Ressourcenaufkommen abbilden (Ressourcenverbrauchskonzept). Zusätzlich zu den Zahlungsvorgängen wird damit auch der nicht zahlungswirksame Vermögensverzehr erfasst. Abschreibungen, die Zuführung zu den Rückstellungen oder die Auflösung erhaltener Ertragszuschüsse werden so sichtbar gemacht.

Auch das Planungs- und Rechnungssystem wird sich erheblich ändern. Wichtige Informationen über Vermögen, Schulden, Aufwendungen, etc. bleiben nicht mehr im Dunkeln. Das System der Kameralistik aus Verwaltungs- und Vermögenshaushalt, wird durch die 3-Komponenten – Vermögensrechnung [Bilanz], Ergebnisrechnung (-haushalt) und Finanzrechnung (-haushalt) – abgelöst. Zukünftig wird die Vermögensrechnung das kommunale Vermögen und dessen Finanzierung durch Eigen- oder Fremdkapital ausweisen. Die Ergebnisrechnung wird die Erträge und Aufwendungen periodengerecht abbilden und somit die Veränderung des Eigenkapitals unmittelbar ausweisen. Die Finanzrechnung hingegen wird die kassenwirksamen Vorgänge erfassen und über die Veränderung der liquiden Mittel Auskunft geben.

Des Weiteren wird gemäß § 4 Abs. 1 GemHVO-E auch der Planungs- und Rechnungsstoff essentiell erneuert. Die horizontale Haushaltsgliederung, der in der Kameralistik dargestellten Einzelpläne, wird durch die Gliederung des Gesamthaushalts in Teilhaushalte ersetzt. Jeder Teilhaushalt wird aus einem Teilergebnis- und einem Teilfinanzhaushalt bestehen.⁵

⁴ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Neues Kommunales Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen*, S. 11 bis 14.

⁵ vgl. Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg, *Geschäftsbericht 2008*, S. 68.

Gleichzeitig wird auch die Unterteilung des Haushaltsplans in Unterabschnitte und Haushaltsstellen der Vergangenheit angehören. Künftig wird der Haushaltsplan produktorientiert gegliedert sein. Die gemeindlichen Leistungen wie z. B. Kulturveranstaltungen, Schulen, Kindergärten, usw. werden nach landeseinheitlich geltenden Produkten dargestellt. Diese Produkte sind in Produktgruppen zusammengefasst, die wiederum Produktbereichen zugeordnet sind.

Ferner wird der Haushaltsausgleich im NKHR an das Ressourcenverbrauchskonzept angepasst. Wurde im kamerale Rechnungswesen der Haushaltsausgleich über die Zuführung vom Verwaltungshaushalt an den Vermögenshaushalt definiert, entfällt diese Definition mit der Einführung der kommunalen Doppik. Künftig wird sich das gestufte Haushaltsausgleichssystem gemäß § 80 Abs. 2 GemO-E i. V. m. § 24 GemHVO-E am Ergebnishaushalt bzw. der Ergebnisrechnung orientieren:

Der Haushalt ist in Planung und Rechnung dann ausgeglichen, wenn die ordentlichen Erträge die ordentlichen Aufwendungen decken.

Aktuell wird in Baden-Württemberg jedoch kontrovers über den Haushaltsausgleich diskutiert. Laut Gemeinde-, Städte- und Landkreistag, wäre es inakzeptabel den Fokus einseitig auf die Ressourcensicht zu legen. Die kommunalen Landesverbände planen daher auch die Finanzsicht in den Haushaltsausgleich einfließen zu lassen. Daher soll der Haushaltsausgleich, neben dem Ausgleich des Ressourcenverbrauchs, künftig auch im Lichte der Liquidität betrachtet werden.⁶

Eine weitere wichtige Neuerung stellt der Gesamtabschluss dar. Da der Haushalt der Kernverwaltung bisher kameral geführt wurde und die ausgegliederten Bereiche hingegen fast ausschließlich kaufmännisch, d. h. auf Grundlage der Doppik, rechneten, lagen häufig nicht kompatible Zahlenwerke vor. Mit der Einführung des NKHR wird dies nun korrigiert.

⁶ vgl. Reif, *Sitzung des Kreisverbands Reutlingen am 19.11.2008, Die Reform des kommunalen Haushaltsrechts in Baden-Württemberg - Sachstand* -, Folien 74 bis 77.

Der Gesamtabschluss fasst gemäß § 95a GemO-E i. V. m. § 56 GemH-VO-E den Jahresabschluss der Kernverwaltung mit den Jahresabschlüssen der ausgegliederten, von der Kommune beherrschten, Organisationseinheiten (z. B. Eigenbetriebe, städtische GmbHs) zusammen.

Ziel des Gesamtabchluss ist es, die entstandene Zersplitterung der kommunalen Rechnungslegung zu überwinden.

All diese Veränderungen führen dazu, dass im kommunalen Finanzwesen mehr Transparenz über das gesamtgemeindliche Verwaltungshandeln entsteht. Finanzielle Spielräume können exakt bestimmt werden und strategische Schwerpunkte genauer gesetzt werden. Den Entscheidern in Politik und Verwaltung werden Daten in einer Form bereitgestellt, die ihre Entscheidungen – auch im Hinblick auf künftige Generationen – unterstützen. Verbunden mit einer effizienten Steuerung, soll so insgesamt ein höheres Kostenbewusstsein gefördert und eine wirtschaftlichere Wahrnehmung der Aufgaben ermöglicht werden.

3 Die neue politische Steuerung

3.1 Begriffsdefinition Steuerung

Da der Begriff der Steuerung einen zentralen Bestandteil der Arbeit darstellt, soll dessen Bedeutung zunächst einmal geklärt werden.

Wenn etwas gesteuert wird, wird....

„bewirkt, dass sich etwas in eine bestimmte Richtung bewegt“⁷ oder

„bestimmt, wie sich etwas entwickelt oder wie es verläuft“⁸.

Manfred Schmidt bezeichnet in seinem Wörterbuch zur Politik die Steuerung als „Vorgänge der gezielten, direkten oder indirekten Festlegung, Aufrechterhaltung oder Veränderung von Zuständen des politischen Systems, der Gesellschaft oder der Wirtschaft“⁹.

Die modernste Definition findet sich im Kontext mit dem Neuen Steuerungsmodell und dem neuen Haushalts- und Rechnungswesen.

„Der Begriff der Steuerung beschreibt zielgerichtete Maßnahmen, die der Umsetzung des Geplanten dienen [...]“¹⁰

Allen Definitionen gemein ist die Tatsache, dass die Steuerung auf das Erreichen gewünschter Zustände abzielt und damit immer zielorientiert ist.

3.2 Die neue Steuerungsfunktion der Räte

Für die politischen Entscheidungsträger stellt die Steuerung eine wichtige Komponente in ihrer Ratsarbeit dar. Mit ihren Entscheidungen lenken sie die Kommune und geben eine bestimmte Richtung vor.

Die Einführung des NKHR wird jedoch zu einem grundlegenden Paradigmenwechsel in der politischen Steuerungsphilosophie führen und die Steuerungsfunktion der Räte enorm verändern.

⁷ <http://de.thefreedictionary.com/steuern>, 16.04.2009.

⁸ ebenda.

⁹ Schmidt, *Wörterbuch zur Politik*, Rn. 937.

¹⁰ <http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-steuerung.html>, 16.04.2009.

Das Kernelement wird dabei die Steuerung über die Vorgabe von Zielen und Kennzahlen (Outputsteuerung) darstellen. Im Gegensatz zur bisherigen reinen Bereitstellung von Ausgabemitteln (Inputsteuerung), mit der mittels pauschaler Zuweisungen von Finanz- und Sachmitteln oder aufgrund von Einzelfallentscheidungen gesteuert wurde, werden künftig zwischen den Räten und der Verwaltung zusätzlich Ziele vereinbart, deren Umsetzung mit Hilfe von Kennzahlen überprüft wird.¹¹

Die politischen Entscheidungsträger, die im NKHR schwerpunktmäßig für das „Was“ verantwortlich sind, entscheiden welche Leistungen (Produkte), in welcher Quantität und Qualität an die Bürgerinnen und Bürger abgegeben werden. Die Verwaltung wiederum ist für die Erstellung der Produkte zuständig und legt damit die Frage des „Wie“ fest.¹²

Wie sich dieses neue Steuerungsverständnis im Detail gestaltet, soll nachfolgend aufgezeigt werden:

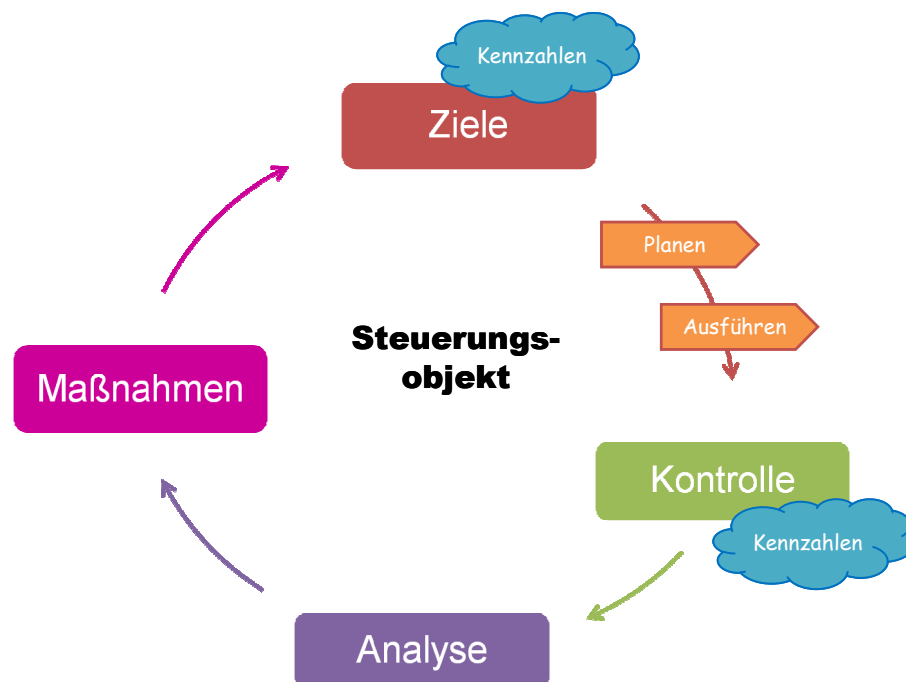


Abbildung 1: Das neue Steuerungsverständnis

Quelle: eigene Darstellung¹³

¹¹ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Neues Kommunales Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen*, S. 13.

¹² vgl. http://doppik-hessen.de/template.php?id_nav=80, 16.04.2009.

¹³ vgl. Mohr (arF GmbH), *Die Reform des Gemeindehaushaltswesens*, Folie 30.

Aufbauend und orientierend an den generellen Zielen (Leitbild, Vision), müssen die politischen Entscheidungsträger zunächst eine Strategie mit mittel- bis langfristigen Zielen entwickeln und festlegen. Daraus müssen dann konkrete und umsetzbare Ziele abgeleitet und mit der Verwaltung vereinbart werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Ziele messbar sind, um die Zielerreichung mittels Kennzahlen überprüfen zu können. Die vorgegebenen Ziele werden nun eigenverantwortlich von der Verwaltung umgesetzt. Diese muss jedoch regelmäßig über die Zielerreichung berichten. Die Räte erhalten somit die Möglichkeit, die Planung und Ausführung zu kontrollieren. Sie vergleichen mit Hilfe von Kennzahlen die ermittelten Ist-Zustände mit den Soll-Zuständen der gesetzten Ziele und analysieren, ob eine Zielabweichung zu erkennen ist. Ist eine derartige Differenz vorhanden, müssen die Räte handeln und geeignete Maßnahmen treffen, damit die gesetzten Ziele erreicht werden können.¹⁴

„Die strategische Steuerung ersetzt als Dach des NKHR die Detailsteuerung der Kameralistik.“¹⁵

Die Möglichkeit der politischen Entscheidungsträger einzelne Details über Haushaltsstellen zu steuern (Kanaldeckelpolitik), wird mit der Einführung des NKHR bewusst eingeschränkt.¹⁶ Die politische Diskussion soll auf größere Zusammenhänge gelenkt werden. Die Räte sollen lang- oder mittelfristige Ziele entwickeln und dadurch Prioritäten setzen. Die Frage „Wo soll die Reise hingehen?“ muss beantwortet werden. Inhaltlich soll durch politische Schwerpunktsetzung, finanziell durch konsequente Anwendung der kommunalen Doppik gesteuert werden.

Eine detaillierte Ausführung zur neuen politischen Steuerung ist in der Ratsinformation unter Kapitel 5.4 „Politische Steuerung im NKHR“ dargestellt.

¹⁴ vgl. Mohr (anf GmbH), *Die Reform des Gemeindehaushaltswesens*, Folie 30.

¹⁵ Specht, *Etatrede zum Haushalt 2008/2009 der Stadt Mannheim*, S. 21.

¹⁶ ebenda.

3.3 Die Steuerungsinstrumente im NKHR

Eine derartige Veränderung der Steuerungsfunktion der Räte führt gleichzeitig auch dazu, dass Instrumente eingeführt werden müssen, damit das neue Steuerungsverständnis auch umgesetzt werden kann. Sie sollen helfen bessere Grundlagen für die Entscheidungen zu erhalten.

Das NKHR bietet verschiedene Instrumente, die einen nicht zu unterschätzenden Bestandteil der neuen Regelungen und der neuen Steuerungsfunktion darstellen.

Da in der Ratsinformation auch ausführlich auf die Instrumente eingegangen wird (Kapitel 5.5 bis Kapitel 5.10), werden sie hier aus Gründen der Vollständigkeit kurz genannt:

- Produktorientierter Haushalt
- Ziele und Kennzahlen
- Budgetierung (KLR)
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Berichtswesen mit Controlling
- Jahres- und Gesamtabschluss

4 Ratsmitglieder am NKHR beteiligen

Das NKHR ist wie in den obigen Ausführungen dargestellt, weit mehr als nur die Änderung eines Buchführungsstils. Es ist für die gesamte Verwaltung eine große Herausforderung und wird speziell auch umfangreiche Anforderungen an die Politik stellen.

Jedoch ist die Umstellung auf das neue Haushalts- und Rechnungswesen ein Reformprozess, der den politischen Entscheidungsträgern auch eine Vielzahl von Vorteilen verschaffen kann. In einer von Ressourcenknappheit geprägten Zeit haben die Ratsmitglieder durch das NKHR erstmalig die Möglichkeit, eine zielgenaue Steuerung vorzunehmen.

Es ist unstrittig, dass deshalb auch die politischen Entscheidungsträger Informations- und Fortbildungsangebote benötigen. Nur so wird es ihnen möglich sein, die Änderungen des NKHR und den Umgang mit den neuen Steuerungsinstrumenten rechtzeitig zu erlernen. Aufgabe der Verwaltung ist es, sie so umfassend wie möglich über den „Haushalt neuer Art“ und ihre neue Steuerungsfunktion zu informieren. Wie diese Informations- und Fortbildungsangebote im Einzelnen aussehen, (Umfang, Zeitraum, Hilfsmittel, usw.) bleibt dabei jeder Kommune selbst überlassen.¹⁷

Nachfolgend wird der geplante Weg der Stadt Albstadt aufgezeigt:

Die Stadt Albstadt (Große Kreisstadt mit ca. 46.000 Einwohnern) befindet sich seit Mai 2006 auf dem Weg ins NKHR und plant die kommunale Doppik zum 01.01.2011 einzuführen. Da die politischen Entscheidungsträger aus Sicht des Verfassers und des Projektteams „NKHR in Albstadt“ eine wichtige und zentrale Rolle im NKHR einnehmen werden, hat man sich dazu entschlossen die Ratsmitglieder intensiv in den Umstellungsprozess einzubeziehen und sie früh- und rechtzeitig über das NKHR und seine Neuerungen zu informieren. Ziel ist es, die Ratsmitglieder innerhalb eines „eingeschränkten Zeitrahmen[s]“¹⁸ für das NKHR zu qualifizieren.

¹⁷ vgl. KGSt, Bericht Nr. 11/2003: *Fortbildung für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 42.

¹⁸ ebenda.

Schon zu Beginn des NKHR-Projekts, wurden die Stadträte der Stadt Albstadt in einer Informationsveranstaltung mit den Zielen und Inhalten des Projektauftrags vertraut gemacht.

Daneben werden sie laufend durch sog. Sachstandsberichte über den aktuellen Verlauf des Projekts informiert.

Im Herbst 2009 – etwa 1 ¼ Jahre vor der geplanten Produktivsetzung – sollen die Stadträte dann endgültig in das Projekt einbezogen und mit den wesentlichen Punkten des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen vertraut gemacht werden.

Dieser Zeitraum wird vom Verfasser als ausreichend und angemessen angesehen, da sich die politischen Entscheidungsträger relativ zeitnah mit dem NKHR auseinandersetzen können und im Hinblick auf den Umstellungszeitpunkt nicht mit verstaubtem Wissen zu rechnen ist.

Eine frühere Einbeziehung der Ratsmitglieder ist zwar durchaus denkbar, jedoch in Bezug auf die im Juni 2009 anstehende Kommunalwahl im Fall der Stadt Albstadt nicht zweckmäßig, da die Kommunalwahl zu personellen Veränderungen im Ratsgremium führen wird und damit die Wissensvermittlung quasi wieder von vorne beginnen müsste.

Des Weiteren ist zu klären mit welchen Hilfsmitteln, die Verwaltung die Vermittlung des NKHR durchführen will. Im Zusammenhang mit den politischen Entscheidungsträgern und dem NKHR werden diesbezüglich häufig Schlagwörter wie „E-Learning“, „Workshop“, „Schulungen“, „Seminare“, „Broschüre“, usw., genannt.

Das Projektteam und der Verfasser haben sich für eine Kombination folgender Hilfsmittel entschieden:

- Ratsinformation „NKHR in Albstadt“ (Broschüre) sowie
- eigenes Seminar

Dieses Zusammenspiel wird im Vergleich zu den anderen Hilfsmitteln als am Zweckmäßigsten und am Wirkungsvollsten angesehen, da die für die Ratsmitglieder notwendigen Informationen durch die gewählte Kombination allgemein verständlich aufbereitet werden können.

Einerseits erhalten die Ratsmitglieder durch die Broschüre einen ersten Einblick, den sie andererseits im Seminar vertiefen und ausbauen können. Durch Broschüre und Seminar ist es darüber hinaus möglich, den Ratsmitgliedern neben den allgemeinen Informationen, auch stadt- bzw. gemeindespezifische Informationen und Details (z. B. Einteilung der Haushalte, eigener Produktplan, usw.) zu vermitteln.

Außerdem ist der finanzielle Aufwand für die Stadt Albstadt sehr gering, da auf externe Unterstützung verzichtet werden kann. Das im Umstellungsprozess angeeignete Wissen des Projektteams und die Erkenntnisse aus der Mitarbeit einiger Projektmitglieder in den verschiedenen Arbeitsgruppen des Innenministeriums zur Umsetzung des NKHR, kann durch die Erstellung der Broschüre und die Durchführung des Seminars effizient eingesetzt werden.

5 Ratsinformation „NKHR in Albstadt“

Die Broschüre, die bei der Stadt Albstadt den Titel *Ratsinformation „NKHR in Albstadt“* trägt, soll die politischen Entscheidungsträger mit den Grundzügen des NKHR vertraut machen. Ziel der Broschüre ist es, einen knappen und kompakten Überblick über die Änderungen vom kameralistischen zum doppischen Haushalt zu liefern. Sie soll aufzeigen welche speziellen Änderungen sich für die Ratsmitglieder ergeben und insbesondere klären wie der Haushalt und die neue politische Steuerung nach der Umstellung auf das NKHR aussehen soll. Zunächst soll sie als Diskussionsgrundlage für ein späteres Seminar und anschließend als Grundlage für die künftige Ratsarbeit dienen.

Bei der Konzeption der Ratsinformation ist darauf zu achten, dass sie sich an den politischen Entscheidungsträgern orientiert. Sie soll sich deshalb auf die Themenschwerpunkte konzentrieren, die für die Haushaltsplanung und die politische Steuerung von besonderer Bedeutung sind.¹⁹

Damit sich die Ratsmitglieder ein Bild davon machen können, wie weit der eigene Umstellungsprozess fortgeschritten ist, muss auch das eigene Projekt und der aktuelle Projektstand dargestellt werden.

Außerdem muss die Broschüre auf die stadt- bzw. gemeindespezifischen Gesichtspunkte angepasst werden und auf die schon bekannten Details der Kommune wie Teilhaushalte, Produkte usw. Bezug nehmen.

Die Ratsinformation soll die wesentlichen Inhalte der neuen gesetzlichen Grundlagen wiedergeben und in einer für alle verständlichen Art und Weise aufbereiten und darstellen. Somit wird gewährleistet, dass die Ratsmitglieder sich nicht im Detail mit den verschiedenen Paragraphen der Gesetzgebung auseinandersetzen müssen. In Konsequenz wird daher empfohlen, in der Ratsinformation grundsätzlich auf die Angabe von Paragraphen zu verzichten.

¹⁹ vgl. Innovationsring NKR-SH, *Handlungsempfehlung für die Kommunalpolitik*, S. 2.

Bei komplexen (z. B. Ergebnisrechnung, § 3 GemHVO-E) und/oder schwer verständlichen (z. B. Haushaltsausgleich, § 80 Abs. 2 und 3 GemO-E i. V. m. § 24 GemHVO-E) Paragraphen soll jedoch zusätzlich auch auf die Gesetze bzw. Gesetzesentwürfe verwiesen werden.

Da die politischen Entscheidungsträger nur einen eingeschränkten Zeitrahmen zur Verfügung haben, benötigen sie knappe Informationsangebote.²⁰ Es muss deshalb auch besonders darauf geachtet werden, dass die Ratsinformation einen überschaubaren Umfang einnimmt und nicht zu voll gepackt wird. Eine „zu dicke“ bzw. „zu ausführliche“ Handreichung kann schon beim Einstieg in den Themenkomplex NKHR demotivierend wirken.

Der Verfasser hat für die Stadt Albstadt eine solche Broschüre entwickelt.

Folgendes ist dazu anzumerken:

- Die Broschüre enthält verschiedene Anlagen, die hilfreiche und weitergehende Informationen beinhalten.
- Damit das Basiswissen aus der Ratsinformation bei Bedarf oder Interesse weiter vertieft werden kann, werden auch die aktuellen Gesetze bzw. Gesetzesentwürfe an die Ratsmitglieder ausgehändigt.

Nachfolgend wird die Ratsinformation „NKHR in Albstadt“ vorgestellt:

²⁰ KGSt, Bericht Nr. 11/2003: *Fortbildung für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 42.

Ratsinformation

NKHR in **ALB**STADT



Basisinformation für die
politischen Entscheidungsträger zum
**Neuen Kommunalen Haushalts- und
Rechnungswesen**

Stand: 16.04.2009

Die Schriftenreihe zum Projekt „NKHR in Albstadt“ informiert den Leser über das Projekt und fasst die Ergebnisse der Projektarbeit zusammen. In dieser Reihe sind bisher folgende Berichtsteile erschienen:

- Prolog: Leitfaden zum Projektmanagement –
Dokumentation des Gesamtprojekts „NKHR in Albstadt“
- Teil 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz –
„Bewertungsrichtlinie der Stadt Albstadt“
- Teil 2: Produktplan Albstadt – „Vom Produkt zum Neuen Haushalt“
- Teil 3: Kosten- und Leistungsrechnung
- Teil 4: Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation
- Teil 5: Ratsinformation „NKHR in Albstadt“**
Basisinformation für die politischen Entscheidungsträger
zum Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen

Für Rückfragen oder Interesse an der Schriftenreihe steht Ihnen die Projektleitung gerne zur Verfügung.

Kontakt:

Michaela Wild

Telefon: 07431/1602110

michaela.wild@albstadt.de

© Stadt Albstadt, Projektleitung „NKHR in Albstadt“

Diese Broschüre ist Eigentum der Stadt Albstadt.

Die komplette Schriftenreihe spiegelt die Verhältnisse der Stadt Albstadt wider. Sie wurde mit größter Sorgfalt erstellt, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Jegliche Verwertung, Weitergabe oder sonstige Verwendung ist nur mit Genehmigung der Stadt Albstadt gestattet. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen und die Weiterverarbeitung mit elektronischen Medien.

Änderungsdokumentation

Datum	Autor	Beschreibung
16.04.2009	Stefan Ostermaier	Erstellung der Erstfassung

Die Erstfassung der „Ratsinformation NKHR in Albstadt“ ist Teil der Diplomarbeit

Gestaltung der neuen politischen Steuerung im NKHR

– Konzeption einer Strategie am Beispiel der Stadt Albstadt –
von Herrn Stefan Ostermaier.

Die einzelnen Berichtsteile können als „**work in progress**“ bezeichnet werden. Sie werden laufend weiterentwickelt und unterliegen einer ständigen Aktualisierung und Überarbeitung.

Die aktuellsten Versionen werden im Internetportal

www.nkhr-albstadt.de

zum kostenlosen Download bereitgestellt.

Inhaltsverzeichnis und Abkürzungsverzeichnis²¹

²¹ Grundsätzlich enthält diese Ratsinformation auch ein eigenes Inhaltsverzeichnis und ein eigenes Abkürzungsverzeichnis. Da sie jedoch innerhalb der Diplomarbeit, als Dokument im Dokument, dargestellt wird, werden sowohl Inhaltsverzeichnis als auch Abkürzungsverzeichnis schon zu Beginn der Diplomarbeit abgebildet.

Vorwort

Sehr geehrte Stadträtinnen und Stadträte der Stadt Albstadt,
sehr geehrte Damen und Herren,

die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) und der damit verbundene Umstieg von der Kameralistik auf die kommunale Doppik steht auch in Baden-Württemberg unmittelbar bevor.

Die Stadt Albstadt wird das NKHR zum 01.01.2011 einführen und sich damit vom kameralen Rechnungssystem trennen. Auch Sie, als Ratsmitglieder, sind von dieser Umstellung unmittelbar betroffen, da sich Ihre Arbeit im Stadtrat grundlegend ändern wird.

„Für gute Politik werden gute Informationen benötigt.“²²

Da der Erfolg des NKHR nicht zuletzt von Ihnen abhängt, schließen wir uns mit dieser Broschüre diesem Leitspruch an. Durch die *Ratsinformation „NKHR in Albstadt“* wollen wir vor allem Sie, die Stadträte Albstadts, in den Umstellungsprozess einbeziehen.

Die Ratsinformation soll Ihnen zeigen, dass sich durch das NKHR die Transparenz des Albstädter Haushalts verbessert und sich auch Ihre Steuerungsmöglichkeiten erheblich verändern werden. Künftig können steuerungsrelevante Informationen abgerufen werden, die das alte Rechnungswesen – die Kameralistik – nicht zur Verfügung stellte. Das NKHR greift vor allem die betriebswirtschaftlichen Elemente der kaufmännischen Buchführung auf und gibt Ihnen neben dem neuen doppischen Rechnungsstil auch neue Instrumente an die Hand, mit denen Ihre politischen Ziele effektiver und effizienter umgesetzt werden können.²³

²² KGSt, Bericht Nr. 3/2004: *Vom Ratsinformationssystem (RIS) zum Ratsportal*, S. 3.

²³ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Kommunalpolitik und NKF*, S. 6.

Diese Broschüre wird Sie nicht zum Doppik-Spezialisten ausbilden. Sie nimmt vielmehr auf die gesamtpolitische Perspektive im NKHR Rücksicht und möchte Ihnen in übersichtlicher Art und Weise aktuelle und hilfreiche Informationen für den Einstieg in das neue Haushalts- und Rechnungswesen an die Hand geben.

Die Ratsinformation soll Ihnen bei der Umstellung auf das NKHR helfen und als Grundlage für Ihre künftige Ratsarbeit dienen.

Albstadt, im April 2009

Stefan Ostermaier &
Projektteam „NKHR in Albstadt“



Insgesamt wird Ihnen das NKHR die wirtschaftliche Lage und das Handeln der Stadt Albstadt transparent machen. Ziel ist dabei die Förderung eines sparsamen und effizienten Ressourcenverbrauchs sowie die Verfolgung des Gedankens der intergenerativen Gerechtigkeit.

5.1 Gesetzliche Ausgangssituation

Das kommunale Haushaltsrecht wird nach mehr als 30 Jahren erstmals wieder grundlegend verändert. Die Innenministerkonferenz (IMK) hat am 21. November 2003 den Weg für die Einführung eines neuen Haushalts- und Rechnungswesens in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland freigemacht. Durch den Beschluss zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts wird das bisher zahlungsorientierte Haushalts- und Rechnungswesen auf ein ressourcenorientiertes umgestellt. Die traditionelle Kameralistik wurde damit zum Auslaufmodell erklärt. Sie wird, entsprechend der länderspezifischen Regelungen, entweder durch die kommunale Doppik oder die erweiterte Kameralistik abgelöst.²⁴

In Baden-Württemberg wird die Reform des Gemeindehaushaltsrechts durch das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) umgesetzt. Die gesetzlichen Grundlagen für das NKHR sind jedoch bis heute noch nicht abschließend geklärt. Allerdings kann aktuell davon ausgegangen werden, dass im Haushaltsjahr 2009 eine rechtsverbindliche Grundlage zur Umstellung auf das NKHR vorliegen wird. Der derzeit vorliegende Gesetzentwurf sieht für die Umstellung auf das neue Haushalts- und Rechnungswesen einen mehrjährigen Übergangszeitraum vor. Bis spätestens 01.01.2016 muss das NKHR in allen Kommunen in Baden-Württemberg eingeführt werden. Es ist außerdem kein Wahlrecht zwischen der kommunalen Doppik und der erweiterten Kameralistik vorgesehen.²⁵ Alle Kommunen müssen als alleinige Buchführungsform die kommunale Doppik einführen.

Doppik = **doppelte** Buchführung **in** **Konten**



Weitere Begriffsbestimmungen, die in der Ratsinformation nicht näher erläutert werden, finden Sie im **Begriffslexikon** in der **Anlage 1**.

²⁴ vgl. Promberger/Früh/Niederkofler, *Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen in der Bundesrepublik Deutschland*, S. 7-9.

²⁵ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Leitfaden zur Haushaltsgliederung im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 6.

5.2 Projekt „NKHR in Albstadt“

Die Stadt Albstadt befindet sich schon seit längerer Zeit auf dem Weg ins NKHR und nimmt in Baden-Württemberg eine Vorreiterrolle in Sachen NKHR ein.

Erste Erfahrungen konnten dabei im Jahr 2005 innerhalb des Pilotprojekts „Einführung des Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen bei der Gemeinde Stetten am kalten Markt in Zusammenarbeit mit der Stadtkasse Albstadt“ gesammelt werden. Die Stadtkasse, die für die Kassengeschäfte der Gemeinde Stetten am kalten Markt verantwortlich ist, war maßgeblich am ersten Haushaltsplan und der ersten Eröffnungsbilanz unter neuem Recht in Baden-Württemberg beteiligt.

Außerdem ist die Stadt Albstadt in den verschiedenen Arbeitsgruppen des Innenministeriums und der Datenzentrale zur Einführung des NKHR vertreten und kann dadurch direkt am Gesetzgebungsverfahren mitwirken.

Um die Erfahrungen und das gesammelte Wissen auch selbst möglich zeitnah nutzen zu können, wurde von der Verwaltungsführung der Stadt Albstadt durch Projektverfügung vom 19.05.2006 das Projekt „NKHR in Albstadt“ ins Leben gerufen. Verbunden mit den Änderungsverfügungen vom 17.01.2008 und 02.02.2009 soll die kommunale Doppik **bis zum 01.01.2011** auch in Albstadt eingeführt werden.

Obwohl das Projekt sehr komplex und aufwendig ist, wird es ausschließlich mit eigenem Personal realisiert. Auf Grund des bisher erlernten Know-hows, kann auf externe Beratung verzichtet werden, was eine Einsparung enormer Kosten ermöglicht.

Die Leitung des Projekts „NKHR in Albstadt“ obliegt Frau Michaela Wild. Sie verfügt über fundierte Kenntnisse im Bereich des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens, da Sie Mitglied der NKHR-Lenkungsgruppe des Innenministeriums ist und unmittelbar am NKHR-Umstellungsprozess in Stetten am kalten Markt beteiligt war.

Um die vielfältigen Anforderungen des neuen Haushalts- und Rechnungswesens meistern zu können, wurde das Gesamtprojekt „NKHR in Albstadt“ gemäß der **Projektstruktur** (i siehe **Anlage 2**) in die folgenden fünf Teilprojekte eingeteilt:



Abbildung 2: Teilprojektstruktur des Projekts "NKHR in Albstadt"

Quelle: eigene Darstellung²⁶

Den Teilprojekten wurden verschiedene Arbeitspakete zugewiesen (z. B. im TP 3: Vorbereitung, Stammdaten, Verrechnungsmodell, Planung) und gleichzeitig wurden Zeiträume für die Erledigung der einzelnen Aufgaben definiert.²⁷

Das TP 1 Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz, das das umfangreichste und zeitintensivste Teilprojekt darstellt, wurde Mitte 2006 als erstes angegangen. Wie aus dem **Zeitplan des Gesamtprojekts** (i siehe **Anlage 3**) zu erkennen ist, haben aktuell auch alle anderen Teilprojekte ihre Arbeit aufgenommen und sind mit ihrer teilspezifischen Umsetzung des NKHR schon weit vorangeschritten.

Das Gesamtprojekt „NKHR in Albstadt“ liegt voll im Zeitplan. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann daher das Projektziel eingehalten werden und das NKHR zum 01.01.2011 umgesetzt und die kommunale Doppik eingeführt werden.

²⁶ vgl. Stadt Albstadt, *Leitfaden zum Projektmanagement*, S. 15.

²⁷ ebenda.



Nähere Informationen und Details zu den Teilprojekten, finden Sie in den jeweiligen Projektdokumentationen, die unter www.nkhr-albstadt.de abgerufen werden können.

5.3 Grundzüge des NKHR

5.3.1 Systemwechsel Kameralistik – Doppik²⁸

Als Grundlage für eine ressourcenorientierte Haushaltswirtschaft soll das bisher zahlungsorientierte Rechnungswesen (Kameralistik) durch ein ressourcenorientiertes Rechnungswesen ersetzt werden.

Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen wird deshalb die Kameralistik, durch die „Doppelte Buchführung in Konten“ (Doppik) abgelöst.

Die kommunale Doppik, die sich stark an der kaufmännische Buchführung orientiert, bildet erstmalig den gesamten Ressourcenverzehr der kommunalen Haushaltswirtschaft ab und verschafft einen Überblick über die kommunalen Schulden und das Vermögen.

5.3.2 Ressourcenverbrauchskonzept²⁹

Das bisherige Geldverbrauchskonzept der Kameralistik, das im Kern auf Einnahmen und Ausgaben beruht, wird durch das Ressourcenverbrauchskonzept der kommunalen Doppik abgelöst. Dieses beruht im Kern auf Erträgen und Aufwendungen und erfasst den Ressourcenverbrauch vollständig und periodengerecht.

Zusätzlich zu den Zahlungsvorgängen, mit denen in der Kameralistik lediglich der Geldverbrauch dokumentiert wurde, wird im NKHR auch der nicht zahlungswirksame Vermögensverzehr, insbesondere die Abschreibungen, die Aufwendungen für die Zuführung zu den Rückstellungen und die Erträge aus der Auflösung von Sonderposten, abgebildet.

²⁸ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, S. 61.

²⁹ ebenda.

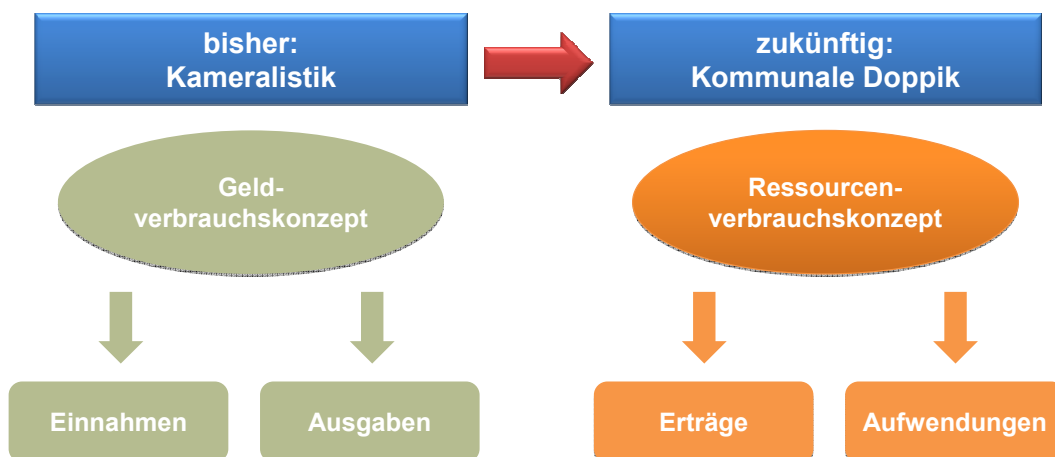


Abbildung 3: Geld- vs. Ressourcenverbrauchskonzept

Quelle: eigene Darstellung³⁰

5.3.3 Die 3-Komponenten im NKHR

Die bisherige Unterteilung in einen Verwaltungs- und einen Vermögenshaushalt wird entfallen. Das NKHR stützt sich künftig für die Haushaltsplanung, -bewirtschaftung und Rechnungslegung auf drei Komponenten, die sich im Wesentlichen den Elementen des kaufmännischen Rechnungswesens ähneln. Die 3-Komponenten stellen ein in sich geschlossenes System dar, das aus den folgenden Elementen besteht:³¹

Der **Ergebnishaushalt** bildet das Herzstück des NKHR-Haushalts. Als **Ergebnisrechnung** entspricht sie der kaufmännischen Gewinn- und Verlustrechnung (G. u. V.).

Ergebnishaushalt und Ergebnisrechnung (Ressourcenverzehr)	
Erträge, z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Steuern - Umlagen - Entgelte 	Aufwendungen, z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Abschreibungen - Personalaufwendungen - Versorgungsaufwendungen

Abbildung 4: Ergebnishaushalt und Ergebnisrechnung

Quelle: eigene Darstellung

³⁰ vgl. Innovationsring NKR-SH, *Handlungsempfehlung für die Kommunalpolitik*, S. 12.

³¹ ebenda, S. 11.

Alle laufenden Vorgänge der Stadt Albstadt werden im Ergebnishaushalt bzw. am Jahresende in der Ergebnisrechnung abgebildet. Anstelle der bisherigen Veranschlagung von Ein- und Auszahlungen des Verwaltungshaushalts, werden die kompletten und periodengerechten Aufwendungen (Ressourcenverbrauch) und Erträge (Ressourcenaufkommen) der Stadt Albstadt abgebildet und erstmalig auch die nicht-zahlungswirksamen Größen, wie z. B. Abschreibungen, Zuführungen zu den Rückstellungen oder die Auflösungen von Sonderposten, ausgewiesen.³²

Um die außerordentlichen Vorgänge deutlich von der laufenden Verwaltungstätigkeit unterscheiden zu können, wird neben dem ordentlichen Ergebnis auch ein Sonderergebnis (außerordentliches Ergebnis) gebildet.

Anschließend werden die beiden Teilergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst. Dieses stellt den Ressourcenverzehr bzw. das Jahresergebnis der Stadt Albstadt dar und macht sichtbar, um welchen Betrag das städtische Eigenkapital zu- oder abnimmt.

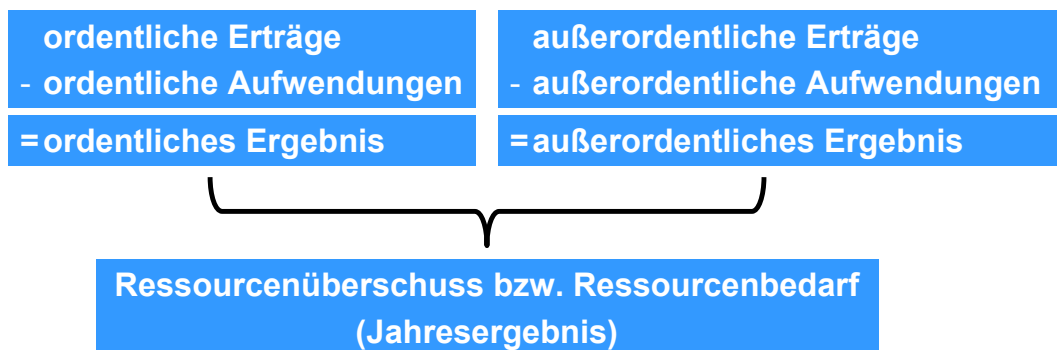


Abbildung 5: Berechnung des Jahresergebnisses

Quelle: eigene Darstellung³³



Weitere Informationen zum Ergebnishaushalt finden Sie in § 2 und zur Ergebnisrechnung in § 49 des ausgehändigten Arbeitsentwurfs zur Gemeindehaushaltsverordnung.

³² vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Kommunalpolitik und NKF*, S. 12.

³³ vgl. Hafner (HS Kehl), *„neues“ Haushaltsrecht für die Kommunen*, Folie 11.

Als weitere Komponente umfasst das NKHR den **Finanzhaushalt** bzw. im Jahresabschluss die **Finanzrechnung**. Hier werden alle kassenmäßigen Geldbewegungen dargestellt.

Finanzhaushalt und Finanzrechnung (Zahlungsströme)	
Einzahlungen <ul style="list-style-type: none"> - aus lfd. Verwaltungstätigkeit z. B. Steuern, Umlagen - aus Investitionstätigkeit z. B. Veräußerung, Zuwendung - aus Finanzierungstätigkeit (Kreditaufnahme) 	Auszahlungen <ul style="list-style-type: none"> - aus lfd. Verwaltungstätigkeit z. B. Personal, Versorgung - aus Investitionstätigkeit z. B. Erwerb, Baumaßnahme - aus Finanzierungstätigkeit (Kredittilgung)

Abbildung 6: Finanzhaushalt und Finanzrechnung

Quelle: eigene Darstellung

Der Finanzhaushalt bzw. die Finanzrechnung beinhaltet alle Ein- und Auszahlungen und gibt einen Überblick über den Zahlungsmittelbestand der Stadt Albstadt. Ein wesentliches Augenmerk liegt in der Darstellung der Investitions- und Finanzierungstätigkeit. In diesem Bereich werden die Informationen abgebildet, die bisher im kameralen System im Vermögenshaushalt vorzufinden waren.³⁴

Um die Finanzvorgänge nachvollziehbar zu machen, werden die „Einzahlungen strukturiert nach der Mittelherkunft und die Auszahlungen geordnet nach der Mittelverwendung aufgezeichnet.“³⁵ Der Finanzhaushalt bzw. die Finanzrechnung umfasst die Zahlungsvorgänge aus der laufenden Verwaltungstätigkeit und die Ein- und Auszahlungen für Investitionen und Finanzierungsvorgänge (Kredite).

Die Teilergebnisse (die Salden) dieser drei Tätigkeitsfelder werden zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst. Dieses zeigt die Änderung des Finanzierungsmittelbestands der Stadt Albstadt auf und ermöglicht somit die Beurteilung der Finanzlage.

³⁴ vgl. Schwarting, *Kommunale Doppik*, S. 13.

³⁵ Fudalla/Wöste, *Doppik schlägt Kameralistik*, S. 7.

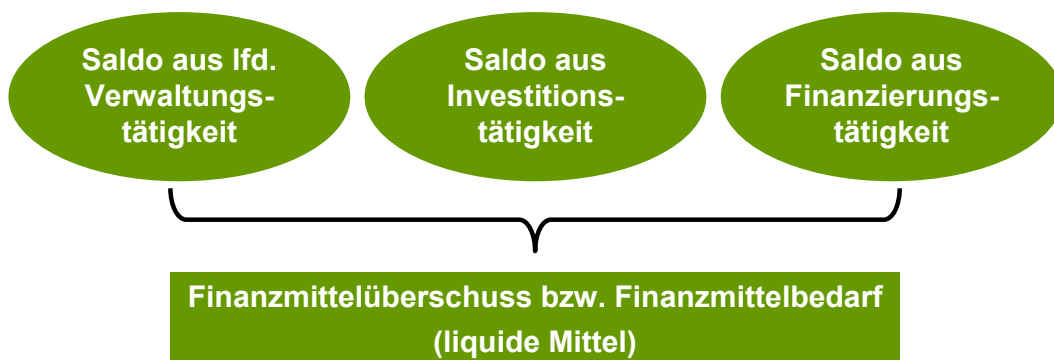


Abbildung 7: Berechnung der liquiden Mittel

Quelle: eigene Darstellung³⁶



Weitere Informationen zum Finanzhaushalt finden Sie in § 3 und zur Finanzrechnung in § 50 des ausgehändigten Arbeitsentwurfs zur Gemeindehaushaltsverordnung.

Die **Vermögensrechnung** wird nur zum Jahresabschluss erstellt. Sie stellt, wie die Bilanz im kaufmännischen Rechnungswesen, das Vermögen und die Finanzierungsmittel gegenüber.

Vermögensrechnung (Bilanz) (Mittelverwendung/Mittelherkunft)	
Aktiva (Vermögen)	Passiva (Kapital)
- Anlagevermögen	- Eigenkapital
- Finanzvermögen	- Fremdkapital

Abbildung 8: Vereinfachte Darstellung der Vermögensrechnung

Quelle: eigene Darstellung

Die Aktivseite der kommunalen Bilanz, die das Vermögen der Stadt Albstadt abbildet, dokumentiert die Kapitalverwendung und beantwortet die Frage, wie die Mittel eingesetzt wurden. Die Passivseite, die neben dem Eigenkapital auch das Fremdkapital der Stadt Albstadt ausweist, dokumentiert dagegen die Mittelherkunft und beantwortet die Frage, wie das Vermögen der Stadt Albstadt finanziert wurde.³⁷

³⁶ vgl. Hafner (HS Kehl), „neues“ Haushaltsrecht für die Kommunen, Folien 17 und 18.

³⁷ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, Kommunalpolitik und NKF, S. 13.

Die Vermögensrechnung gilt als tragende Säule der 3-Komponenten. Sie sorgt dafür, dass die 3-Komponenten systematisch miteinander verbunden werden. Da jedoch keine Planbilanz als Planungskomponente zur Vermögensrechnung vorgesehen ist, kann nur die Ergebnisrechnung und die Finanzrechnung mit der Vermögensrechnung verknüpft werden. Die Ergebnisse der Ergebnisrechnung und der Finanzrechnung fließen dabei nach dem folgenden Prinzip in die Vermögensrechnung ein:

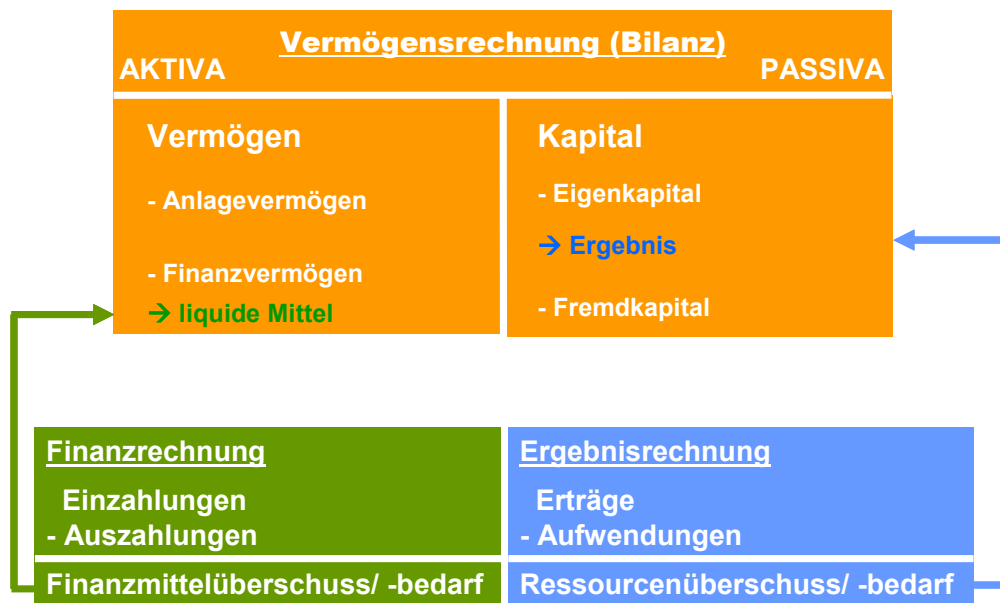


Abbildung 9: Das Zusammenspiel der 3-Komponenten

Quelle: eigene Darstellung³⁸

Der Saldo der Finanzrechnung zeigt die Änderung des Bestandes an liquiden Mitteln auf. Er geht auf der Aktivseite der Vermögensrechnung in die Position liquide Mittel ein und vergrößert oder verringert diese Position. Der Saldo der Ergebnisrechnung findet sich dagegen in der Position Ergebnis auf der Passivseite der Vermögensrechnung wider. Je nachdem, ob das Ergebnis positiv (Ressourcenüberschuss → Erträge > Aufwendungen) oder negativ (Ressourcenbedarf → Erträge < Aufwendungen) ist, erhöht oder vermindert sich das Eigenkapital der Stadt Albstadt.



Weitere Informationen zur Vermögensrechnung finden Sie in § 52 des ausgehändigten Arbeitsentwurfs zur Gemeindehaushaltsverordnung.

³⁸ vgl. Wild (Stadt Albstadt), Auf dem Weg ins NKHR, Folie 21.

5.3.4 Haushaltsausgleich – Generationengerechtigkeit

Die Regelungen zum Haushaltsausgleich spielen sowohl für die Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt Albstadt als auch für die Genehmigungsfähigkeit des Haushalts eine wichtige Rolle. Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen werden sich aber auch die Rechengrößen und Beurteilungskriterien des Haushaltsausgleichs nachhaltig verändern.

Als finanzwirtschaftlicher Leitsatz und als Grundlage für die Definition des Haushaltsausgleichs gilt in Zukunft folgendes Prinzip: „Jede Generation [soll] die von ihr verbrauchten Ressourcen mittels Entgelten und Abgaben wieder ersetzen [...], um nicht künftige Generationen damit zu belasten.“³⁹

Auf Grund dieses Prinzips und als Konsequenz aus dem Ressourcenverbrauchskonzept, ist im NKHR der Gesamtergebnishaushalt bzw. die Gesamtergebnisrechnung für den Haushaltsausgleich maßgebend.

Der NKHR-Haushalt ist in Planung und Rechnung dann ausgeglichen, wenn (unter Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren) die ordentlichen Erträge die ordentlichen Aufwendungen decken.⁴⁰



Der komplette Ressourcenverbrauch – auch die nicht zahlungswirksamen Größen (z.B. Abschreibungen, Aufwendungen für zukünftige Pensionen) – wird in den doppelischen Haushaltsausgleich einbezogen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass das Vermögen erhalten bleibt und die Generation, die heute die Infrastruktur und die Dienstleistungen in Anspruch nimmt, auch heute dafür aufkommt.

Wenn die Ausgleichspflicht (ordentliche Erträge \geq ordentliche Aufwendungen) nicht erfüllt werden kann, sieht der Gesetzesentwurf ein mehrstufiges Haushaltsausgleichssystem vor:

³⁹ Innenministerium Baden-Württemberg, *Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts*, S. 47.

⁴⁰ vgl. Notheis/Ade, *Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg*, S. 75.

Wird der Haushaltsausgleich trotz Verwendung der Rücklage des ordentlichen Ergebnisses, globalem Minderaufwand und Verwendung des diesjährigen Überschusses und der letztjährigen Rücklage des Sonderergebnisses (außerordentlichen Ergebnisses) nicht erreicht, kann als letzte Möglichkeit ein Haushaltsfehlbetrag in die drei folgenden Jahre vorgetragen werden.

„Ein danach verbleibender Fehlbetrag ist mit dem Basiskapital [Eigenkapital] zu verrechnen. Das Basiskapital darf [jedoch] nicht negativ sein.“⁴¹



Weitere Informationen zum Haushaltsausgleichssystem finden Sie in den folgenden Paragraphen der ausgehändigten Gesetzesentwürfe:
§ 80 Abs. 2 und 3 GemO-E i. V. m. § 24 GemHVO-E.

Die Frage, ob der Haushaltsausgleich im NKHR nun schwieriger oder einfacher zu erreichen ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten.

Vereinfacht gesprochen kommt es bei der Beurteilung dieser Frage vor allem auf das Verhältnis der Abschreibungen und der Tilgungen an.⁴²

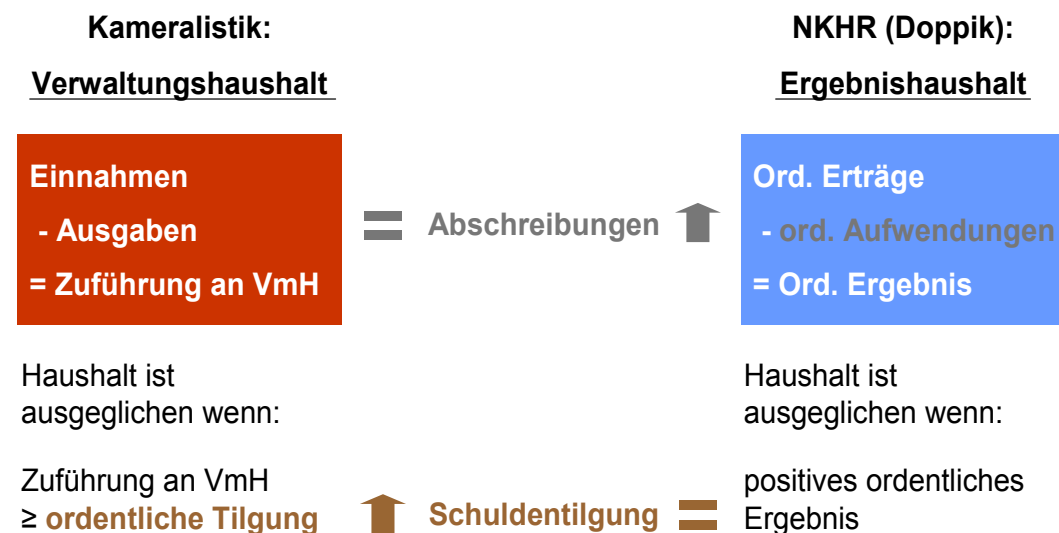


Abbildung 10: Haushaltsausgleich im Vergleich

Quelle: eigene Darstellung

⁴¹ Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 24 Abs. 3.

⁴² vgl. Schwarting, *Kommunale Doppik*, S. 20.

Einerseits wird der Haushaltsausgleich im NKHR durch die Einbeziehung von Abschreibungen erschwert, da diese nicht-zahlungswirksame Aufwendungen darstellen, die im Gegensatz zum kameralen Haushaltsausgleich künftig erwirtschaftet werden müssen. Jedoch werden andererseits, die Schuldentilgungen, die in den alten Haushaltsausgleich miteinbezogen wurden, im neuen Haushaltsausgleich nicht berücksichtigt. Im NKHR führen die Schuldentilgungen zu Auszahlungen im Finanzhaushalt und nicht zu Aufwendungen im Ergebnishaushalt.⁴³

Ob der Haushaltsausgleich einfacher oder schwieriger zu erreichen ist, muss damit für jede Kommune individuell geprüft werden. Jedoch kann grundsätzlich folgende Aussage getroffen werden:

„Generell gilt [...] die Regel, dass der neue Haushaltsausgleich die stark verschuldeten [Kommunen] tendenziell weniger belastet als die [Kommunen], denen es bisher gelang, mit einem hohen Eigenkapitalanteil zu finanzieren.“⁴⁴

⁴³ vgl. Schwarting, *Kommunale Doppik*, S. 20.

⁴⁴ Hafner, *Die Gemeinden brauchen ein einheitliches Haushaltsrecht auf kaufmännischer Basis*, Kapitel 5.4.3.

5.4 Politische Steuerung im NKHR

Mit dem Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen ist mehr als eine Veränderung des Rechnungs- und Buchungsstils verbunden.

Das NKHR bietet gleichzeitig auch die Möglichkeit die Steuerungsqualität in den Kommunen zu verbessern, damit die knappen Ressourcen künftig zielgerichtet eingesetzt werden können.⁴⁵

Während die gemeindliche Steuerung bisher durch die Bereitstellung der erforderlichen Geldmittel geprägt war (Inputsteuerung), sollen die Ergebnisse des Verwaltungshandelns (Produkte) künftig zusätzlich über Ziele und Kennzahlen gesteuert werden (**Outputsteuerung**).⁴⁶

5.4.1 Der Zielbildungsprozess im NKHR

Zentraler Punkt der Outputsteuerung ist die Zielformulierung:

„Denn nur wenn ich weiß wohin ich will, kann ich auch ermitteln, ob ich von diesem Weg abweiche und gegebenenfalls gegensteuern [muss].“⁴⁷



Abbildung 11: Der Zielbildungsprozess im NKHR

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁵ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Sammelband Praxisbeispiele: Steuerungsqualität im NKF*, S. 4.

⁴⁶ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Neues Kommunales Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen*, S. 13.

⁴⁷ Innovationsring NKR-SH, *Handlungsempfehlung zum Paradigmenwechsel zwischen Verwaltungsmanagement und Kommunalpolitik*, S. 11.

Als Grundlage für die Outputsteuerung muss sich die Stadt Albstadt zunächst ein *zukunftsorientiertes Profil* in Form von **Visionen und/oder Leitbildern** geben.⁴⁸

Dieses könnte sich im Fall der Stadt Albstadt vorerst aus dem Leitbild „Albstadtkonzeption 2010“ ergeben, das von den Stadträten im Dezember 2002 verabschiedet wurde. Das Leitbild stellt die Zukunft Albstadts in den Mittelpunkt und enthält Visionen und generelle Ziele für die weitere Entwicklung der Stadt.⁴⁹

Jedoch ist das Leitbild für die zielorientierte Steuerung zu allgemein formuliert. Aus der „Albstadtkonzeption 2010“ müssen Sie, als politische Entscheidungsträger nun eine **Strategie** für die Stadt Albstadt entwickeln.

Eine Strategie ist eine mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidung, die einen Orientierungsrahmen für nachgelagerte Entscheidungen bildet. Sie enthält mittel- bis langfristige Ziele, die die Entwicklungsrichtung der Stadt Albstadt beschreiben und den gewünschten Zustand für eine längere Zeit aufzeigen.⁵⁰

Wichtig ist, dass die Strategie im Zeitverlauf gegebenenfalls angepasst oder erneuert wird. Deswegen soll die Strategie künftig regelmäßig im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung überprüft und aktualisiert werden.⁵¹

Um die Strategie umsetzen (operationalisieren) zu können, müssen die mittel- bis langfristigen Ziele durch sog. **Leistungsziele**, konkretisiert werden. Diese richten sich an der Strategie aus und werden über ein entsprechendes Zielsystem abgeleitet.

Leistungsziele (📍 siehe 5.6.1) sind kurzfristig orientiert und bilden die Basis für die jährlichen Ansätze im Haushaltsplan.⁵²

⁴⁸ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Sammelband Praxisbeispiele: Steuerungsqualität im NKF*, S. 6.

⁴⁹ vgl. Stadt Albstadt, *Albstadtkonzeption 2010 – Ein Schritt in die Zukunft*, S. 3.

⁵⁰ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>, 16.04.2009.

⁵¹ vgl. Stadt Offenburg, *Vorbericht – Haushaltsplan 2008/2009 nach dem Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)*, S. 24.

⁵² vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Leitfaden zur Haushaltsgliederung im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 26.

Sie werden zwischen der Verwaltung und dem Stadtrat abgestimmt:
Die Produktverantwortlichen schlagen die einzelnen Leistungsziele vor, wogegen die Stadträte über die endgültige Definition entscheiden und diese beschließen.⁵³



Mit der Einführung des NKHR und der damit verbundenen Umsetzung der Outputsteuerung, wird die bisherige Detailsteuerung über Ausgabemöglichkeiten durch die Steuerung über Ziele und Kennzahlen ersetzt. Sie, als politische Entscheidungsträger der Stadt Albstadt, sollen sich künftig nicht mehr mit Detailproblemen im Sinne einer „Kanaldeckelpolitik“ auseinandersetzen, sondern den Blick auf größere Zusammenhänge richten. Sie sind für die Entwicklung einer Strategie verantwortlich. Mit den mittel- bis langfristigen Zielen legen Sie die Handlungsschwerpunkte und die Prioritäten der Stadt Albstadt fest und geben der Verwaltung die Richtung vor.

Innerhalb des Zielbildungsprozesses müssen jedoch auch die Kosten berücksichtigt und hinterfragt werden. Da der Stadt Albstadt nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, beschränken die Kosten die Möglichkeiten, Ziele überhaupt setzen zu können, d. h. die Stadt Albstadt kann sich nur solche Ziele setzen, die sie einerseits erreichen und andererseits auch finanzieren kann.⁵⁴

Welcher Aufwand ist erforderlich, wenn die städtischen Kindertagesstätten länger geöffnet bleiben oder eine intensive Sprachförderung für Migrantenkinder geleistet wird? Müssen dafür finanzielle Mittel an anderer Stelle zurückgeschraubt werden?

Über solche und ähnliche Fragen, kann die Zielerreichung (Output) mit den vorhandenen Ressourcen (Input) abgestimmt und systematisch verknüpft werden.

⁵³ vgl. Schwarting, *Kommunale Doppik*, S. 8.

⁵⁴ vgl. Herre, *Steuerung im Neuen Haushaltsrecht*, Kapitel 4.4.

5.4.2 Das neue Steuerungsverständnis im NKHR

Damit Sie, als Ratsmitglieder, kontrollieren können, ob die Ziele eingehalten bzw. erreicht werden, müssen im NKHR auch Kennzahlen (i siehe 5.6.2) gebildet werden. Diese werden, wie die Leistungsziele, zwischen dem Stadtrat und der Verwaltung abgestimmt, vereinbart und in den Haushalt aufgenommen.

Die Verwaltung ist nun in „Eigenregie“ für die Umsetzung der vorgegebenen Ziele verantwortlich. Jedoch muss sie dem Stadtrat regelmäßig über die Zielerreichung berichten. Mit Hilfe der vereinbarten Kennzahlen werden die ermittelten Ist-Zustände mit den Soll-Zuständen der gesetzten Ziele verglichen. Es wird analysiert, ob – in Bezug auf die Ziele – eine Abweichung zu erkennen ist. Sollte dies der Fall sein, sind Sie, als politische Entscheidungsträger, dafür verantwortlich, dass entsprechend gehandelt wird und geeignete Maßnahmen getroffen werden, damit die gesetzten Ziele doch noch erreicht werden können.

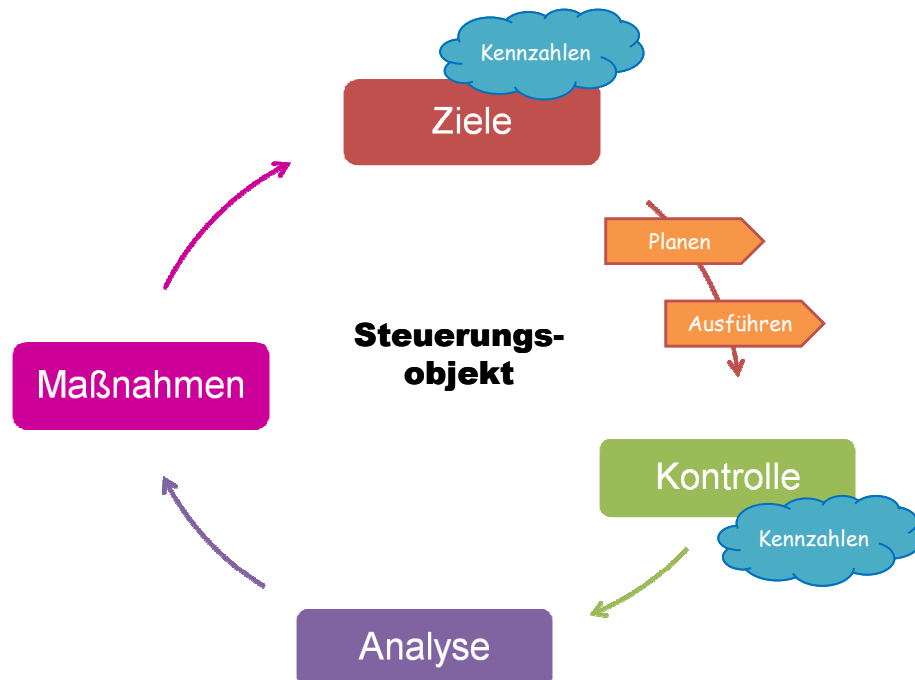


Abbildung 12: Das neue Steuerungsverständnis

Quelle: eigene Darstellung⁵⁵

⁵⁵ vgl. Mohr (arF GmbH), *Die Reform des Gemeindehaushaltswesens*, Folie 30.



Im NKHR ergibt sich somit eine Neudefinition des Selbstverständnisses von Politik und Verwaltung:

Sie, als politische Entscheidungsträger der Stadt Albstadt, sollen sich zukünftig fragen „was“ mit den veranschlagten Mitteln erreicht werden soll. Sie formulieren eine Strategie und kontrollieren deren Umsetzung über die jährliche Vereinbarung von Leistungszielen und Kennzahlen. Die Verwaltung dagegen beschäftigt sich mit dem „wie“ der Zielerreichung. Diese übernimmt die Verantwortung für die Erfüllung der Ziele und bestimmt den Weg selbst.⁵⁶

⁵⁶ vgl. Mohr (arF GmbH), *Die Reform des Gemeindehaushaltswesens*, Folie 29.

5.5 Produktorientierter Haushalt⁵⁷

Auch im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen wird der Haushaltsplan im Mittelpunkt der kommunalen Finanzwirtschaft der Stadt Albstadt stehen. Er ist und bleibt das in Zahlen ausgedrückte Bindeglied zwischen Politik und Verwaltung und stellt das zentrale Informations- und Steuerungsinstrument für die politische Steuerung dar.

Jedoch wird es im NKHR den Haushaltsplan nicht mehr in der Ihnen bekannten Form geben. Die Umstellung wird einige Änderungen und Neuerungen im Aufbau und im Inhalt des Haushaltsplanes mit sich bringen.

Der Haushalt im NKHR ist künftig produktorientiert gegliedert und orientiert sich vor allem am Ressourcenverbrauch und den Ergebnissen des Verwaltungshandelns. Er bildet die kommunalen Leistungen (Produkte) der Stadt Albstadt ab und fixiert als Leistungsergebnis den dafür notwendigen Ressourcenverbrauch.

Alle Informationen, die im kameralen System an verschiedenen Stellen abgebildet wurden, werden somit produktbezogen zusammengeführt.

5.5.1 Produktorientierte Gliederung im NKHR

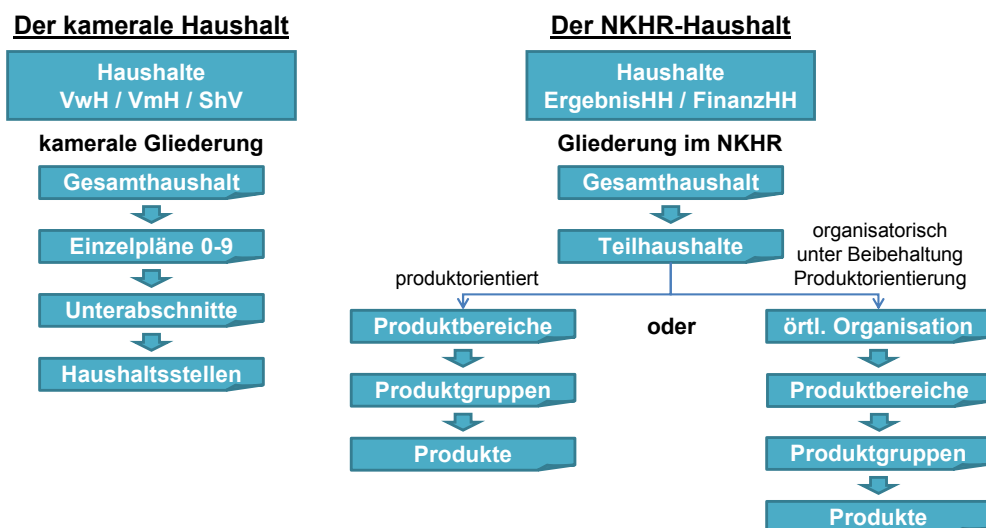


Abbildung 13: Altes und neues Ordnungsprinzip

Quelle: eigene Darstellung⁵⁸

⁵⁷ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Neues Kommunales Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen*, S. 13.

⁵⁸ vgl. Hafner (HS Kehl), „neues“ *Haushaltsrecht für die Kommunen*, Folie 5.

Teilhaushalte

Der Gesamthaushalt der Stadt Albstadt wird produktorientiert in einzelne Teilhaushalte untergliedert. Die Teilhaushalte lösen die bisherigen Einzelpläne ab und sollen den Haushalt deutlich übersichtlicher machen.⁵⁹

Die Stadt Albstadt hat sich entschieden, den Gesamthaushalt in die folgenden fünf Teilhaushalte einzuteilen:

Gesamthaushalt der Stadt Albstadt				
THH 1	THH 2	THH 3	THH 4	THH 5
Innere Verwaltung	Dezernat I – Allgemeine Verwaltung Kultur	Dezernat II – Finanzen Sicherheit & Ordnung Soziales	Dezernat III – Bauwesen/ Sanierung Betriebsamt	Allgemeine Finanz- wirtschaft

Abbildung 14: Teilhaushalte der Stadt Albstadt

Quelle: eigene Darstellung

Die neue Haushaltsgliederung der Stadt Albstadt sieht eine sog. Mischform vor. Der Gesamthaushalt wird sowohl nach denen vom Innenministerium verbindlich vorgegebenen Produktbereichen als auch produktorientiert nach der örtlichen Organisationsstruktur in Teilhaushalte unterteilt. Den Produktbereichen 11 Innere Verwaltung und 61 Allgemeine Finanzwirtschaft und jedem Dezernat wurde ein Teilhaushalt zugewiesen.

Produktbereiche – Produktgruppen – Produkte

Produkte werden als Ergebnisse des Verwaltungshandelns verstanden. Sie definieren Leistungen oder eine Gruppe von Leistungen, die für Stellen innerhalb oder außerhalb der Verwaltung erstellt werden. Die Produkte spiegeln insgesamt die Leistungs- und Sachziele der Stadt Albstadt wider.⁶⁰

⁵⁹ vgl. Notheis/Ade, *Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg*, S. 58.

⁶⁰ ebenda, S. 7.

„Die Teilhaushalte sind in Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte [...] zu gliedern. Bei der Bildung der Teilhaushalte können mehrere Produktbereiche zu einem Teilhaushalt zusammengefasst werden und Produktbereiche nach den vorgegebenen Produktgruppen auf mehrere Teilhaushalte aufgeteilt werden.“⁶¹

Wie oben dargestellt, bilden in Albstadt 2 Produktbereiche einen eigenen Teilhaushalt. Die weiteren 17 Produktbereiche wurden nach den vorgegebenen Produktgruppen auf die nach der örtlichen Organisationsstruktur gebildeten Teilhaushalte – Dezernat I, Dezernat II, Dezernat III – verteilt.

Die Produkte Albstadts wurden entsprechend dem Produktplan für Baden-Württemberg gebildet. Der aktuelle Produktplan der Stadt Albstadt (Stand: 20.04.2009) untergliedert sich insgesamt in 254 Produkte, die in 71 Produktgruppen zusammengefasst wurden. Diese wiederum wurden insgesamt 19 Produktbereichen zugeordnet.

Beispiel für die Produktunterteilung:

Produktbereich	54	Verkehrsflächen und –anlagen, ÖPNV*
Produktgruppe	54.50	Straßenreinigung/Winterdienst
Produkt	54.50.01	Straßenreinigung
Produkt	54.50.02	Winterdienst

* Produktbereich 54 besteht aus den Produktgruppen 54.10, 54.20, 54.30, 54.40, 54.50, 54.60, 54.70 und 54.90



In der **Anlage 4** finden Sie den kompletten **Produktplan der Stadt Albstadt**, der die Produktbereiche, die dazugehörigen Produktgruppen und die einzelnen Produkte der Stadt Albstadt abbildet.

Voraussichtlich wird der Albstädter Produktplan durch die Produkte des Teilprojekts 5 „Zentrales Gebäudemanagement“ ergänzt. Es wird angenommen, dass dem Produktplan zusätzlich eine Produktgruppe (11.24 Zentrales Gebäudemanagement) und 10 Produkte hinzugefügt werden.

⁶¹ Innenministerium Baden-Württemberg, *Leitfaden zur Haushaltsgliederung im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 19.

5.5.2 Bestandteile des neuen Haushaltsplans

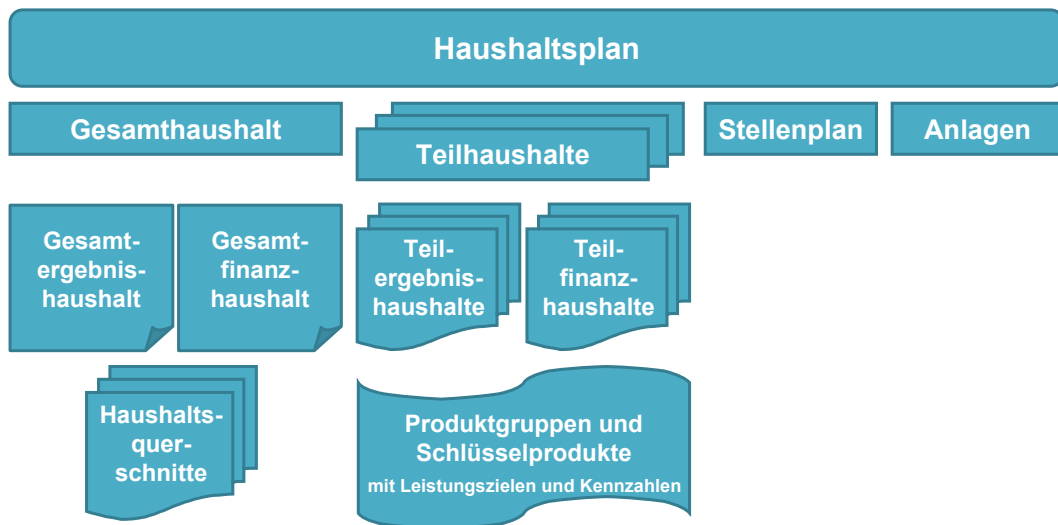


Abbildung 15: Bestandteile des neuen Haushaltsplans

Quelle: eigene Darstellung⁶²

Gesamthaushalt

Hauptbestandteile des Gesamthaushalts sind der Gesamtergebnishaushalt und der Gesamtfinanzhaushalt.

Sie geben Auskunft über die Gesamtsituation der Stadt Albstadt und bilden eine bedeutende Grundlage für den Erlass der Haushaltssatzung. Aus ihnen kann neben den gesamten Aufwendungen und Erträgen bzw. Auszahlungen und Einzahlungen z. B. auch der notwendige Kreditbedarf für die Investitionen eines Haushaltsjahres berechnet werden.⁶³

Weiterhin enthält der Gesamthaushalt auch je eine Übersicht (Haushaltsquerschnitt) über die Erträge und Aufwendungen der Teilhaushalte des Ergebnishaushalts, sowie über die Einzahlungen, Auszahlungen und Verpflichtungsermächtigungen der Teilhaushalte des Finanzhaushalts.⁶⁴

Die Haushaltsquerschnitte fassen den Gesamthaushalt geordnet nach Teilhaushalten und Arten (Erträge, Aufwendungen, Einzahlungen, Auszahlungen, Verpflichtungsermächtigungen) zusammen.⁶⁵

⁶² vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, §§ 1 bis 5.

⁶³ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Kommunalpolitik und NKF*, S. 15.

⁶⁴ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 1.

⁶⁵ vgl. Notheis/Ade, *Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg*, S. 43.

Teilhaushalte

Die 5 Teilhaushalte der Stadt Albstadt werden durch Teilergebnishaushalte und Teilfinanzhaushalte im Haushaltsplan der Stadt Albstadt abgebildet.

Um eine Überfrachtung des Haushaltsplans zu verhindern, wird die Stadt Albstadt auf eine vollständige Produktdarstellung verzichten.

Es ist jedoch gesetzlich vorgeschrieben, dass mindestens die Produktgruppen in den Teilhaushalten des Haushaltsplans dargestellt werden müssen. Jeder der 5 Teilhaushalte der Stadt Albstadt enthält daher eine Darstellung seiner einzelnen Produktgruppen.⁶⁶

Zusätzlich zu den Produktgruppen werden auch einzelne Produkte – sog. Schlüsselprodukte (Produkte, die finanziell oder örtlich für die Stadt Albstadt von besonderer Bedeutung sind) – in den Teilhaushalten der Stadt Albstadt abgebildet. Die Schlüsselprodukte werden je nach Informations- und Steuerungsbedarf festgelegt und können im Zeitablauf wechselnd bestimmt werden. Daraus ergibt sich, dass die Schlüsselprodukte nicht verbindlich vorgegeben sind, sondern die Verwaltungsspitze und die Stadträte der Stadt Albstadt selbst jährlich die Möglichkeit haben, ihre Schwerpunkte neu zu definieren und zu beschreiben.⁶⁷

Für die in den Teilhaushalten darzustellenden Produktgruppen und Schlüsselprodukte müssen Leistungsziele und Kennzahlen gebildet werden, die ebenfalls im Haushaltsplan auszuweisen sind (siehe 5.6).

Stellenplan⁶⁸

Wie der kamerale Haushalt, enthält auch der NKHR-Haushalt, einen Stellenplan, der Grundlage für die gesamte Personalwirtschaft der Stadt Albstadt ist. Er gibt über die im Haushaltsjahr erforderlichen Stellen der Beamten und der nicht nur vorübergehend beschäftigten Arbeitnehmer der Stadt Auskunft.

⁶⁶ vgl. Notheis/Ade, *Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg*, S. 60.

⁶⁷ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg*, S. 28.

⁶⁸ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 5.

Anlagen⁶⁹

Des Weiteren müssen dem Haushaltsplan auch folgende Anlagen beigelegt werden, die weitestgehend den bisherigen Regelungen entsprechen:

- Vorbericht
- Finanzplan
- Haushaltsstrukturkonzept (sofern benötigt) → **NEU**
- Übersicht über die Verpflichtungsermächtigungen
- Übersicht über den voraussichtlichen Stand von Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Rücklagen
- Letzter Gesamtabschluss → **NEU**
- Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse der Sondervermögen und der Unternehmen und Einrichtungen, an denen die Stadt Albstadt mit mehr als 50% beteiligt ist
- Übersicht über die gebildeten Budgets → **NEU**

Auf Grund der neuen Gliederung und der neuen Darstellung im Haushaltsplan sind die verschiedenen Sachverhalte nun an anderer Stelle im Haushaltsplan erfasst.



*In der **Anlage 5** finden Sie eine **Übersicht über die Teilhaushalte und die dazugehörigen Produktgruppen der Stadt Albstadt**.*

*In der **Anlage 6** finden Sie anschließend einen **Umsteigeschlüssel**, der die bisherigen Unterabschnitte der Stadt Albstadt, den entsprechenden Produktgruppen und Produkten zuordnet.*

5.5.3 Haushaltssatzung

Die Haushaltssatzung ist die vom Stadtrat der Stadt Albstadt zu verabschiedende Rechtsgrundlage zur Durchführung des Haushaltsplans. Wie im kameralen Haushaltsrecht muss auch im NKHR eine solche Haushaltssatzung erlassen werden. Sie gibt dem Haushaltsplan seine interne Rechtsverbindlichkeit.⁷⁰

⁶⁹ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 1 Abs. 3.

⁷⁰ vgl. <http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/menu/1168009/index.html>, 16.03.2009.

Die Haushaltssatzung hat im NKHR jedoch einen neuen Inhalt und enthält folgende Festsetzungen des Haushaltsplans:

1. Im Ergebnishaushalt:

- a) ordentliches Ergebnis
- b) Sonderergebnis (außerordentliches Ergebnis)
- c) Gesamtergebnis (ordentliches Ergebnis + Sonderergebnis)

2. Im Finanzhaushalt:

- a) Saldo des Gesamtbetrags der Einzahlungen und Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit)
- b) Saldo des Gesamtbetrags der Einzahlungen und Auszahlungen aus Investitionstätigkeit
- c) Finanzierungsmittelüberschuss oder -fehlbetrag (Saldo aus a) und b))
- d) Saldo des Gesamtbetrags der Einzahlungen und Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit
- e) Finanzierungsmittelbestand (Salden aus c) und d))

3. Den Gesamtbetrag

- a) der vorgesehenen Kreditaufnahmen für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen (Kreditermächtigung)
- b) der Verpflichtungsermächtigungen

4. Den Höchstbetrag der Kassenkredite

5. Die Steuersätze – Hebesätze der Realsteuern (sind für jedes Haushaltsjahr neu festzusetzen)

„Die Haushaltssatzung kann [aber auch] weitere Vorschriften enthalten, die sich auf die Erträge, Aufwendungen, Einzahlungen und Auszahlungen und den Stellenplan für das Haushaltsjahr beziehen.“⁷¹

⁷¹ Innenministerium Baden-Württemberg, *Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts*, § 7 Abs. 2.

5.6 Ziele und Kennzahlen

Ziele und Kennzahlen sind gewöhnlich Instrumente des Controllings, jedoch werden sie im NKHR bewusst in den Haushalt und ins Rechnungswesen integriert. Sie „bilden [im NKHR] die Grundlage für die Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle der Haushaltswirtschaft“⁷².

Wie unter 5.5.2 erwähnt müssen die in den Teilhaushalten auszuweisenden Produktgruppen und Schlüsselprodukte mit Leistungszielen und Kennzahlen verknüpft und im Haushaltsplan der Stadt Albstadt dargestellt werden. Die spezifische Ausgestaltung der Ziele und Kennzahlen bleibt der Stadt Albstadt selbst überlassen und wird individuell festgelegt.⁷³

5.6.1 Leistungsziele

Als Leistungsziel wird *„der angestrebte Stand an Leistungen am Ende eines bestimmten Zeitraums“*⁷⁴ bezeichnet.

Leistungsziele sind in der Zukunft liegende Soll-Zustände, die in der Regel *innerhalb eines Haushaltsjahrs* zu erreichen sind und die durch quantitative und qualitative Größen beschrieben werden.⁷⁵ Sie sollen für jeden erkennbar machen, was die Stadt Albstadt mit der Produktgruppe bzw. mit dem Schlüsselprodukt bezweckt und welchen Qualitätszustand sie erreichen will.⁷⁶

Mögliche Leistungsziele der Produktgruppe 57.50 Tourismus⁷⁷:

- Gewinnung von Gästen
- Attraktivierung des Ortes für Gäste und Einheimische
- Steigerung der Anzahl der Gäste
- Steigerung der Zahl der Übernachtungen
- Erhöhung der Verweildauer der Gäste

⁷² vgl. Notheis/Ade, *Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg*, S. 62.

⁷³ ebenda.

⁷⁴ Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 61 Nr. 26.

⁷⁵ vgl. ebenda.

⁷⁶ vgl. Innovationsring NKR-SH, *Handlungsempfehlung für die Kommunalpolitik*, S. 16.

⁷⁷ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg*, S. 380.

Die Definition der Leistungsziele soll vor der Bildung von Kennzahlen stattfinden. Es ist darauf zu achten, dass die Ziele so formuliert werden, dass der Grad der Zielerreichung durch Kennzahlen messbar ist und sie mit vernünftigem Aufwand erreicht werden können.⁷⁸

5.6.2 Kennzahlen

„If you can't measure it, you can't manage it.“⁷⁹ (Was nicht gemessen werden kann, kann nicht gesteuert werden.)

Ziele ohne entsprechende Kennzahlen sind nutzlos. Erst die Kennzahlen, die messen, ob das gesetzte Ziel erreicht wird, geben über den Zielerreichungsgrad Auskunft. Sie dienen als Analyseinstrument für die Steuerung, da sie in konzentrierter und numerischer Form, steuerungsrelevante Informationen zu den Produkten bzw. Leistungen (z. B. Ergebnisse, Wirkungen, Qualitäten, Kosten etc.) abbilden.⁸⁰

Mögliche Kennzahlen der Produktgruppe 57.50 Tourismus⁸¹:

- Zahl der Übernachtungen
- Auslastung Gästebetten
- Katalog Anfragen/Jahr
- Kosten je Gast
- Kosten je Übernachtung



Die Frage nach der Quantität und Qualität der kommunalen Leistungen rückt in den Vordergrund des neuen Haushalts, da er nicht mehr nur ausweist, wie viel Geld eingesetzt wird, sondern zusätzlich über Leistungsziele und Kennzahlen definiert, welche Ergebnisse mit welchem Mitteleinsatz erzielt werden sollen.⁸² Leistungsziele und Kennzahlen dienen der Steuerungsunterstützung. Sie bringen Sachverhalte auf den Punkt und objektivieren sie. Beide zusammen dienen der Zielerreichung der Stadt Albstadt insgesamt.

⁷⁸ vgl. Innovationsring NKR-SH, *Handlungsempfehlung für die Kommunalpolitik*, S. 16.

⁷⁹ Zitat von Peter F. Drucker.

⁸⁰ vgl. Innovationsring NKR-SH, *Handlungsempfehlung für die Kommunalpolitik*, S. 17.

⁸¹ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg*, S. 381.

⁸² vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Kommunalpolitik und NKF*, S. 10.

5.7 Budgetierung

Budgetierung bedeutet, dass im Haushaltsplan für einen abgegrenzten Aufgabenbereich Personal- und Sachmittel veranschlagt werden, die dem zuständigen Verantwortungsbereich zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung im Rahmen der vorgegebenen Leistungsziele zugewiesen wird.⁸³

Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen führt die Budgetierung als Regelform ein. Gemäß § 4 Abs. 2 GemHVO-E muss jeder Teilhaushalt mindestens ein Budget (eine Bewirtschaftungseinheit) bilden, das als finanzwirtschaftliche Einheit gestaltet und bewirtschaftet wird.⁸⁴

Die Budgets stimmen daher künftig mit der Untergliederung des Haushaltsplans in Teilhaushalte überein (Teilhaushalt = Budget).

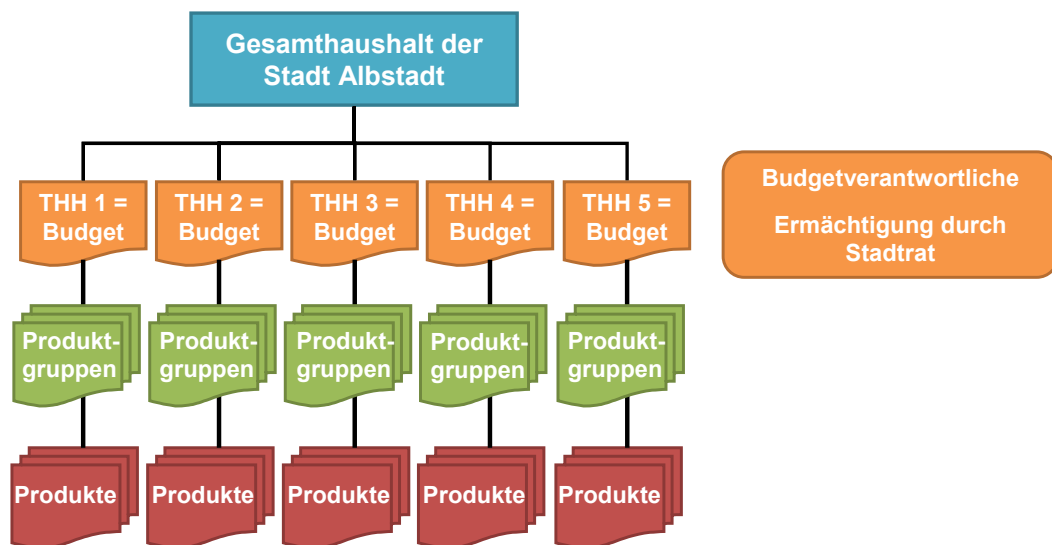


Abbildung 16: Haushaltsstrukturen und Budgets

Quelle: eigene Darstellung⁸⁵

Ihnen, den Stadträten der Stadt Albstadt steht als „Königsrecht“ das Budgetrecht zu. Daher sind auch Sie für die Budgetierung verantwortlich.

Beim Budgetierungsverfahren wird auf die bisher üblichen zentralen Mitteleinmeldungen der Dezernate und Ämter bei der Kämmerei verzichtet.

⁸³ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 61 Nr. 6.

⁸⁴ ebenda, S. 67.

⁸⁵ vgl. Mohr (arF GmbH), *Die Reform des Gemeindehaushaltswesens*, Folie 9.

Stattdessen übertragen Sie den Teilhaushalten, im Rahmen der insgesamt zur Verfügung stehenden Finanzmasse, ein bestimmtes Budget.

Dieses Budget wird dann dezentral bewirtschaftet, d. h. die Budgetverantwortlichen können, unter Berücksichtigung der im Haushaltsplan vorgegebenen Leistungsziele, frei über den Einsatz und die Verwendung der zugewiesenen Finanzmittel verfügen.⁸⁶

Die Budgetierung dezentralisiert somit die Finanzverantwortung und ermöglicht darüber hinaus eine flexible Mittelbewirtschaftung.⁸⁷



Durch die Budgetierung wird die Finanzverantwortung systematisch mit den Leistungszielen verbunden. Das Verwaltungshandeln der Stadt Albstadt kann somit durch die Stadträte über kombinierte Leistungs- und Ressourcenvorgaben gesteuert werden.⁸⁸ Die Budgetierung hat den Vorteil, dass die Stadträte der Stadt Albstadt bei der Bewilligung von Haushaltsmitteln wissen, was Sie dafür erhalten.⁸⁹

⁸⁶ vgl. Dopatka, u. a., *Das Neue KGSt-Politikerhandbuch*, S. 52 und 53.

⁸⁷ vgl. Fudalla/Wöste, *Doppik schlägt Kameralistik*, S. 44.

⁸⁸ ebenda, S. 45.

⁸⁹ vgl. Dopatka, u. a., *Das Neue KGSt-Politikerhandbuch*, S. 53.

5.8 Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Gemäß § 14 GemHVO-E sollen die Kommunen für alle Aufgabenbereiche eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) führen, die als „Grundlage für die Verwaltungssteuerung sowie für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der Verwaltung“⁹⁰ dienen soll.

Die Stadt Albstadt folgt der Empfehlung des Gesetzes und wird mit der Umstellung auf das NKHR flächendeckend eine „kommunale Kosten- und Leistungsrechnung“ einführen. Für die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung gibt es im NKHR keine gesetzliche Norm. Die Stadt Albstadt hat somit die Möglichkeit, die KLR nach eigenen Aufgaben und Anforderungen aufzubauen.

Hauptzweck der kommunalen KLR ist, die Produkte der Stadt Albstadt verursachungsgerecht mit Kosten und Leistungen zu versehen. Dies soll in Albstadt mittels einer Vollkostenrechnung erfolgen. Dabei werden sämtliche Kosten und Leistungen entweder direkt auf die Produkte gebucht (Einzelkosten) oder mit einem sog. Verrechnungsmodell über Kostenstellen geschleust und auf die Produkte verteilt (Gemeinkosten).

Die Produkte sind dabei nichts anderes, als die aus der KLR-Theorie bekannten Kostenträger.

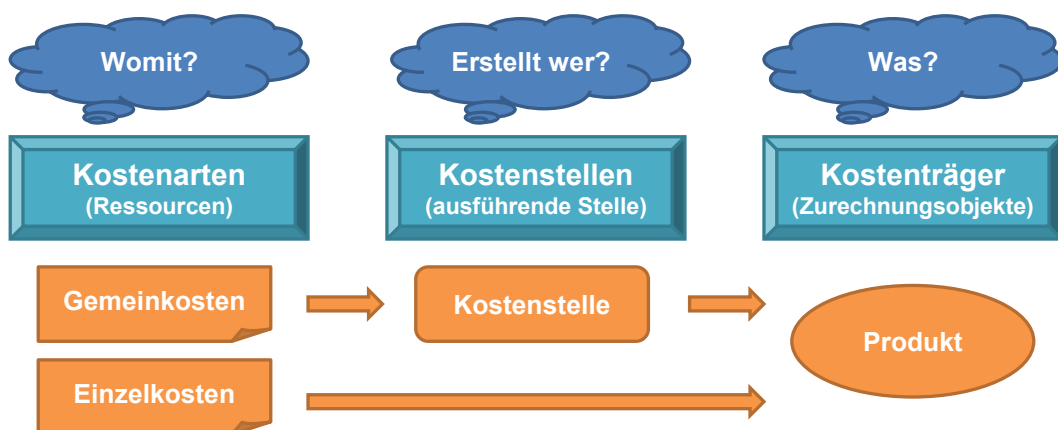


Abbildung 17: System der Kosten- und Leistungsrechnung

Quelle: eigene Darstellung

⁹⁰ Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 14.

Prinzipiell stimmt im NKHR der Rechnungsstoff des Haushalts und der Kosten- und Leistungsrechnung überein. Kosten und Leistungen entsprechen weitestgehend den Rechnungsgrößen Aufwand und Ertrag der Ergebnisrechnung. Der Haushalt und die KLR unterscheiden sich hauptsächlich im Grad der Detaillierung. Wie unter 5.4.2 beschrieben, sind die Zahlen im Haushalt in stark aggregierter Form (in der Regel auf Ebene der Produktgruppe) dargestellt.⁹¹

Bei bestehendem Interesse müssen die Stadträte der Stadt Albstadt jedoch die Möglichkeit haben, detaillierte Auskünfte über jedes einzelne Produkt und über bestimmte Kostenstellen, wie z. B. die einzelnen Ortsämter, zu erhalten. Die Kosten- und Leistungsrechnung der Stadt Albstadt wird deshalb, in Ergänzung zum komprimierten Haushalt, die einzelnen Produkte sowie wichtige weitergehende Informationen sichtbar machen.⁹²

Die verdichteten Informationen der KLR können als rechnerische Grundlage für zahlreiche politisch relevante Entscheidungen herangezogen werden. Vor allem für die Budgetierung ist die KLR von zentraler Bedeutung, da sie die notwendigen Daten für die Planung der Budgets bereitstellt.⁹³



Durch die kommunale KLR werden ergänzende Informationen zum Haushalt der Stadt Albstadt bereitgestellt, um die Verwaltung besser über Leistungsziele und Budgetvorgaben steuern zu können.

Die KLR hat ex ante, d. h. vor Beschluss des Haushaltsplans, eine Planungs- und Entscheidungsfunktion und dient ex post, d. h. während des Haushaltsjahres, zu Kontrollzwecken.⁹⁴

⁹¹ vgl. Bals, *Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement*, S. 179.

⁹² ebenda, S. 185.

⁹³ vgl. Fudalla/Wöste, *Doppik schlägt Kameralistik*, S. 45.

⁹⁴ vgl. <http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-klr.html>, 16.04.2009.

5.9 Controlling mit Berichtswesen

Im bisherigen kameralen System ist ein steuernder unterjähriger Eingriff der politischen Entscheidungsträger nur vorgesehen, wenn über- oder außerplanmäßige Ausgaben und/oder ein Nachtragshaushalt verabschiedet werden müssen.

Die Haushaltskontrolle erfolgt lediglich nachträglich und beschäftigt sich damit, ob die Gelder ordnungsgemäß verwendet wurden.⁹⁵

„Die Steuerung der Gemeinde erfordert grundsätzlich [aber] auch eine [laufende und unterjährige] Erfolgskontrolle.“⁹⁶ Diese wird bei der Stadt Albstadt zukünftig durch die Einrichtung eines Controllings unterstützt.

Im NKHR besteht eine gesetzlich vorgeschriebene Berichtspflicht. Demnach müssen die Stadträte der Stadt Albstadt periodisch, d. h. mehrmals während des Haushaltsjahres, über die Einhaltung der vereinbarten Finanz- und Leistungsziele des Haushalts informiert werden.⁹⁷

Das Controlling übernimmt diese Aufgabe und überprüft, ob die festgelegten Leistungsziele erreicht worden sind und ob die dafür bereitgestellten Mittel ausreichen.

Als wichtigste und zentralste Aufgabe stellt das Controlling die Zielabweichungen fest, analysiert diese und unterbreitet den Stadträten der Stadt Albstadt Vorschläge, wie die vereinbarten Ziele – trotz aktueller Abweichungen – noch erreicht werden können.⁹⁸



*Controlling = Kontrolle **und** Steuerung*

Das Controlling überwacht und sichert das Erreichen der vorgegebenen Ziele der Stadt Albstadt. Es informiert rechtzeitig über Zielabweichungen und liefert entscheidungsunterstützende Informationen für die Zukunft.

⁹⁵ vgl. http://doppik-hessen.de/template.php?id_nav=83, 16.04.2009.

⁹⁶ Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Neues Kommunales Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen*, S. 626.

⁹⁷ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 28.

⁹⁸ ebenda, S. 87.

5.10 Jahres- und Gesamtabchluss

5.10.1 Kommunaler Jahresabschluss

Die Stadt Albstadt muss auch im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen einen Jahresabschluss anfertigen. Dieser lehnt sich stark an die Vorschriften des Handelsgesetzbuches an. Er ist ähnlich aufgebaut wie der aus der Privatwirtschaft bekannte kaufmännische Jahresabschluss (Vermögensrechnung \approx Bilanz, Ergebnisrechnung \approx G. u. V.):

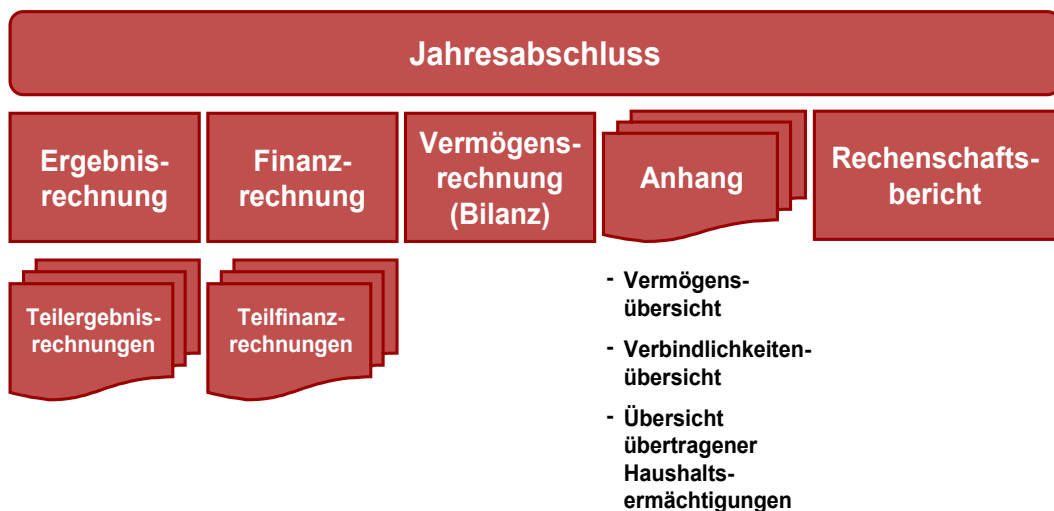


Abbildung 18: Elemente des Jahresabschlusses

Quelle: eigene Darstellung⁹⁹

Der neue Jahresabschluss enthält sämtliche Vermögensgegenstände, Schulden, Rechnungsabgrenzungsposten, Erträge, Aufwendungen, Einnahmen und Auszahlungen der Stadt Albstadt. Er legt über das abgelaufene Haushaltsjahr ordnungsgemäß Rechnung und dokumentiert das Ergebnis des Verwaltungshandelns durch Zahlen und erläuternde Angaben (Rechenschaftsbericht). Insgesamt gibt er über die tatsächliche Aufgabenerledigung, die Einhaltung des Haushaltsplans und die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Albstadt Auskunft und überprüft inwieweit die vorgegebenen Finanz- und Leistungsziele umgesetzt wurden.¹⁰⁰

⁹⁹ vgl. Notheis/Ade, *Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg*, S. 118.

¹⁰⁰ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Kommunalpolitik und NKf*, S. 24.



Der neue Jahresabschluss stellt die tatsächliche Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage der Kernverwaltung dar.

Er stellt Transparenz über die wesentlichen Einflüsse und Entwicklungen her, erhöht die Qualität der Rechenschaft über das abgelaufene Haushaltsjahr und versetzt die Stadträte in die Lage, Entscheidungen zu treffen, die nachhaltig und betriebswirtschaftlich für die Stadt Albstadt vernünftig sind.¹⁰¹

5.10.2 Gesamtabschluss

Neben dem Jahresabschluss, muss im NKHR erstmalig auch ein Gesamtabschluss erstellt werden.

In den vergangenen Jahren haben die Kommunen zahlreiche Aufgabenbereiche aus dem Kernhaushalt ausgegliedert. Sie besitzen viele selbstständige Einheiten, (verbundene Unternehmen, Beteiligungen, Sondervermögen) die als gemeindliche Betriebe geführt werden. Diese Rechtssubjekte, die jeweils ihre eigene Finanzbuchhaltung haben, müssen die Grundsätze der kaufmännischen Rechnungslegung und damit die doppelte Buchführung anwenden. Der Dualismus der Rechnungssysteme – Kommune: Kameralistik, gemeindliche Betriebe: Doppik – verhindert bislang eine Konsolidierung (Zusammenfassung) der Abschlüsse.¹⁰²

Mit der Einführung der kommunalen Doppik wird dieser Dualismus beseitigt. Der Gesamtabschluss erweitert künftig den Jahresabschluss der Kernverwaltung um die Jahresabschlüsse der ausgegliederten, von der Kommune beherrschten rechtlich unselbstständigen (z. B. Eigenbetriebe, Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen) und selbstständigen Einheiten und Gesellschaften (z. B. AG, GmbH, KG).¹⁰³

¹⁰¹ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Kommunalpolitik und NKF*, S. 25.

¹⁰² vgl. KGSt, Bericht Nr. 1/1995: *Vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchs-konzept*, S. 12.

¹⁰³ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts*, S. 73.

Im Fall der Stadt Albstadt, muss der nun doppisch aufgestellte Jahresabschluss der Kernverwaltung mit den doppisch aufgestellten Jahresabschlüssen der „Albstadtwerke GmbH“ und der „aswohnbau GmbH“ konsolidiert werden.

Insgesamt besteht der Gesamtabchluss aus der *Gesamtergebnisrechnung* und der *Gesamtvermögensrechnung*. Da es nicht möglich ist, die Finanzrechnungen zusammenzufassen, wird der Gesamtabchluss um eine *Kapitalflussrechnung* ergänzt, die aus der Vermögensrechnung bzw. den einzelnen Bilanzen abgeleitet wird.

Des Weiteren muss ein *Konsolidierungsbericht* erstellt werden, der grundlegende Angaben und Erläuterungen enthält und auch Angaben zum nicht konsolidierten Beteiligungsbesitz macht.¹⁰⁴



Die Stadträte der Stadt Albstadt erhalten erstmalig einen vollständigen Überblick über die **gesamstädtische** Vermögens-, Ertrags- und Finanzsituation. Dieser Gesamtüberblick über alle wirtschaftlichen Aktivitäten der Stadt soll eine Gesamtsteuerung des „Konzerns“ Stadt Albstadt ermöglichen.¹⁰⁵

Jedoch besteht für den Gesamtabchluss ein sehr langer gesetzlicher Übergangszeitraum. Der erste Gesamtabchluss der Stadt Albstadt muss spätestens mit dem Jahresabschluss 2018 aufgestellt werden.¹⁰⁶

5.10.3 Jahresabschlussanalyse

Zur Vervollständigung sollte erwähnt werden, dass die Informationsfunktion des NKHR durch eine Jahresabschlussanalyse ergänzt werden kann. Als Jahresabschlussanalyse wird die methodische „Aufbereitung, Untersuchung und Auswertung der doppikbasierten Abschlüsse von Landkreisen, Städten und Gemeinden“¹⁰⁷ verstanden.

¹⁰⁴ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, S. 111.

¹⁰⁵ vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, *Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts*, S. 51.

¹⁰⁶ vgl. Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg, *Geschäftsbericht 2008*, S. 64.

¹⁰⁷ http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunale_Jahresabschlussanalyse, 16.04.2009.

Sie verdichtet und strukturiert die Informationen des neuen Abschlusses und analysiert insbesondere die Vermögens-, Ergebnis- und Finanzsituation, indem z. B. Zeitreihenvergleiche angestellt und/oder bestimmte Relationen und Abhängigkeiten ermittelt und interpretiert werden.¹⁰⁸

Beispiel für mögliche Relationen (Kennzahlen):

mit Bezug zur Ergebnisrechnung:

$$\text{Zinslastquote} = \frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Summe der Aufwendungen}}$$

Die Zinslastquote verdeutlicht, in welchem Umfang sich die vorhandenen Kredite auf die aktuelle Hausaltssituation der Stadt Albstadt auswirken.

mit Bezug zur Finanzrechnung:

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Saldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit}}$$

Effektivverschuldung = Fremdkapital – liquide Mittel – kurzfristige Verbindlichkeiten

Die Effektivverschuldung gibt an, in wie vielen Jahren es unter theoretisch gleichen Bedingungen möglich wäre, die Effektivschulden aus den frei verfügbaren Finanzmitteln vollständig zu tilgen (Entschuldungsdauer).

Aufgrund der speziellen Aufgabenstellung und Finanzierungsstruktur können bestimmte Analysemethoden und Kennzahlen der Privatwirtschaft nicht unverändert auf den kommunalen Bereich übertragen werden. Hinzu kommt, dass die Erkenntnisse aus der praktischen Anwendung im kommunalen Bereich aktuell noch nicht ausreichend genug sind. Daher müssen in den nächsten Jahren die Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Jahresabschlussanalysen durch wissenschaftliche Auseinandersetzungen und praktische Erfahrungen genauer bestimmt werden.¹⁰⁹

Erst dann wird sich endgültig beurteilen lassen, ob die Jahresabschlussanalyse wesentliche Informations- und Steuerungsvorteile liefern kann.

¹⁰⁸ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunale_Jahresabschlussanalyse, 16.04.2009.

¹⁰⁹ ebenda.

Schlussbetrachtung

Die wirtschaftliche Situation der Stadt Albstadt wird allein durch das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen nicht besser! Sie wird lediglich vollständiger und transparenter dargestellt.

Mit dem NKHR soll unter anderem gewährleistet werden, dass der tatsächliche Werteverzehr sichtbar wird. Dieser muss rechtzeitig erwirtschaftet werden und kann nicht mehr, wie in der Kameralistik, zu Lasten der nachfolgenden Generationen verlagert werden. Somit garantiert das NKHR eine nachhaltige Haushaltswirtschaft.¹¹⁰

Außerdem stellt das NKHR eine bessere Datenbasis für die politischen Entscheidungen zur Verfügung. Das neue Planungs- und Rechnungssystem, das neben den 3-Komponenten um eine Kosten- und Leistungsrechnung ergänzt wird, klärt die folgenden grundlegenden Fragen.



Abbildung 19: Die vier Grundfragen im NKHR

Quelle: eigene Darstellung¹¹¹

¹¹⁰ vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, *Kommunalpolitik und NKF*, S. 3.

¹¹¹ vgl. Mohr (arF GmbH), *Die Reform des Gemeindehaushaltswesens*, Folie 4.

Daneben spielt der mit dem NKHR vollzogene Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung, eine entscheidende Rolle für die künftige Steuerungsfunktion der politischen Entscheidungsträger. Durch die Outputsteuerung mit produktorientierter Gliederung des Haushaltsplans, Vereinbarung von Zielen und Kennzahlen, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung nach örtlichen Bedürfnissen, Controlling mit Berichtswesen und Jahres- und Gesamtabschluss, werden vor allem die politischen – also Ihre – Steuerungsmöglichkeiten erheblich verändert, erweitert und verbessert. Künftig haben Sie mit dem NKHR die Chance, die knappen Ressourcen auf Grundlage geeigneter Informationen besser zu steuern.



Die Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen wird vielfältige Neuerungen mit sich bringen.

*Sie, als Stadträte, sind die **Steuerfrauen und -männer** der Stadt Albstadt. Durch die neuen Steuerungsmöglichkeiten, die Ihnen das NKHR bietet, können Sie nun dafür sorgen, dass „Albstadt“ nicht vom Kurs abkommt und sich in die richtige Richtung (nach vorne) bewegt.*

**Jetzt können Sie endlich betriebswirtschaftlich steuern –
jetzt müssen Sie es nur noch wollen!**

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“

Anlage 1: Begriffslexikon¹¹²

Abschreibungen:

Abschreibungen erfassen den Werteverzehr für materielle und immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens (ohne Vorräte). Mit ihrer Hilfe werden die für diese Güter anfallenden Anschaffungs- und Herstellungskosten auf mehrere Haushaltsjahre verteilt (Aufwendungen für Abschreibungen). Die planmäßige Abschreibung erfolgt grundsätzlich in gleichen Jahresraten über die Dauer der Nutzung.

Aufwendungen:

Wertmäßiger, zahlungs- und nichtzahlungswirksamer Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen (Ressourcenverbrauch) eines Haushaltsjahres.

Auszahlungen:

Barzahlungen und bargeldlose Zahlungen, die die liquiden Mittel vermindern.

Einzahlungen:

Barzahlungen und bargeldlose Zahlungen, die die liquiden Mittel erhöhen.

Erträge:

Zahlungswirksamer und nichtzahlungswirksamer Wertzuwachs (Ressourcenaufkommen) eines Haushaltsjahres.

Konsolidierung:

Zusammenfassung der Jahresabschlüsse der Stadt und der in § 95a GemO-E genannten Aufgabenträger zu einem Gesamtabschluss.

¹¹² Die Begriffsbestimmungen sind im Wesentlichen aus folgenden Quellen abgeleitet:
Stadt Bruchsal, *Haushaltsplan 2008*, S. 17 bis 31.
Innenministerium Baden-Württemberg, *Gemeindehaushaltsverordnung*, § 61.

Investitionen:

Auszahlungen für die Veränderung des immateriellen Vermögens sowie des Sach- und Finanzvermögens.

Produkt:

Leistung oder Gruppe von Leistungen, die für Stellen außerhalb einer Verwaltungseinheit erbracht werden.

Produktbereich:

Zusammenfassung von inhaltlich zusammengehörenden Produktgruppen innerhalb der Produkthierarchie.

Produktgruppe:

Zusammenfassung von inhaltlich zusammengehörenden Produkten innerhalb der Produkthierarchie.

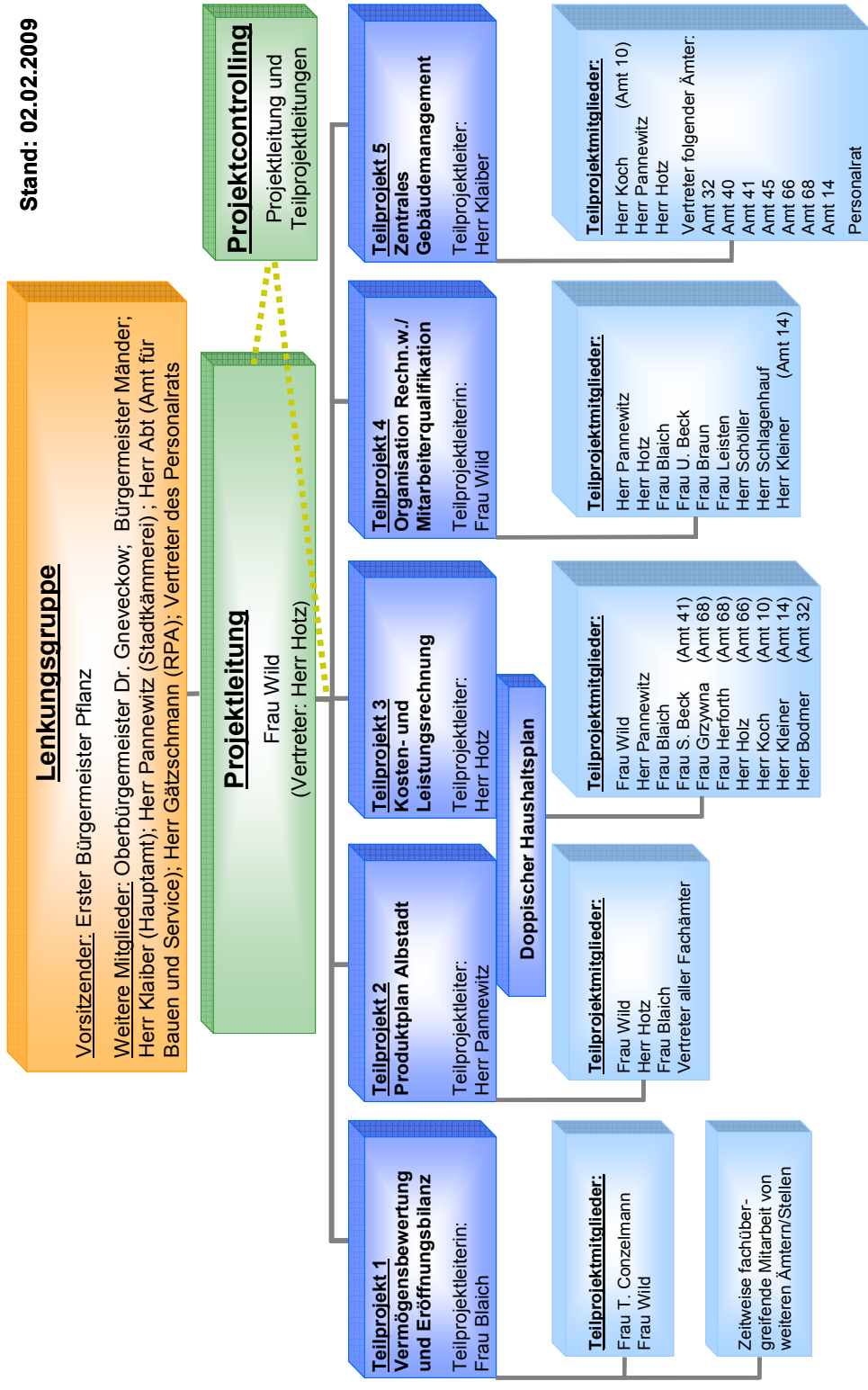
Rückstellungen:

Rückstellungen sind Passivposten in der Vermögensrechnung, die für ungewisse Verbindlichkeiten gebildet werden müssen. Sie sind für Aufwendungen, die zum Bilanzstichtag zwar dem Grunde nach feststehen, nicht jedoch bezüglich ihrer Höhe oder Fälligkeit (z B. Pensionsrückstellungen). aufwandswirksam zu bilden (Aufwendungen für die Zuführung an Rückstellungen).

Sonderposten:

Sonderposten werden in der Vermögensrechnung dargestellt. Sie werden entweder von einem Dritten für einen festgelegten Verwendungszweck erhalten (Investitionszuwendungen und Investitionsbeiträge für die Erstellung oder Erwerb eines Anlagegutes) oder von der Stadt an Dritte gewährt (geleistete Investitionszuschüsse). Sonderposten werden entsprechend der voraussichtlichen Nutzungsdauer aufgelöst (häufigster Fall: Erträge aus der Auflösung von Investitionszuweisungen).

Anlage 2: Projektstruktur



Die Anlagen 3 – 6 entsprechen dem **Stand vom 16.04.2009**.

Durch das neu eingerichtete Teilprojekt 5 „Zentrales Gebäudemanagement“ können sich jedoch Änderungen ergeben.

Sollte dies der Fall sein, werden die Anlagen entsprechend angepasst und nachgereicht.

Anlage 3: Zeitplan des Gesamtprojekts

NKHR in Albstadt	2005				2006				2007				2008				2009				2010				2011										
	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
Teilprojekt 1 Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz																																			
Teilprojekt 2 Produktplan Albstadt																																			
Teilprojekt 3 Kosten- und Leistungsrechnung																																			
Teilprojekt 4 Organisation des Rechnungswesens, Mitarbeiterqualifikation																																			

Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt

Produktbereich

Produktgruppe

Produkt

11	Innere Verwaltung
11.10	Steuerung
11.10.01	Steuerung
11.11	Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung
11.11.01	Geschäftsführung für den Stadtrat und seine Ausschüsse
11.11.02	Geschäftsführung für den Ortschaftsrat und sonstige Gremien
11.12	Steuerungsunterstützung/Controlling
11.12.01	Grundsätze, Strategien, Handlungsrahmen (Standards)
11.12.02	Ziel-, Leistungs- und Budgetvereinbarungen
11.12.03	Vollzug des Ziel-, Leistungs- und Budgetplans (Controlling)
11.12.04	Beteiligungsmanagement (einschließlich Eigenbetriebe und beteiligungsähnliche Einrichtungen)
11.13	Rechnungsprüfung
11.13.01	Rechnungsprüfung
11.13.02	Sonstige übertragene Rechnungsprüfungen und Prüfungen, die sich die Kommune vorbehalten hat
11.14	Zentrale Funktionen
11.14.01	Gleichstellung von Frau und Mann innerhalb der Verwaltung
11.14.02	Gleichstellung von Frau und Mann, externe Aufgabenwahrnehmung
11.14.03	Gesamtpersonalrat
11.14.04	Schwerbehindertenvertretung
11.14.05	Datenschutzbeauftragte/r
11.14.06	Repräsentation
11.14.07	Europaangelegenheiten und Internationales
11.14.08	Kommunale Integrationsförderung für Einwohner ausländischer Herkunft
11.14.10	Bürgerschaftliches Engagement
11.20	Organisation und EDV
11.20.01	Organisationsberatung
11.20.02	Kundenbetreuung/Benutzerservice
11.20.03	Entwicklung, Pflege und Betreuung von Anwendungen
11.20.04	Betrieb und Anwendung von Tui-Anwendungen auf zentralen Rechnersystemen
11.20.05	Betrieb und Unterhaltung des zentralen Netzes einschl. Telekommunikationsanlagen (TK-Anlagen)
11.21	Personalwesen
11.21.01	Personalbedarfsdeckung
11.21.02	Personalbetreuung
11.21.03	Ausbildung
11.21.04	Fortbildung
11.21.05	Bezügeabrechnung
11.21.07	Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
11.22	Finanzverwaltung, Kasse
11.22.01	Haushalts- und betriebswirtschaftliche Dienstleistungen
11.22.02	Aufgaben der Stadt als Steuerschuldner/-in (einschließlich Eigenbetriebe)
11.22.03	Verwaltung von Treuhandvermögen, Sondervermögen, Nachlässen, Schenkungen, Vermächtnissen
11.22.04	Konzessionsverträge und -abgaben
11.22.05	Zahlungsverkehr einschließlich Verwaltung der Kassenmittel und Wertgegenstände
11.22.06	Buchhaltung, Rechnungslegung, Haushaltsrechnung
11.22.07	Zwangswise Einziehung von Forderungen
11.22.08	Abwicklung von Geld- und Sachspenden

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt

11.23	Justizariat
11.23.02	Allgemeine Rechtsberatung, rechtliche Gestaltung und außergerichtliche Vertretung in Rechtssachen
11.23.03	Gerichtliche Vertretung in Rechtssachen
11.23.04	Entscheidungen in Rechtssachen
11.23.05	Abschluss, Verwaltung und Abwicklung von Versicherungen
11.25	Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge
11.25.03	Leistungen zentraler Werkstätten
11.25.05	Betreuung von Fahrzeugen und Geräten
11.26	Zentrale Dienstleistungen
11.26.01	Zentraler Einkauf
11.26.02	Boten-, Zustell- und Postdienste
11.26.04	Zentrale Registratur, Hausdienste, Pforte, Zentraler Schreibdienst
11.30	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
11.30.01	Redaktion und Vertrieb des Amtsblatts
11.30.02	Internetangebot
11.30.03	Herausgabe von Print- und Non-Print-Medien
11.30.04	Werbung, Vermarktung, Ausschreibungen, Bekanntmachungen
11.30.05	Pressearbeit
11.32	Abgabewesen
11.32.01	Festsetzung und Erhebung der Grundsteuer
11.32.02	Festsetzung und Erhebung der Gewerbesteuer
11.32.03	Festsetzung und Erhebung von Sonstigen Steuern
11.32.04	Festsetzung und Erhebung von Sonstigen Abgaben
11.33	Grundstücksverkehr, Grundstücksverwaltung
11.33.01	Abwicklung von Grundstücksgeschäften und Bestellung und Verwaltung von Erbbaurechten
11.33.02	Kommunale Wertermittlung
11.33.03	Verwaltung und Bewirtschaftung bebauter Grundstücke für externe Nutzer
11.33.04	Verwaltung unbebauter Grundstücke für externe Nutzer
12	Sicherheit und Ordnung
12.10	Statistik und Wahlen
12.10.01	Staatliche Statistiken
12.10.02	Kommunale Statistiken / Statistisches Informationssystem
12.10.03	Vorbereitung und Durchführung von Wahlen und Abstimmungen
12.20	Ordnungswesen
12.20.01	Verwaltung von Fundsachen/Fundtieren
12.20.02	Bearbeitung von Angelegenheiten der Gefahrenabwehr
12.20.03	Bearbeitung von Waffen- und Sprengstoffangelegenheiten, Jagd- und Fischereiwesen
12.20.04	Führen/Bereitstellen des Gewerberegisters einschließlich Auskünfte
12.20.05	Bearbeiten von Gaststättenerlaubnissen
12.20.06	Bearbeitung von Gestattungen, Sperrzeitverkürzungen und sonstigen gaststättenrechtlichen Erlaubnissen
12.20.07	Sonstige gewerberechtliche Erlaubnisse
12.20.08	Überwachung von Gewerbebetrieben und Veranstaltungen
12.21	Verkehrswesen
12.21.01	Verkehrslenkung und -regelung (inkl. Planung und Verkehrssicherung)
12.21.02	Verkehrsrechtliche und straßenrechtliche Genehmigungen und Erlaubnisse
12.21.03	Überwachung des ruhenden Verkehrs
12.21.04	Überwachung des fließenden Verkehrs
12.21.09	Personen / Güterbeförderung
12.22	Einwohnerwesen
12.22.01	Meldeangelegenheiten
12.22.02	Erteilen von Ausweis- und sonstigen Dokumenten
12.22.03	Ausstellen / Ändern von Lohnsteuerkarten
12.22.04	Bürgerservice / Leistungen für andere Behörden
12.22.07	Bearbeiten von Aufenthaltsregelungen für EU-Ausländer
12.22.08	Bearbeiten von Aufenthaltsregelungen für Nicht -EU- Ausländer

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt

12.22.09	Bearbeiten von Aufenthaltsregelungen für Asylbewerber
12.22.10	Aufenthaltsbeendende Maßnahmen
12.23	Personenstandswesen
12.23.01	Beurkundung von Geburten
12.23.02	Eheanmeldung und Eheschließung
12.23.03	Anlegen eines Familienbuchs auf Antrag
12.23.04	Beurkundung von Sterbefällen
12.23.05	Fortführung von Personenstandsbüchern einschl. Testamentskartei
12.23.06	Informationen und Nachweise aus den Personenstandsbüchern
12.23.07	Andere Beurkundungen, öffentliche Beglaubigungen
12.23.08	Mitwirkung in Nachlass-Angelegenheiten
12.23.09	Behördliche Namensänderungen
12.60	Brandschutz
12.60.01	Brandbekämpfung, Technische Hilfeleistung
12.60.02	Feuersicherheitswachdienst
12.60.03	Beratungen und Brandverhütungsschauen außerhalb des Bereichs Bauordnungsrecht
12.60.04	Brandschutzerziehung und -aufklärung
12.60.05	Dienstleistungen für Dritte
12.80	Katastrophenschutz
12.80.01	Katastrophenabwehr
12.80.02	Bevölkerungsschutz
21	Schulträgeraufgaben
21.10	Bereitstellung und Betrieb von allgemeinbild. Schulen
21.10.01	Bereitstellung und Betrieb von Grundschulen
21.10.02	Bereitstellung und Betrieb von Hauptschulen
21.10.03	Bereitstellung und Betrieb von Grund- und Hauptschulen (Verbundschule)
21.10.04	Bereitstellung und Betrieb von Realschulen
21.10.06	Bereitstellung und Betrieb von Gymnasien
21.20	Bereitstellung und Betrieb von Sonderschulen
21.20.02	Bereitstellung und Betrieb von Förderschulen / Wilhelm-Hauff-Schule
21.40	Schülerbezogene Leistungen
21.40.01	Schülerbeförderung
21.40.02	Fördermaßnahmen für Schüler
21.50	Sonstige schulische Aufgaben und Einrichtungen
21.50.01	Auskunft, Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, Aktionen und Veranstaltungen
21.50.02	Vergabe schulischer Einrichtungen an Dritte
25	Museen, Archiv, Zoo
25.20	Kommunale Museen
25.20.01	Museumsgut sichern, bewahren, sammeln, erforschen und erschließen
25.20.02	Präsentation von Dauerausstellungen
25.20.03	Präsentation von Sonderausstellungen
25.20.04	Durchführung museumsbezogener Kulturaktivitäten
25.20.05	Fachliche Beratung und Betreuung, Bereitstellung museumsbezogener Medien
25.20.06	Betrieb eines Museumsshops
25.20.07	Durchführung von Fremdveranstaltungen sowie Vermietungen und Verpachtungen aller Art
25.21	Archiv
25.21.01	Bildung, Erschließung, Verwahrung und Pflege der Bestände
25.21.02	Benutzerdienst
25.21.03	Erforschung und Vermittlung der Orts- und Landesgeschichte
25.21.04	Beratung und Unterstützung
25.30	Zoologische und Botanische Gärten
25.30.01	Haltung und Präsentation von Tieren

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt

26	Theater, Konzerte, Musikschulen
26.10	Theater
26.20	Musikpflege
26.30	Musikschulen
26.30.02	Instrumental- und Vokalunterricht
26.30.05	Durchführung von Veranstaltungen
27	Volkshochschulen, Bibliotheken, kulturpädagogische Einrichtungen
27.10	Volkshochschulen
27.10.10	Sonstige Service- und Sachleistungen
27.20	Bibliotheken
27.30	Kulturpädagogische Einrichtungen
27.30.01	Kulturpädagogische Einrichtungen
28	Sonstige Kulturpflege
28.10	Sonstige Kulturpflege
28.10.01	Kulturförderung (ohne Musikförderung)
28.10.02	Eigene Projekte, Kooperationen, Kulturpreise
28.10.03	Kulturinformation (Marketing, Beratung, Information)
28.10.04	Betrieb eines Kulturzentrums
31	Soziale Hilfen
31.10	Grundversorgung und Hilfen nach SGB XII
31.10.08	Beratung und Angebote für ältere Menschen
31.40	Soziale Einrichtungen
31.40.01	Verwaltung und Betrieb von Unterkünften und Einrichtungen (inkl. Betreuung)
31.80	Sonstige soziale Hilfen und Leistungen
31.80.01	Gewährung von Wohngeld
31.80.02	Soziale Vergünstigungen und Sozialpässe/ Sondervermögen Roll und Rominger
36	Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
36.20	Allgemeine Förderung junger Menschen
36.20.01	Kinder- und Jugendarbeit
36.20.02	Jugendsozialarbeit
36.20.04	Einrichtungen der Jugendarbeit
36.50	Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege
36.50.04	Förderung von Kindern in altersgemischten Gruppen in Tageseinrichtungen
37	Schwerbehindertenrecht und soziales Entschädigungsrecht
37.10	Schwerbehindertenrecht
37.10.01	Schwerbehindertenrecht
42	Sport und Bäder
42.10	Förderung des Sports
42.10.01	Sportförderung
42.10.02	Sportveranstaltungen
42.41	Sportstätten
42.41.01	Bereitstellung/Betrieb von gedeckten Sportflächen bis 27 m x 45 m
42.41.02	Bereitstellung/Betrieb von Freisportanlagen
42.41.03	Bereitstellung/Betrieb von Sondersportanlagen
51	Räumliche Planung und Entwicklung
51.10	Stadtentwicklung, Städtebauliche Planung, Verkehrsplanung und Stadterneuerung
51.10.01	Stadtentwicklung
51.10.02	Vorbereitende Bauleitplanung
51.10.03	Städtebauliche Rahmenplanung, informelle Planung
51.10.04	Städtebaulicher Entwurf, Konzepte zu Bebauung und Freiraum, Stadtgestaltung
51.10.05	Verbindliche Bauleitplanung
51.10.06	Verkehrsentwicklungsplan
51.10.07	Konzepte zur Verkehrslenkung und Steuerung
51.10.08	Entwurf von Verkehrsanlagen
51.10.09	Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen und städtebauliche Maßnahmen nach Sonderprogrammen
51.10.10	Städtebaulichen Entwicklungsmaßnahmen

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt

51.10.11	Rechtsverfahren und Gebote
51.10.12	Städtebauliche Verträge
51.10.13	Planungs- und Gestaltungsberatung
51.10.14	Stellungnahmen zu Planungen und Vorhaben Dritter
51.11	Flächen- und grundstückbezogene Daten und Grundlagen
51.11.02	Weitere grundstücksbezogene Basisinformationen
51.11.03	Vermessungstechnische Ingenieurleistungen
51.11.05	Raumbezugsysteme nach Lage und Höhe
51.11.06	Grundlagen raumbezogener Informationssysteme
51.11.07	Führung und Bereitstellung von Karten und Geodaten
51.11.08	Umlegungsverfahren nach Baugesetzbuch und sonstige Ordnungsmaßnahmen
51.11.09	Realisierungsuntersuchung zur Baulandbereitstellung
51.11.10	Führung und Bereitstellung der Kaufpreissammlung, Markt- und Preisanalysen (Gutachterausschuss)
51.11.11	Erstellung von Wertgutachten (Gutachterausschuss)
52	Bauen und Wohnen
52.10	Bauordnung
52.10.01	Bauvoranfrage
52.10.02	Baugenehmigungsverfahren
52.10.03	Kenntnisgabeverfahren
52.10.04	Abgeschlossenheitsbescheinigung nach WEG
52.10.05	Entscheidungen im verfahrensfreien Bereich
52.10.06	Bautechnische Prüfung
52.10.07	Baukontrolle, Bauabnahme, Gebrauchsabnahme
52.10.08	Wiederkehrende Prüfung von Sonderbauten
52.10.09	Bauordnungsbehördliche Maßnahmen
52.10.10	Schornsteinfegerwesen
52.10.11	Führen, Bereitstellen des Baulastenbuches einschl. Auskünfte
52.10.12	Allgemeine Bauberatung
52.20	Wohnungsbauförderung und Wohnungsversorgung
52.20.01	Förderung des Mietwohnungsbaus
52.20.02	Förderung von Wohneigentum
52.20.05	Erteilung von Wohnberechtigungsscheinen
52.20.06	Vermittlung von Wohnraum
52.20.07	Überwachung der Zweckbindung geförderter Wohnungen (Wohnungsbindungsdatei)
52.30	Denkmalschutz und Denkmalpflege
52.30.01	Unterschutzstellung
52.30.02	Denkmalschutzrechtliche Genehmigungsverfahren einschließlich Denkmalförderung
53	Ver- und Entsorgung
53.70	Abfallwirtschaft
53.70.02	Verwertung von Grünabfällen
53.70.09	Beseitigung Sonstiger Abfälle zur Beseitigung
53.80	Abwasserbeseitigung
53.80.01	Ableitung von Abwasser
53.80.02	Reinigung von Abwasser
53.80.03	Kontrolle der Indirekteinleiter
53.80.04	Planungsleistungen
53.80.05	Bau- und Unterhaltungsleistungen
53.80.06	Fachtechnische Prüfung, Genehmigung, Stellungnahmen und Beratungen
53.80.07	Sonstige Dienstleistungen
54	Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV
54.10	Gemeindestraßen
54.10.01	Bereitstellung und Betrieb von Straßen, Wegen und Plätzen
54.10.02	Bereitstellung und Betrieb der Verkehrsausstattung
54.10.03	Bereitstellung und Unterhaltung von Grün an Straßen
54.10.04	Bereitstellung und Betrieb von Ingenieurbauwerken incl. deren bauwerkspezifischer Ausstattung

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt

54.20	Kreisstraßen
54.20.01	Bereitstellung und Betrieb von Straßen, Wegen und Plätzen
54.20.02	Bereitstellung und Betrieb der Verkehrsausstattung
54.20.03	Bereitstellung und Unterhaltung von Grün an Straßen
54.20.04	Bereitstellung und Betrieb von Ingenieurbauwerken incl. deren bauwerkspezifischer Ausstattung
54.30	Landesstraßen
54.30.01	Bereitstellung und Betrieb von Straßen, Wegen und Plätzen
54.30.02	Bereitstellung und Betrieb der Verkehrsausstattung
54.30.03	Bereitstellung und Unterhaltung von Grün an Straßen
54.30.04	Bereitstellung und Betrieb von Ingenieurbauwerken incl. deren bauwerkspezifischer Ausstattung
54.40	Bundesstraßen
54.40.01	Bereitstellung und Betrieb von Straßen, Wegen und Plätzen
54.40.02	Bereitstellung und Betrieb der Verkehrsausstattung
54.40.03	Bereitstellung und Unterhaltung von Grün an Straßen
54.40.04	Bereitstellung und Betrieb von Ingenieurbauwerken incl. deren bauwerkspezifischer Ausstattung
54.50	Straßenreinigung/ Winterdienst
54.50.01	Straßenreinigung
54.50.02	Winterdienst
54.60	Parkierungseinrichtungen
54.60.01	Bereitstellung und Betrieb von Parkierungseinrichtungen
54.70	Verkehrsbetriebe/ÖPNV
54.70.01	Verkehrsbetriebe/ÖPNV
54.90	Sonstige Leistungen
54.90.01	Bereitstellung und Betrieb öffentlicher Toilettenanlagen
54.90.02	Sonstige Leistungen des Straßenbaulastträgers
55	Natur- und Landschaftspflege, Friedhofswesen
55.10	Öffentliches Grün/ Landschaftsbau
55.10.01	Bereitstellung und Unterhaltung von Grün- und Parkanlagen
55.10.02	Bereitstellung und Unterhaltung von Freizeitanlagen und Spielflächen
55.10.03	Bereitstellung und Unterhaltung von Kleingartenflächen
55.20	Gewässerschutz/ Öffentliche Gewässer/ Wasserbauliche Anlagen
55.20.01	Bereitstellung/Unterhaltung konstruktiver Anlagen und kommunaler Gewässer (inkl. Hochwasserschutz)
55.20.02	Wasserrechtliche Maßnahmen
55.20.03	Erstellen und Umsetzen von Konzeptionen zum Gewässerschutz
55.30	Friedhofs- und Bestattungswesen
55.30.01	Bereitstellung von Reihengräbern
55.30.02	Bereitstellung von Wahlgräbern
55.30.03	Pflege und Unterhaltung von Kriegsgräbern, historischen und jüdischen Friedhöfen
55.30.04	Bereitstellung, Pflege und Unterhaltung von öffentlichem Grün auf Friedhöfen
55.30.05	Bereitstellung von Leichenhallen/Trauerhallen
55.30.06	Erbestattungen
55.30.07	Einäscherung
55.30.08	Urnenbeisetzungen
55.30.09	Aus-/Umbettungen
55.40	Naturschutz und Landschaftspflege
55.40.01	Bereitstellung und Unterhaltung von Natur- und Landschafts(schutz)flächen und Flächen
55.40.02	Naturschutzrechtliche Maßnahmen
55.40.03	Erstellen und Umsetzen von Konzeptionen zum Naturschutz
55.50	Forstwirtschaft
55.50.01	Holzproduktion
55.50.02	Erhaltung und Förderung der ökologischen Funktion des Waldes
55.50.03	Erhaltung und Förderung der sozialen Funktion des Waldes
55.50.04	Dienstleistungen für Dritte
55.51	Landwirtschaft
55.51.12	Maßnahmen zur Tierzucht

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 4: Produktplan der Stadt Albstadt

56	Umweltschutz
56.10	Umweltschutzmaßnahmen
56.10.01	Altlasten
56.10.06	Erstellen und Umsetzen von Konzeptionen zum Immissionsschutz (Luft, Lärm)
56.10.07	Gesamtstädtisches Klimaschutzkonzept/ ökologisch orientierte Energieplanung
57	Wirtschaft und Tourismus
57.10	Wirtschaftsförderung
57.10.01	Maßnahmen zur Verbesserung der Standortfaktoren/ Standortanalyse
57.10.02	Firmenbetreuung/Existenzgründungsförderung/Krisenmanagement
57.10.03	Planung/Vermarktung/Vermittlung von Gewerbeflächen/-objekten
57.10.04	Marketing und Akquisition
57.30	Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen
57.30.06	Betrieb von Wochenmärkten
57.30.07	Durchführung von Jahrmärkten und sonstigen Veranstaltungen
57.30.08	Vermietung von Festhallen und Festplätzen
57.50	Tourismus
57.50.02	Marketingmaßnahmen
57.50.03	Durchführung von Eigenveranstaltungen
57.50.04	Unterstützung/ Mitwirkung bei Fremdveranstaltungen
57.50.06	Bereitstellung und Betrieb von sonstigen Infrastruktureinrichtungen
57.50.07	Gästeinformation
61	Allgemeine Finanzwirtschaft
61.10	Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen
61.20	Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft
61.30	Abwicklung der Vorjahre

Anlage 5: Teilhaushalte und Produktgruppen Albstadts

Teilhaushalt 1 (THH 1) Innere Verwaltung	Teilhaushalt 2 (THH 2) Dezernat I - Allgemeine Verwaltung Kultur
---	---

Produktgruppe		Produktgruppe	
11.10	Steuerung	12.23	Personenstandswesen
11.11	Organisation & Dokumentation kommunaler Willensbildung	25.20	Kommunale Museen
11.12	Steuerungsunterstützung/Controlling	25.21	Archiv
11.13	Rechnungsprüfung	26.10	Theater
11.14	Zentrale Funktionen	26.20	Musikpflege
11.20	Organisation und EDV	27.20	Bibliotheken
11.21	Personalwesen	28.10	Sonstige Kulturpflege
11.22	Finanzverwaltung, Kasse	57.10	Wirtschaftsförderung
11.23	Justitiariat	57.50	Tourismus
11.25	Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge		
11.26	Zentrale Dienstleistungen		
11.30	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit		
11.32	Abgabewesen		
11.33	Grundstücksverkehr, Grundstücksverwaltung		

Teilhaushalt 3 (THH 3)
Dezernat II
 -
Finanzen
Sicherheit & Ordnung
Soziales

Produktgruppe		Produktgruppe	
12.10	Statistik und Wahlen	36.20	Allgemeine Förderung junger Menschen
12.20	Ordnungswesen	36.50	Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege
12.21	Verkehrswesen	37.10	Schwerbehindertenrecht
12.22	Einwohnerwesen	42.10	Förderung des Sports
12.60	Brandschutz	42.41	Sportstätten
12.80	Katastrophenschutz	52.20	Wohnungsbauförderung und Wohnungsversorgung
21.10	Bereitstellung und Betrieb von allgemeinbild. Schulen	54.70	Verkehrsbetriebe/ÖPNV
21.20	Bereitstellung und Betrieb von Sonderschulen	55.40	Naturschutz und Landschaftspflege
21.40	Schülerbezogene Leistungen	55.50	Forstwirtschaft
21.50	Sonstige schulische Aufgaben und Einrichtungen	55.51	Landwirtschaft
25.30	Zoologische und Botanische Gärten	57.30	Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen
26.30	Musikschulen		
27.10	Volkshochschulen		
27.30	Kulturpädagogische Einrichtungen		
31.10	Grundversorgung und Hilfen nach SGB XII		
31.40	Soziale Einrichtungen		
31.80	Sonstige soziale Hilfen und Leistungen		

Teilhaushalt 4 (THH 4) Dezernat III - Bauwesen/Sanierung Betriebsamt	Teilhaushalt 5 (THH 5) Allgemeine Finanzwirtschaft
---	---

Produktgruppe		Produktgruppe	
51.10	Stadtentwicklung, städtebauliche Planung, Verkehrsplanung und Stadterneuerung	61.10	Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen
51.11	Flächen- und grundstücksbezogene Daten und Grundlagen	61.20	Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft
52.10	Bauordnung	61.30	Abwicklung der Vorjahre
52.30	Denkmalschutz und Denkmalpflege		
53.70	Abfallwirtschaft		
53.80	Abwasserbeseitigung		
54.10	Gemeindestraßen		
54.20	Kreisstraßen		
54.30	Landesstraßen		
54.40	Bundesstraßen		
54.50	Straßenreinigung/ Winterdienst		
54.60	Parkierungseinrichtungen		
54.90	Sonstige Leistungen		
55.10	Öffentliches Grün/ Landschaftsbau		
55.20	Gewässerschutz/ Öffentliches Gewässer/ Wasserbauliche Anlagen		
55.30	Friedhofs- und Bestattungswesen		
56.10	Umweltschutzmaßnahmen		

Anlage 6: Umsteigeschlüssel

Gliederungsplan		Produktplan Albstadt	
Unterabschnitt	Bezeichnung	Produktgruppe	Produkt
0000	Gemeindeorgane	11.10 Steuerung	11.10.01
		11.11 Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung	11.11.02
		11.30 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	11.30.01 - 11.30.05
0100	Rechnungsprüfung	11.11 Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung	11.11.01
		11.13 Rechnungsprüfung	11.13.01 - 11.13.02
0200	Hauptamt	11.12 Steuerungsunterstützung/Controlling	11.12.01
		11.21 Personalwesen	11.21.01 - 11.21.05, 11.21.07
		11.23 Justitiariat	11.23.02 - 11.23.05
		11.25 Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge	11.25.05
		12.23 Personenstandswesen	12.23.01 - 12.23.09
0300	Kämmerei, Gemeindekasse	11.12 Steuerungsunterstützung/Controlling	11.12.02 - 11.12.04
		11.22 Finanzverwaltung/Kasse	11.22.01 - 11.22.08
0520	Wahlen	12.10 Statistik und Wahlen	12.10.01 - 12.10.03
0550	Frauen und Gleichstellungsbeauftragte	11.14 Zentrale Funktion	11.14.01 - 11.14.08, 11.14.10
0800	Einrichtungen für Verwaltungsangehörige		
0600	Einrichtungen für die gesamte Verwaltung	11.26 Zentrale Dienstleistungen	11.26.01, 11.26.02, 11.26.04
0610	luK	11.20 Organisation und EDV	11.20.01 - 11.20.05
1100	Amt für Öffentliche Ordnung	12.20 Ordnungswesen	12.20.01 - 12.20.08
		12.21 Verkehrswesen	12.21.01 - 12.21.04, 12.21.09
		12.22 Einwohnerwesen	12.22.01 - 12.22.04, 12.22.07 - 12.22.10
1310	Feuerwehr	12.60 Brandschutz	12.60.01 - 12.60.05
1320	Zentrale Atemschutzübungsanlage		
1400	Katastrophenschutz	12.80 Katastrophenschutz	12.80.01, 12.80.02
2111-2301*	Grund-, Haupt-, Realschulen, Gymnasien	21.10 Bereitstellung und Betrieb von allgemeinbildenden Schulen	21.10.01 - 21.10.04, 21.10.06
2180	Grundschulförderklasse Lautlinger Straße 200a	21.20 Bereitstellung und Betrieb von Sonderschulen	21.20.02
2181	Grundschulförderklasse Langenwand		
2700	Wilhelm-Hauff-Schule		
2900	Schülerbeförderung	21.40 Schülerbezogene Leistungen	21.40.01
2911	Hausaufgabenbetreuung	21.40 Schülerbezogene Leistungen	21.40.02
2950	Übrige schulische Aufgaben	21.50 Sonstige schulische Aufgaben und Einrichtungen	21.50.01, 21.50.02

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 6: Umsteigeschlüssel

Gliederungsplan		Produktplan Albstadt	
Unter- abschnitt	Bezeichnung	Produktgruppe	Produkt
3101	Galerie Albstadt	25.20 Kommunale Museen	25.20.01 - 25.20.07
3102	Stauffenberg-Schloss Albstadt		
3103	Museum im Kräuterkasten		
3104	Philip-Matthäus-Hahn-Museum		
3105	Maschenmuseum		
3106	Heimatismuseum		
3107	Museen Albstadt		
3110	Stadtarchiv	25.21 Archiv	25.21.01 - 25.21.04
3230	Albaquarium	25.30 Zoologische und botanische Gärten	25.30.01
3310	Thalia-Theater	26.10 Theater**	**
3320	Orchester, Theater	26.20 Musikpflege**	**
3330	Musik- und Kunstschule	26.30 Musikschulen	26.30.02, 26.30.05
		27.30 Kulturpädagogische Einrichtungen	27.30.01
3410	Heimatspflege und Gemeinschaftsveranstaltungen	28.10 Sonstige Kulturpflege	28.10.01 - 28.10.04
3700	Kirchen		
3500	Volkshochschule	27.10 Volkshochschulen	27.10.10
3520	Öffentliche Büchereien	27.20 Bibliotheken**	**
4000	Allgemeine Sozialverwaltung	37.10 Schwerbehindertenrecht	37.10.01
4000	Allgemeine Sozialverwaltung	31.10 Grundversorgung und Hilfen nach SGB XII	31.10.08
4310	Einrichtungen für Ältere		
4320	Sozialstationen	31.40 Soziale Einrichtungen	31.40.01
4350	Obdachlosenunterbringung		
4360	Asylantenunterbringung		
4390	Psychologische Beratungsstelle		
4500	Schulsozialarbeit	36.20 Allgemeine Förderung junger Menschen	36.20.01, 36.20.02
4601	Jugendhaus Ebingen	36.20 Allgemeine Förderung junger Menschen	36.20.04
4602	Jugendtreff West		
4603	Kinderhaus "Liliput"		
4605	Jugendtreff Onstmettingen		
4606	Jugendtreff Tailfingen		
4640	Städtische Kindergärten	36.50 Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege	36.50.04
4641	Kindertagheim		
4642	Kirchliche Kindergärten und sonstige freie Träger		
4852	Sozialpass	31.80 Sonstige soziale Hilfen und Leistungen	31.80.01, 31.80.02
4981	Sondervermögen Rominger	31.80 Sonstige soziale Hilfen und Leistungen	31.80.02
4982	Sondervermögen Roll		
5500	Förderung des Sports	42.10 Förderung des Sports	42.10.01, 42.10.02

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 6: Umsteigeschlüssel

Gliederungsplan		Produktplan Albstadt	
Unter- abschnitt	Bezeichnung	Produktgruppe	Produkt
5610 5611 5620 5621 5625	Sporthallen Zollern-Alb-Halle Sportplätze Sportanlage Lichtenbol Albstadion	42.41 Sportstätten	42.41.01 - 42.41.03
5800	Park- und Gartenanlagen	55.10 Öffentliches Grün/Landschaftsbau	55.10.01 - 55.10.03
6000 6010 6020	Allgemeine Bauverwaltung Hochbauverwaltung Tiefbauverwaltung	52.10 Bauordnung	52.10.01 - 52.10.12
6000 6100	Allgemeine Bauverwaltung Stadtplanungsamt	51.11 Flächen- und grundstücksbezogen Daten und Grundlagen	51.11.05 - 51.11.08
6020 6100	Tiefbauverwaltung Stadtplanungsamt	54.90 Sonstige Leistungen 56.10 Umweltschutzmaßnahmen	54.90.02 56.10.07
6100	Stadtplanungsamt	11.33 Grundstücksverkehr und Grundstücksverwaltung 51.10 Stadtentwicklung, städtebauliche Planung, Verkehrsplanung und Stadterneuerung 51.11 Flächen- und grundstücksbezogen Daten und Grundlagen 52.30 Denkmalschutz und Denkmalpflege 56.10 Umweltschutzmaßnahmen	11.33.02 51.10.01 - 51.10.14 51.11.02, 51.11.09 - 51.11.11 52.30.01, 52.30.02 56.10.06
6120	Vermessung	51.11 Flächen- und grundstücksbezogen Daten und Grundlagen	51.11.03
6200	Förderung des Wohnbaus	52.20 Wohnungsbauförderung und Wohnungsversorgung	52.20.01, 52.20.02, 52.20.05 - 52.20.07
6300	Gemeindestraßen	54.10 Gemeindestraßen	54.10.01 - 54.10.04
6500	Kreisstraßen	54.20 Kreisstraßen	54.20.01 - 54.20.04
6600	Bundesstraßen	54.40 Bundesstraßen	54.40.01 - 54.40.04
6650	Landesstraßen	54.30 Landesstraßen	54.30.01 - 54.30.04
6750	Straßenreinigung/ Winterdienst	54.50 Straßenreinigung/Winterdienst	54.50.01, 54.50.02
6800 6810 6811 6812 6814 6815 6816 6818	Öffentliche Parkplätze Parkhaus Am Hallenbad Parkhaus Stellestraße Parkhaus Am Bahnhof Tiefgarage Bildungszentrum Tiefgarage Kirchgraben Parkhaus Am Markt Tiefgarage Bürgerturm	54.60 Parkierungseinrichtungen	54.60.01
6900	Wasserläufe/Wasserbau	55.20 Gewässerschutz/Öffentliche Gewässer/Wasserbauliche Anlagen	55.20.01 - 55.20.03
7000 7010 7020 7050	Abwasserbeseitigung Kläranlage Albstadt Dezentrale Abwasserbeseitigung Regenüberlaufbecken	53.80 Abwasserbeseitigung	53.80.01 - 53.80.07

Anlagen zur Ratsinformation „NKHR in Albstadt“
Anlage 6: Umsteigeschlüssel

Gliederungsplan		Produktplan Albstadt	
Unterabschnitt	Bezeichnung	Produktgruppe	Produkt
7200	Abfallbeseitigung/ Umweltschutz	53.70 Abfallwirtschaft	53.70.02, 53.70.09
7240	Altlastenbeseitigung	56.10 Umweltschutzmaßnahmen	56.10.01
7300	Märkte	57.30 Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen	57.30.06, 57.30.07
7500 7510	Bestattungswesen Krematorium	55.30 Friedhofs- und Bestattungswesen	55.30.01 - 55.30.09
7650	Bedürfnisanstalten	54.90 Sonstige Leistungen	54.90.01
7710	Betriebsamt	11.25 Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge	11.25.03
7800	Förderung der Land- und Forstwirtschaft	55.51 Landwirtschaft	55.51.12
7900 7912	Förderung des Fremdenverkehrs, Werbedruck Stadtkonzeption	57.50 Tourismus	57.50.02 - 57.50.04, 57.50.06, 57.50.07
7911	Sonstige Wirtschaftsförderung	57.10 Wirtschaftsförderung	57.10.01 - 57.10.04
7920	Förderung des öffentlichen Personenverkehrs	54.70 Verkehrsbetriebe/ÖPNV	54.70.01
8410 8411	Festhalle Onstmettingen Festhalle Albstadt	57.30 Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen	57.30.08
8550	Stadtwald - Holzwirtschaft	55.50 Forstwirtschaft	55.50.01 - 55.50.04
8560	Stadtwald - Landschaftspflege, Naherholung	55.40 Naturschutz und Landschaftspflege 55.50 Forstwirtschaft	55.40.01 - 55.40.03 55.50.03
8800	Allgemeines Grundvermögen	11.33 Grundstücksverkehr und Grundstücksverwaltung	11.33.01, 11.33.04
8810	Wohn- und Geschäftsgebäude	11.33 Grundstücksverkehr und Grundstücksverwaltung	11.33.03
9000	Steuern, allgemeine Zuweisungen und allgemeine Umlagen	11.32 Abgabewesen	11.32.01 - 11.32.04
9000 9100	Steuern, allgemeine Zuweisungen und allgemeine Umlagen Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft	61.10 Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen** 61.20 Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft** 61.30 Abwicklung Vorjahre**	** ** **

Erläuterungen:

* ohne 2910, 2911 und 2912

** hier wurde nur bis zur Produktgruppe gegliedert

0350 Liegenschaftsverwaltung wird nur im Auftragsverhältnis für folgende Produkte tätig:
11.33.03, 11.33.04; 25.30.01; 52.20.01, 52.20.02, 52.20.05 - 52.20.07; 55.40.01 - 55.40.03; 55.50.01 - 55.50.04; 55.51.12; 57.30.06, 57.30.07; 57.30.08.

6 Konzeption eines Seminars

„Ein Seminar ist eine Lehrveranstaltung, die dazu dient, Wissen zu erwerben oder zu vertiefen.“¹¹³ „Seminare stellen Veranstaltungen dar, in denen Wissen in interaktiven Gruppen vermittelt wird.“¹¹⁴

Wie im vierten Kapitel dargestellt, soll für die Ratsmitglieder der Stadt Albstadt ein Seminar in Bezug auf den Themenkomplex „Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen“ angeboten werden.

Um dieses Seminar erfolgreich gestalten zu können, muss nun in einem ersten Schritt ein Konzept (Plan) entwickelt werden. Hierfür ist es sinnvoll, sich verschiedene W-Fragen zu stellen:

Für wen (Zielgruppe)? Was? Wozu (Ziele)? Wer? Wann? Wie lange? Wie? Wo? Welche Themen? Wie genau (Ablauf)?

Nachfolgend wird das Konzept für das oben erwähnte NKHR-Seminar dargestellt. Die W-Fragen werden beantwortet und es wird ein genauer Ablaufplan für das Seminar erstellt.

Für wen (Zielgruppe)?

Das NKHR wird zu grundlegenden Änderungen in der Arbeit der Ratsmitglieder führen. Vor allem der Umgang mit dem neuen Haushalt, indem die politischen Entscheidungsträger, ihr als Königsrecht betiteltes Budgetrecht wahrnehmen, wird eine große Herausforderung darstellen. Deshalb sollen am Seminar **alle** Stadträte der Stadt Albstadt teilnehmen.

Was und wozu (Ziele)?

Das Seminar mit dem Titel „NKHR und politische Steuerung“ soll an die Informationen, die die Ratsinformation liefert, anknüpfen und darauf aufbauend, das Wissen der Ratsmitglieder rund um das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen weiter vertiefen.

¹¹³ <http://de.wikipedia.org/wiki/Seminar>, 16.04.2009.

¹¹⁴ <http://www.studium-ratgeber.de/studium-glossar.php>, 16.04.2009.

Es ist darauf zu achten, dass alle relevanten Themen beleuchtet werden. Besonders wichtig ist, dass eine **Interaktion** zwischen Räten und Referenten stattfindet, so dass die ungeklärten Fragen der Ratsmitglieder schlüssig und für beide Seiten zufriedenstellend beantwortet werden können. Ziel der Verwaltung ist es, den künftigen NKHR-Haushalt der Stadt Albstadt in Struktur und Form darzustellen, damit sich die Stadträte schon frühzeitig ein konkretes Bild über den Aufbau und die neuen Inhalte machen können.

Wer referiert?

Es ist vorgesehen, dass das Seminar ausschließlich mit eigenem Personal realisiert wird. Die Mitglieder des Projektteams „NKHR in Albstadt“ haben sich im Laufe des Projekts ein großes Wissen und Know-how angeeignet, das nun an die Ratsmitglieder weitergegeben werden soll. Die Fachbeiträge zu den einzelnen Themen werden daher von den „Spezialisten“ der Teilprojekte übernommen. Somit wird gewährleistet, dass sich alle Referenten detailliert über ihre Themenkomplexe äußern können. Um die inhaltlichen Verknüpfungen zu den einzelnen Themen herzustellen und den Räten einen Gesamtüberblick zu geben, wird das Seminar von der Projektleiterin Frau Wild moderiert und geleitet. Der Oberbürgermeister wird alle Teilnehmer begrüßen. Dabei wird er auf die Bedeutung und Notwendigkeit des NKHR eingehen und so bei den Stadträten für dessen Akzeptanz werben.

Die Referenten im Einzelnen:

Frau Michaela Wild:	Gesamtprojektleiterin „NKHR in Albstadt“ Teilprojektleiterin TP 4: Organisation des Rechnungswesens/ Mitarbeiterqualifikation Leiterin der Stadtkasse Albstadt
Frau Kerstin Blaich:	Teilprojektleiterin TP 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz Ausbildung zur staatlich geprüften Bilanzbuchhalterin IHK Abschluss- und Anlagenbuchhaltung

Herr Gerd Pannewitz:	Teilprojektleiter TP 2: Produktplan Albstadt Kämmerer der Stadt Albstadt
Herr Peter Hotz:	Teilprojektleiter TP 3: Kosten- und Leistungsrechnung Zentrale Dienste – SAP-System- und Anwender- betreuung

Wann? Wie lange (Dauer)?

Das Seminar soll möglichst zeitnah zur Aushändigung der Ratsinformation stattfinden. Nach einer etwa 2-monatigen Sichtungs- und Einarbeitungszeit ist daher die Durchführung eines praxisnahen Seminars geplant.

Da die meisten Ratsmitglieder beruflich stark eingebunden sind, wird nahe gelegt, dass das Seminar für diese Zielgruppe an einem Wochenende angeboten wird.¹¹⁵

Die Komplexität und Vielfältigkeit des Themas „NKHR und politische Steuerung“ verlangt, dass für die Vermittlung der Inhalte mindestens ein Seminartag angesetzt wird. Dieser sollte entweder ganztägig an einem Samstag oder aufgeteilt auf einen Freitagabend und einen Samstagvormittag abgehalten werden.

Wie?

Bei der Konzeption muss darauf geachtet werden, dass die Dauer der Fachvorträge nicht zu eng terminiert wird und mindestens 1/3 der Vortragszeit für Fragen der Ratsmitglieder zur Verfügung steht.

Neben der Vermittlung theoretischer und praktischer Kenntnisse, ist geplant, den Teilnehmern genügend Raum für Diskussionen und persönliche Gespräche zu geben. Dies wird durch die Einräumung mehrerer Pausen unterstützt, in denen durch Bewirtung und entsprechendes Ambiente dafür zu sorgen ist, dass sich die Teilnehmer wohlfühlen.

¹¹⁵ vgl. KGSt, Bericht Nr. 11/2003: *Fortbildung für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 46.

Wo?

Funktionalität und Bequemlichkeit stehen bei der Auswahl eines geeigneten (idealen) Seminarorts im Vordergrund. Auf die Räumlichkeit des Rathauses soll bewusst verzichtet werden, da dieses kein motivierendes Umfeld für ein derartiges Seminar darstellt.

Wo genau das Seminar der Stadt Albstadt tatsächlich stattfindet, kann aktuell noch nicht abschließend beantwortet werden. Folgende Prämissen müssen jedoch beachtet werden:

Der Seminarort soll eine ruhige, gemütliche, und einladende Atmosphäre bieten, in dem die Ratsmitglieder konzentriert und aktiv tagen können. Auf Grund der hohen Teilnehmerzahl (alle Stadträte Albstads) muss ein Ort gewählt werden, der ein großzügiges Raumangebot zur Verfügung stellt. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass die Räumlichkeiten den geplanten Medieneinsatz (z. B. PowerPoint, Flip-Chart, usw.) der Referenten unterstützen.

Welche Themen? Wie genau (Ablauf)?

Der nachfolgend dargestellte Ablaufplan verdeutlicht, welche Themen angesprochen werden sollen. Außerdem klärt er, wer, wann, zu welchen Themen beim Albstädter Seminar referieren wird.

Thema	Referent	Uhrzeit
Come-Together	-	bis 08.30 Uhr
Begrüßung und einführende Worte	Oberbürgermeister Dr. Gneveckow	08.30 – 08.45 Uhr
Aktueller Stand: Gesetzgebungsverfahren und Projekt „NKHR in Albstadt“	Frau Wild	08.45 – 09.15 Uhr
Grundzüge des NKHR	Frau Wild	09.15 – 10.30 Uhr
Pause – Kleiner Imbiss	-	10.30 – 10.45 Uhr
Der „Haushalt neuer Art“ Neue Gliederung Produktorientierter Haushalt Budgetierung Outputsteuerung Ziele und Kennzahlen	Frau Wild Frau Blaich Herr Pannewitz Herr Hotz	10.45 – 12.15 Uhr
Gemeinsames Mittagessen	-	12.15 – 13.00 Uhr
Fortsetzung: Der „Haushalt neuer Art“	s. o.	13.00 – 14.30 Uhr
Pause – Kaffee und Kuchen	-	14.30 – 15.00 Uhr
Kosten- und Leistungsrechnung	Herr Hotz	15.00 – 15.30 Uhr
Controlling / Berichtswesen	Herr Hotz	15.30 – 16.00 Uhr
Jahres- und Gesamtabschluss	Frau Blaich	16.00 – 16.30 Uhr
Pause – Kleiner Imbiss	-	16.30 – 16.45 Uhr
Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz	Frau Blaich	16.45 – 17.15 Uhr
Zusammenfassung	Frau Wild	17.15 – 17.45 Uhr
Diskussionsrunde	alle	17.45 – ?? ?? Uhr
Gemeinsames Abendessen	-	?? ?? – ?? ?? Uhr

Ergänzende Informationen zum Seminar:

- Den politischen Entscheidungsträgern müssen andere NKHR-Inhalte vermittelt werden, als den Fachämtern oder den Haushaltssachbearbeitern. Für die Ratsmitglieder sind z. B. Kenntnisse zu Details der Buchhaltung (Buchungslogiken) nicht wichtig. Daher sind gleiche Seminarinhalte für alle Verwaltungsebenen zu vermeiden. Die Seminarinhalte müssen daher entsprechend der Zielgruppe gestaltet werden.¹¹⁶
- Es ist geplant, dass nach dem Seminar und vor der Produktivsetzung zum 01.01.2011 zusätzlich noch ein Workshop für die politischen Entscheidungsträger angeboten wird. Dieser soll sich intensiv mit den Zielen und Kennzahlen beschäftigen und an konkreten Beispielen den Ziel- und Kennzahlenbildungsprozess verdeutlichen und durchspielen.

¹¹⁶ vgl. KGSt, Bericht Nr. 11/2003: *Fortbildung für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen*, S. 44.

7 Fazit

„Ein Ozeandampfer wird gesteuert: Der Kapitän weiß, wo er hinfahren will. Er legt die Route auf seiner Seekarte fest, er prüft während der Fahrt regelmäßig, ob das Schiff noch auf Kurs ist und nimmt dann (wenn nötig) eine Korrektur vor.“¹¹⁷

Diese bildhafte Aussage sollte schon 1999 im Hinblick auf die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) die politischen Entscheidungsträger dazu auffordern, als Kapitäne zu agieren, die den großen „Ozeandampfer Kommune“ erfolgreich steuern. Heute – gut 10 Jahre später – bleibt festzuhalten, dass diese Aufforderung noch immer sehr aktuell ist, da im politischen Alltag immer noch gerudert statt gesteuert wird.¹¹⁸

Eine Lösung dieses „Steuerungsproblems“ kann sich jedoch, wie aufgezeigt, aus der Umsetzung und Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens ergeben, da dies die kommunalpolitische Steuerungsfunktion erheblich verändern wird.

Das NKHR, das vor allem auf den Grundgedanken der doppelten Buchführung und der Outputsteuerung aufbaut, enthält betriebswirtschaftliche Instrumente, die dafür sorgen, dass die politischen Entscheidungsträger eine Reihe neuer und vielfältiger Steuerungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt bekommen. Das neue Haushalts- und Rechnungswesen trifft selbst keine Entscheidungen. Es stellt jedoch ein Werkzeug dar, das die neue politische Steuerung, im Sinne eines Ineinandergreifens von demokratisch legitimierter Planung; Lenkung und Kontrolle grundlegend verbessern kann.

Hauptaufgabe der Ratsmitglieder muss es im NKHR künftig sein, sich nicht mehr mit Details zu beschäftigen, sondern die strategische Richtung für die Kommune festzulegen.¹¹⁹

¹¹⁷ Dopatka, u. a., *Das Neue KGSt-Politikerhandbuch*, S. 65.

¹¹⁸ vgl. Grieger/Gnädinger, *Steuern statt rudern*, S. 1.

¹¹⁹ Hafner, *Die Gemeinden brauchen ein einheitliches Haushaltsrecht auf kaufmännischer Basis*, Kapitel 6.

Allerdings kann die Umsetzung der neuen politischen Steuerung innerhalb des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens nicht im „Vorbeigehen“ erledigt werden, da die politischen Entscheidungsträger, mit wenig vertrauten Instrumenten und Abläufen umgehen und von eingeschliffenen Verhaltensmustern Abschied nehmen müssen.

Deshalb wird die Umsetzung der neuen politischen Steuerung, eine große Herausforderung für die Kommunen darstellen, auf die ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte.

Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass die politischen Entscheidungsträger in den Umstellungsprozess involviert werden. Die Stadt Albstadt versucht dies über das Angebot einer Broschüre (Ratsinformation „NKHR in Albstadt“) und eines eigenen Seminars zu gewährleisten. Beide Maßnahmen sollen die Ratsmitglieder umfassend über ihre neue Steuerungsfunktion und die wesentlichen Inhalte des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens informieren.

Die Einführung des NKHR und der damit verbundene Übergang auf das neue politische Steuerungssystem, wird jedoch trotz der angebotenen Informationen und Hilfestellungen nicht im ersten Schritt perfekt ablaufen können, da der Umgang mit den veränderten und neuen Steuerungsinstrumenten erst in der praktischen Umsetzung erlernt werden muss.

Dabei bleibt abzuwarten, ob die politischen Entscheidungsträger es, gemäß ihrer neuen Steuerungsfunktion, tatsächlich dulden werden, wie Aktionäre behandelt zu werden, die nur globale Zahlen und keine Entscheidungen und Informationen zu Einzelmaßnahmen vorgelegt bekommen.

Auch dem Ziel- und Kennzahlenbildungsprozess muss kritisch begegnet werden. Die Bildung von Zielen und Kennzahlen ist ein äußerst komplizierter Prozess, der in der Praxis schwieriger umzusetzen ist, als es in der Theorie dargestellt wird. Problematisch dürfte dabei vor allem die Tatsache sein, dass viele Ratsmitglieder nicht im Umgang mit Zielen und Kennzahlen vertraut sind.

Daneben dürfte es für die Mehrzahl der politischen Entscheidungsträger schwierig sein, sich von der bisherigen „Kanaldeckelpolitik“ zu trennen und in langfristigen und strategischen Strukturen zu denken.

Trotz der aufgezeigten Probleme, überwiegen allerdings insgesamt die Chancen, die sich mit der Einführung des NKHR für eine neue politische Steuerung ergeben.

Zweifelsfrei wird eine moderne und offene Verwaltung in Zukunft nicht mehr ohne eine transparente und zielgerichtete Steuerung auskommen. Hierfür muss die Verwaltung jedoch entsprechende Rahmenbedingungen schaffen und die politischen Entscheidungsträger von der Vorteilhaftigkeit des NKHR überzeugen. Gleichzeitig sind diese im Gegenzug aber auch gefördert sich dieser neuen Sichtweise zu öffnen.

Wenn es nun den Ratsmitgliedern gelingt, ihre neue Steuerungsfunktion zu erkennen, zu verstehen und diese entsprechend umzusetzen, können sie künftig wieder als Kapitäne bzw. Steuermänner agieren, die den großen „Ozeandampfer Kommune“ durch alle Stürme hinweg, in die richtige Richtung steuern.

Literaturverzeichnis

1. Regelungsentwürfe, Richtlinien

Innenministerium Baden-Württemberg:

Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts,
Gesetzentwurf der Landesregierung, Stand: 15.12.2008.

Leitfaden zur Haushaltsgliederung im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, Stand: 02.03.2009.

Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg, Überarbeitete Veröffentlichung im Rahmen der Reform des kommunalen Haushaltsrechts, Staatsanzeiger für Baden-Württemberg, Stuttgart 2006.

Verordnung des Innenministeriums über die Haushaltswirtschaft der Gemeinden (Gemeindehaushaltsverordnung - GemHVO),
Arbeitsentwurf, Stand: 15.12.2008.

2. Allgemeine Literatur

Bals Hansjürgen, Hack Hans, Reichard Christoph (Hrsg.):

Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement – Erfolgreich steuern und budgetieren, Hühlig Jehle Rehm Verlag, 1. Auflage, Heidelberg, München, Berlin 2004.

Dopatka Friedrich-Wilhelm, u. a. :

Das Neue KGSt-Politikerhandbuch, KGSt, Köln 1999.

Fudalla Mark, Wöste Christian:

Doppik schlägt Kameralistik – Fragen und Antworten zur Einführung eines doppischen Haushalts- und Rechnungswesens, KPMG Deutschland, 5. Auflage, Köln 2008.

Grieger Thomas, Gnädinger Marc:

Steuern statt rudern – Zum Nutzen der Doppik für die politische Steuerung, http://www.wegweiser-kommune.de/themenkonzepte/finanzen/download/pdf/Steuern_statt_rudern.pdf (16.04.2009).

Hafner Wolfgang:

Die Gemeinden brauchen ein einheitliches Haushaltsrecht auf kaufmännischer Basis, in: *der gemeindehaushalt*, 1/2008.

Herre Andrea:

Steuerung im Neuen Haushaltsrecht, Teil 1, in: *der gemeindehaushalt*, 4/2008.

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.):

Kommunalpolitik und NKF, Basisinformation für Rats- und Kreistagsmitglieder zum nordrhein-westfälischen Neuen Kommunalen Finanzmanagement, Düsseldorf 2006, http://www.im.nrw.de/imshop/shopdocs/nkf_broschuere.pdf (16.04.2009).

Neues Kommunales Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen, Handreichung für Kommunen, 3. Auflage, Düsseldorf 2008, http://www.im.nrw.de/bue/doks/nkf_handreichung2008.pdf (16.04.2009).

Sammelband Praxisbeispiele: Steuerungsqualität im NKF, Ausgewählte Praxisbeispiele für die Verbesserung der Steuerungsqualität im Neuen Kommunalen Finanzmanagement, Düsseldorf 2007, http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/Sammelband_Praxisbeispiele_Steuerungsqualit_t_im_NKF_I.pdf (16.04.2009).

Innovationsring NKR-SH (Hrsg.):

Handlungsempfehlung für die Kommunalpolitik, Informationen zum Neuen Kommunalen Rechnungswesen für Mitglieder der kommunalen Selbstverwaltung in Schleswig-Holstein, Version 1.0, Juli 2008, http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung_zur_Kommunalpolitik_Stand_Juli_2008.pdf (16.04.2009).

Handlungsempfehlung zum Paradigmenwechsel zwischen Verwaltungsmanagement und Kommunalpolitik, Eine Arbeitshilfe zum Umgang mit dem neuen (doppischen) Haushaltsrecht für Verwaltungsmanagement und Kommunalpolitik, Version 1.0, März 2008, http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung_TP_1_9_Langversion.pdf (16.04.2009).

KGSt (Hrsg.):

Bericht Nr. 5/1993: *Das Neue Steuerungsmodell*, Köln 1993.

Bericht Nr. 1/1995: *Vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchskonzept: Leitlinien für ein neues kommunales Haushalts- und Rechnungsmodell auf doppischer Grundlage*, Köln 1995.

Bericht Nr. 11/2003: *Fortbildung für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen*, Köln 2003.

Bericht Nr. 3/2004: *Vom Ratsinformationssystem (RIS) zum Ratsportal*, Köln 2004.

Notheis Klaus, Ade Klaus:

Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg, Leitfaden für Praxis, Aus- und Fortbildung, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart 2006.

Promberger Kurt, Früh Günther, Niederkofler Rainer:

Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen in der Bundesrepublik Deutschland, http://www.verwaltungsmanagement.at/622/uploads/working_paper_14.pdf (16.04.2009).

Schmidt Manfred:

Wörterbuch zur Politik, Verlag Valentin Körner, Stuttgart 1995.

Schwarting Gunnar:

Kommunale Doppik – was muss ich als Ratsmitglied in Rheinland-Pfalz wissen?, Städtetag Rheinland-Pfalz, Mainz 2006.

Stadt Albstadt (Hrsg.):

Albstadtkonzeption 2010 – Ein Schritt in die Zukunft. Das Leitbild für die Stadt Albstadt, Albstadt 2003, <http://www.albstadt.de/albstadt-konzeption/leitbild.pdf> (16.04.2009).

Leitfaden zum Projektmanagement – Dokumentation des Gesamtprojekts „NKHR in Albstadt“, Stand: 16.02.2009, http://www.albstadt.de/buergerservice/stadtverwaltung/stadtkaemmerer/projekt_nkhr/anlagen/anlage9.pdf (16.04.2009).

3. Präsentationen

Reif Karl (Gemeindetag Baden-Württemberg):

Sitzung des Kreisverbands Reutlingen am 19.11.2008, Die Reform des kommunalen Haushaltsrechts - Sachstand -.

Hafner Wolfgang (HS Kehl):

„neues“ Haushaltsrecht für die Kommunen, 15. Kehler Forum 2008.

Mohr Georg (arf GmbH):

Die Reform des Gemeindehaushaltswesens, Informationen der Politik II, http://www.volkmarsen.de/uploads/media/Praesentation_04_07_2007_Doppik_Com.pdf (16.04.2009).

Wild Michaela (Stadt Albstadt):

Auf dem Weg ins NKHR – Erfolg versprechende Strategien zur Einführung des neuen kommunalen Haushaltsrechts, 15. Kehler Forum 2008.

4. Sonstiges

Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg:

Geschäftsbericht 2008, Badenia Verlag und Druckerei GmbH, Karlsruhe/Stuttgart 2008.

Specht Christian:

Etatrede zum Haushalt 2008/2009 der Stadt Mannheim, <http://www.mannheim.de/io2/download/webseiten/politik/gemeinderat/etatberatungen/dokumte/HaushaltsredeEBM.pdf?disposition=inline> (16.04.2009).

Stadt Bruchsal:

Haushaltsplan 2008, http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/show/1177476/HAUSHALTSPLAN_2008.pdf (16.04.2009).

Stadt Offenburg:

Vorbericht – Haushaltsplan 2008/2009 nach dem Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), http://www.offenburg.de/dynamic/assets/Offenburg_Vorbericht_NKHR_HH_2008_2009.pdf (16.04.2009).

5. Weitere Internetquellen

<http://www.doppik-hessen.de> vom 16.04.2009.

<http://www.haushaltssteuerung.de> vom 16.04.2009.

<http://www.nkhr-bw.de> vom 16.04.2009.

<http://www.thefreedictionary.com> vom 16.04.2009.

<http://www.wikipedia.de> vom 16.04.2009.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Diplomarbeit mit dem Thema

**Gestaltung der neuen politischen Steuerung im NKHR
– Konzeption einer Strategie am Beispiel der Stadt Albstadt –**

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder inhaltlich übernommene Stellen wurden als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Hausen a. A., den 16. April 2009

Stefan Ostermaier