

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XVII
Autoren.....	XIX
A Entscheidungsorientiertes öffentliches (kommunales) Haushalts- und Rechnungs- wesen als Grundlage der Steuerung des Verwaltungshandelns	1
I Grundfragen des doppelischen Haushalts- und Rechnungswesens deutscher Kommunen	
a Das kamerale und doppelische Haushalts- und Rech- nungswesen: Grundzüge und Funktionen sowie Aus- sagekraft und Probleme im kritischen Vergleich <i>Arnim Goldbach</i>	1
1. Situation und Problemstellung sowie Aufbau der Arbeit	1
2. Kameralistik und Doppik im Sachvergleich	2
2.1. Ein Beispiel zum Vergleich	2
2.2. Grundzüge der Kameralistik	4
2.3. Grundzüge der Doppik	5
2.4. Zusammenfassung des Sachvergleichs „Kameralistik vs. Doppik“	8
3. Kameralistik und Doppik im kritischen Vergleich	9
3.1. Informations- und Steuerungsdefizite der Kameralistik	9
3.2. Informations- und Steuerungsdefizite der Doppik	10
4. Was will die Gesamtreform zum kommunalen Haushaltsrecht?	12
Literatur	14
b Nachhaltigkeit und öffentliche Finanzen <i>Rainer Beedgen</i>	17
1. Ausgangslage/Motivation	17
2. Begriff der Nachhaltigkeit	19
3. Verschuldung der öffentlichen Haushalte	20
4. Kameralistik/Doppik	25
5. Ansätze zur Schuldenbegrenzung	28
6. Fiskalische Nachhaltigkeit.....	29
Literatur	32

c	Organisationsfragen zur Führung des doppelischen Rechnungswesens	
	<i>Kai Kühner</i>	33
1.	Problemstellung	33
2.	Anforderungen an die Buchhaltung und die Bücher der doppelten Buchführung (Doppik) von Kommunen	34
3.	Aufgabenfelder der Buchführungsbereiche	36
4.	Gestaltung der Buchungsabläufe innerhalb der Kommune: zentral oder dezentral?	40
	Literatur	44
d	Zwei Erklärungs- und Vermittlungsmodelle für Qualifizierungen zur Doppik im sachlichen und kritischen Vergleich	
	<i>Arnim Goldbach</i>	45
1.	Problemstellung und Sachzusammenhang	45
2.	„Bilanzmethode“ und „Wertstrommethode des instrumentellen Rechnungswesens“ im Sachvergleich	47
2.1.	Grundzüge der Bilanzmethode	47
2.2.	Grundzüge der Wertstrommethode bzw. der wertinstrumentellen Vermittlungsmethode	48
2.3.	Zusammenfassender Vergleich	51
3.	„Bilanzmethode“ und „Wertstrommethode des instrumentellen Rechnungswesens“ im kritischen Vergleich	52
3.1.	Vorzüge und Kritik der Bilanzmethode	52
3.2.	Vorzüge und Kritik der Wertstrommethode nach dem wertinstrumentellen Rechnungswesen	53
4.	Abschließendes Fazit mit Empfehlungen	55
	Literatur	57
II	Erste „doppische“ Eröffnungsbilanz: Organisation, Grundsystem, Bedeutung	
	<i>Kai Kühner</i>	59
1.	Bedeutung einer kommunalen Eröffnungsbilanz	59
2.	Organisatorische und methodische Fragen der ordnungsgemäßen Erstellung einer (ersten) Eröffnungsbilanz	60
3.	Wertgrundsätze und Bewertungsfragen	64
4.	Strukturierungsfragen zur Erstabgrenzung	66
5.	Funktionen der Eröffnungsbilanz	67
	Literatur	71

III Grundlagen der doppelischen Haushaltsplanung

a	Produktorientierte Haushaltsplanung: Ergebnis- und Finanzplan/-haushalt	
	<i>Kerstin Zähle</i>	73
1.	Einleitung	73
2.	Aufbau und Inhalte des Haushaltsplans	73
2.1	Aufbau und Inhalte des Ergebnisplans/ -haushaltes	74
2.2	Aufbau und Inhalte des Finanzplans/ -haushaltes	78
2.3	Aufbau und Inhalte der Teilpläne/-haushalte	79
3.	Zusammenfassende Abschlussbemerkungen.....	83
	Literatur	84
b	Gestaltung eines steuerungsgeeigneten Budgetie- rungssystems für den kommunalen Haushalt	
	<i>Dieter Grommas</i>	85
1.	Einleitung	85
2.	„Externe Budgetierung“ und „Interne Budgetierung“	86
3.	Ziele der Budgetierung und einzuhaltende Nebenbedingungen	87
4.	Entscheidungsprobleme bei der Konzeption eines Budgetierungssystems	89
4.1	Entscheidungsprobleme bei der Gestaltung des Budgetsystems	89
4.2	Entscheidungsprobleme bei der Gestaltung des Budgetierungsprozesses	90
4.3	Entscheidungsprobleme bei der Budget- bemessung	91
5.	Gestaltungsempfehlungen.....	92
5.1	Gestaltungsempfehlungen zum Budgetsystem	92
5.2	Gestaltungsempfehlungen zum Budgetie- rungsprozess	93
5.3	Gestaltungsempfehlungen zur Budgetbemessung	95
6.	Zusammenfassende Abschlussbemerkungen.....	96
	Literatur	98
c	Beispiel für eine konkrete Haushaltsplanung in Niedersachsen: Gemeinde Katlenburg-Lindau	
	<i>Heinz Zietlow</i>	101
1.	Strukturdaten der Gemeinde Katlenburg-Lindau	101
2.	Wann wird geplant? – Zeitplan für den Haushalts- beschluss	102
3.	Was wird beplant? – Die Planungsobjekte des Haushaltsplans.....	105

4.	Was wird beraten? – Die Beratungsteile des Haushaltsplans	108
5.	Was wird beschlossen? Die Beschlussteile des Haushaltsplans	109
6.	Elemente der optimierten „Top-Down Planung“	110
7.	Beispiele aus den Planunterlagen	111
	Literatur	112
d	„Ziele und Kennzahlen“ zur Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des kommunalen Haushalts <i>Arnim Goldbach</i>	113
1.	Problemstellung und Bedeutung des Themas	113
2.	„Ziele und Kennzahlen“ für ein konkretes kommunales Produkt – am Beispiel des Produkts „Dorfgemeinschaftshäuser (DGH)“ der Gemeinde Katlenburg-Lindau auf der Basis des Konzepts einer (öffentlichen) Balanced Scorecard (BSC)	114
3.	Einige steuerungsgeeignete Auswertungsmöglichkeiten der BSC „DGH Katlenburg-Lindau“	117
4.	BSC als Instrument zur strategischen Verwaltungssteuerung durch Politik und Verwaltungsmangement	120
5.	„Ziele und Kennzahlen“ als Gegenstand des Jahresabschlusses und der Prüfung?!	121
6.	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen	122
	Literatur	124
IV	Der doppische Jahresabschluss	
a	Ausgewählte Ansatz- und Bewertungsfragen zum Jahresabschluss am Beispiel der Bildung von Rückstellungen im kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen <i>Andreas Lasar</i>	125
1.	Einleitung	125
2.	Funktion und Wirkung von Rückstellungen im Haushalts- und Rechnungswesen	126
3.	Ansatz- und Bewertungsfragen einzelner Rückstellungsarten	127
3.1	Pensionsrückstellungen	127
3.2	Drohverlustrückstellungen	129
3.3	Instandhaltungsrückstellungen	131
3.4	Rückstellungen im Rahmen des Finanzausgleichs	133
4.	Zusammenfassung	134
	Literatur	136

b	Jahresabschlussanalyse: Welche Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich aus dem kommunalen Jahresabschluss? – Beispiel eines konkreten Zeitvergleichs (Niedersachsen)	
	<i>Arnim Goldbach</i>	141
1.	Problemstellung und Ausgangssituation	141
2.	Entscheidungsorientiertes Kennzahlenmanagement: eine zwingende erste Voraussetzung für eine begründete Handhabung von Kennzahlen	142
3.	Darstellung und Interpretation ausgewählter Jahresabschlussinformationen im Zeitvergleich – eine Form der kennzahlengestützten Jahresabschlussanalyse	144
3.1.	Ansatz einer kennzahlengestützten Jahresabschlussanalyse in entscheidungsorientierter Perspektive	144
3.2.	Ausgewählte entscheidungsorientierte Schlussfolgerungen, Steuerungsansätze und Handlungsempfehlungen aus der kennzahlengestützten Jahresabschlussanalyse für die Kommune	149
3.3.	Ausgewählte Schlussfolgerungen, Steuerungsansätze und Handlungsempfehlungen aus der kennzahlengestützten Jahresabschlussanalyse für den Gesetz- und Verordnungsgeber	149
4.	Zusammenfassende Entscheidungshilfen und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Kennzahlen	153
	Literatur	155
c	Prüfung des doppelischen Jahresabschlusses: Neue Anforderungen, Ansätze und Probleme	
	<i>Berta Diekhans</i>	157
1.	Neue Anforderungen an die Abschlussprüfung doppischer Jahresabschlüsse	157
2.	Prüfungsansätze und Probleme im Rahmen der Prüfung doppischer Jahresabschlüsse	159
2.1.	Mehr Effektivität der Rechnungsprüfung durch Schwerpunktbildung	159
2.2.	Ziele und Kennzahlen	159
2.3.	KLR/interne Leistungsverrechnung	160
2.4.	Aussagen zur Wirtschaftlichkeit	160
2.5.	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)	161
2.6.	Risikoanalyse	161
3.	Fazit	163

4.	Beispiele/Handlungsempfehlungen	165
4.1	Ziele und Kennzahlen	165
4.2	KLR/interne Leistungsverrechnung	166
4.3	Haushaltssicherung/dauernde Leistungs- fähigkeit	167
	Literatur	169
d	EPSAS – European Public Sector Accounting Standards – eine Chance für eine harmonisierte Rechnungslegung in Europa?	
	<i>Andrea Stertz</i>	171
1.	Problem und Anlass der Untersuchung.....	171
2.	Einleitung.....	172
3.	Was sind die International Public Sector Account- ing Standards (IPSAS) ?	172
4.	Zur Frage der Eignung der IPSAS in den EU-Mit- gliedsstaaten	175
5.	Von IPSAS zu EPSAS	176
6.	Accrual Accounting – Best Practice und Umset- zungsstand in der EU	177
7.	Kommunale Beispiele zu IPSAS.....	180
8.	Schlussfolgerungen.....	183
	Literatur	185
V	Der kommunale Gesamtabschluss	
a	Funktion und Nutzen des Gesamtabchluss- ses für das kommunale Management	
	<i>Andreas Lasar</i>	187
1.	Einleitung.....	187
2.	Rechtliche Grundlagen und Systematik des Gesamtabchlusses	187
3.	Stand der Einführung des Gesamtabchlusses in der kommunalen Praxis.....	188
4.	Nutzen des Gesamtabchlusses für den kommu- nalen Konzern	189
4.1	Informationen über die wirtschaftliche Lage des kommunalen Konzerns	189
4.2	Steuerung des kommunalen Konzerns	190
5.	Gestaltung und Erweiterung des Gesamtabchlusses.....	192
5.1	Inhalt und Struktur des Konsolidierungs- berichts	192
5.2	Bildung von Produktbereichen auf Konzern- ebene durch Segmentierung	194
6.	Fazit.....	195
	Literatur	197

b	Entscheidungsfeld „Kommunaler Gesamtabschluss“ – Zur Entwicklung und Aussagekraft eines „konsolidierten Gesamtabchlusses“ mit beispielhaften Bezügen <i>Arnim Goldbach</i>	199
1.	Ausgangssituation und Problem.....	199
2.	Steuerungsansätze auf der Ebene der Konstruktion eines Gesamtabchlusses	201
2.1.	Steuerungsmöglichkeiten bei der Erstellung der „Pflichtbestandteile“ des Gesamtabchlusses	201
2.2.	Steuerungsmöglichkeiten bei der Erstellung der „Kürbestandteile“ des Gesamtabchlusses	206
3.	Steuerungsansätze auf der Ebene der Auswertung eines Gesamtabchlusses	208
4.	Allgemeine Schlussfolgerungen für die Kommune und den Gesetz- und Verordnungsgeber sowie für die Forschung	210
	Literatur	212
c	Der kommunale Gesamtabschluss: Voraussetzungen, Inhalte, Anforderungen und Vergleiche zum handelsrechtlichen Konzernabschluss am Beispiel der Gemeindeordnung Rheinland-Pfalz <i>Ralf Gerhards</i>	215
1.	Motivation.....	215
2.	Grundlagen.....	215
2.1	Doppik als Grundlage für die Erstellung eines kommunalen Gesamtabchlusses	215
2.2	Ziel eines kommunalen Gesamtabchlusses	216
2.3	Vorgaben der GemO Rheinland-Pfalz	216
3.	Anforderungen an die kommunale Praxis.....	224
4.	Personelle Voraussetzungen.....	227
5.	Ausblick.....	228
VI	Grundsystem und ausgewählte steuerungsrelevante Fragen einer entscheidungsorientierten kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung aus Sicht des Controllings <i>Arnim Goldbach</i>	229
1.	Ausgangssituation zum Verständnis einer kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung und Problemstellung	229
2.	Ziele und Zwecke einer kommunalen (öffentlichen) Kosten- und Leistungsrechnung	231
3.	Gesamtsystem einer öffentlichen (kommunalen) Kosten- und Leistungsrechnung	233

4.	Ausgewählte zielorientierte Entscheidungsfelder zur Konstruktion einer „passgenauen“ öffentlichen Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel der kommunalen Ebene	234
4.1.	KLR zur Beurteilung und Steuerung der Wirtschaftlichkeit	234
4.2.	KLR zur Ermittlung von Herstellungswerten	237
4.3.	KLR zur Gebührenkalkulation nach Kommunalem Abgabenrecht	238
4.4.	KLR für eine produktorientierte Haushaltsplanung	239
4.5.	KLR zur Begründung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen	239
4.6.	KLR für kostenorientierte Verfahren der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung	240
5.	Zusammenfassendes Fazit.....	240
	Literatur	242

B. Informationstechnologie zur Unterstützung öffentlicher Entscheidungen

I Erfolgsfaktoren einer „richtigen“ Software-Entscheidung für das Gelingen der Kommunalhaushaltsrechtsreform *Arnim Goldbach/Georgij Silberstein*

1.	Bezug und Problemstellung sowie Aufbau des Beitrages	245
2.	Die Einsatzfelder für eine „flächendeckende“ Software im System der Kommunalhaushaltsrechtsreform im Überblick.....	246
3.	Erste Anforderungen und Bedingungen eines erfolgreichen Software-Einsatzes aus ausgewählten einschlägigen Rechtsvorschriften	247
4.	Erfolgsfaktoren aus betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen zur Reform des öffentlichen (kommunalen) Haushaltswesens.....	249
5.	Erfolgsfaktoren aus praktischen Erfahrungen zur Umsetzung der Reform des öffentlichen (kommunalen) Haushaltswesens.....	250
	Literatur	254

II Humboldt 2.0 – Acht Thesen zur Wissensvermittlung im 21. Jahrhundert *Ulrike Brecht*

	Motivation	255
	Acht Thesen zur Bildung im 21. Jahrhundert	256

III	Business Intelligence: Neuer Impuls in öffentlichen Verwaltungen durch Big Data?	
	<i>Ralf Gerhards</i>	269
1.	Informationsmanagement in öffentlichen Verwaltungen	269
2.	Business Intelligence in öffentlichen Verwaltungen	270
2.1	Ansatz	270
2.2	Einsatzmöglichkeiten von Business Intelligence	270
3.	„Big Data“	272
3.1	Grundidee	272
3.2	Weitere Möglichkeiten und Grenzüberschreitung der Anwendung im öffentlichen Bereich	272
4.	Ausblick	273
	Literatur	275
IV	Electronic Government	
	<i>Ralf Daum</i>	277
1.	Grundlagen	277
2.	Rechts- und Technikfragen von E-Government	279
2.1	Elektronische Akte und elektronische Signatur	279
2.2	Neuer Personalausweis und aktuelle Gesetzgebung	281
3.	Auswirkungen auf Prozesse und Zusammenarbeit	282
4.	Web 2.0 und Open Government	285
5.	Ausblick	286
	Literatur	288
C.	Management und Controlling im öffentlichen Entscheidungsprozess	291
I	Die Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente im öffentlichen Sektor, dargestellt am Beispiel von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	
	<i>Andreas Knaack</i>	291
1.	Entscheidungsunterstützung bei der Verwendung finanzieller Mittel	291
2.	Bestandsaufnahme der Vorschriftenlage	293
2.1	Bundeshaushaltsordnung	293
2.2	Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung	294
2.3	Arbeitsanleitung des Bundesministeriums für Finanzen	295

2.4 Ressortspezifische Ergänzungen	296
2.4.1 Rahmenrichtlinie des Bundesministeriums der Verteidigung	296
2.4.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen des Bun- desministeriums des Innern	297
2.4.3 Leitfaden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten	298
2.4.4 Leitfaden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Vorbereitung von Hochbaumaßnah- men des Bundes	300
2.4.5 Relevante Vorschriften des Bundesministeri- ums für Verkehr und digitale Infrastruktur	302
3. Wirkung der Regelungen.....	303
4. Erklärungsansätze	305
5. Schlussfolgerungen.....	308
Literatur	311

II Innovations- und Clusterstrategie in der Haupt- stadtregion Berlin-Brandenburg – Entwicklung und Ziele einer Wirtschaftsförderung der Zukunft

<i>Peter Eulenhöfer / Rolf Strittmatter</i>	313
1. Grundidee	313
2. Clustermanagement.....	316
3. Das Clusterprojekt der ZAB	319
3.1 Organisatorische Umsetzung	319
3.2 Reporting und Monitoring	322
4. Ausblick.....	325

III Kommunaldarlehen und kommunale Verschuldung – eine Analyse von Markt, Produkten und künftigen Entwicklungen

<i>Marcus Sidki</i>	327
1. Kommunale Verschuldung.....	327
2. Analyse des Status quo der Kommunalverschul- dung in Deutschland	328
3. Ökonomische Fundierung der Kommunaldarle- hensvergabe in Deutschland	335
4. Konsequenzen aus der Finanz- und Wirtschafts- krise auf die Kommunalverschuldung	339
a) Konsequenzen (I): Veränderungen in der Bankenregulierung	340
b) Konsequenzen (II): ist Kommunalrisiko immer noch kein Risiko?	342
5. Ausblick: Künftige Trends und Formen der kom- munalen Verschuldung	344
Literatur	347

IV	Human Resource Management in öffentlichen Krankenhäusern: Herausforderungen der Zukunft	
	<i>Beate Land</i>	349
1.	Motivation	349
2.	Anforderungen	351
2.1	Weiterbildung heute	351
2.2	Familie und Beruf	353
2.3	Lösungsansätze für Kliniken	354
3.	Wettbewerbsvorteile für Kliniken	355
3.1	Wettbewerbsvorteil „Strategische Personalentwicklung“	355
3.2	Wettbewerbsvorteil „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“	358
4.	Ermittlung möglicher Handlungsfelder	360
5.	Ausblick	362
	Literatur	364
V	Risikomanagement im Krankenhaus	
	<i>Ralf Gerhards</i>	367
1.	Grundlagen	367
1.1	Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit	367
1.2	Risikoreduktion durch Planung (Informationsbeschaffung)	368
1.3	Informationen im Krankenhausbereich	369
2.	Impulse für ein Risikomanagement	370
2.1	Risikomanagement als Bestandteil wertorientierter Unternehmensführung	370
2.2	Corporate Governance	370
3.	Grundlagen eines Risikomanagements im Krankenhaus	371
4.	Ausbau des Risikomanagements zur wissensbasierten Entscheidungsunterstützung	374
4.1	Wissen und Management von Wissen	374
4.2	Verfahren zur Mustererkennung	375
4.3	Mustererkennungen im Krankenhaus	376
5.	Ausblick	377
	Literaturverzeichnis	378
VI	Das Management und die Steuerung von kommunalen Krankenhäusern in der Bundesrepublik Deutschland	
	<i>Björn Maier</i>	379
1.	Finanzierung von Krankenhäusern	379
2.	Zielgerichtete Steuerung von Krankenhäusern	380
3.	Managementaufgaben und Controlling	381
4.	Entwicklung des Controllings in Krankenhäusern	381

5.	Methoden und Instrumente des Controllings im Krankenhaus	383
5.1	Operatives Controlling zur wirtschaftlichen Steuerung	383
5.2	Strategisches Controlling zur Zukunftssicherung	386
6.	Erfolgreiches Management und Controlling kommunaler Krankenhäuser	388
7.	Ausblick.....	389
	Literatur	391
VII	Öffentliches Beschaffungs- und Vergabewesen	
	<i>Ralf Daum</i>	393
1.	Bedeutung der Beschaffung in Wirtschaft und Verwaltung	393
2.	Anforderungen an die Beschaffungstätigkeiten des öffentlichen Sektors	393
3.	Regelungen des Vergaberechts.....	394
4.	Vergabearten.....	396
5.	Elektronische Vergabe.....	397
6.	Herausforderungen im öffentlichen Vergabewesen.....	399
7.	Ausblick.....	401
	Literatur	403
VIII	Eine „neue Rolle“ der Politik und der Bürger als Erfolgsfaktor für ein neues modernes Verwaltungsmanagement – am Beispiel des Bürgerhaushalts	
	<i>Gabriele Buchholz</i>	405
1.	Inhalte und Anforderungen an ein modernes Verwaltungsmanagement.....	405
2.	Der Bürgerhaushalt als Instrument eines modernen Verwaltungsmanagements	407
2.1.	Darstellung der Ziele eines Bürgerhaushalts aus Sicht der Verwaltung, aus Sicht der Politik und aus Sicht der Bürger	407
2.2.	Der Bürgerhaushalt – ein Widerspruch zwischen Begriff und Inhalt	409
3.	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen für das moderne Verwaltungsmanagement im Umgang mit dem Instrument „Bürgerhaushalt“	410
	Literatur	415
IX	Projektmanagement in der Öffentlichen Verwaltung	
	<i>Frank Weise</i>	417
1.	Einführung.....	417
2.	Begriffsbestimmungen.....	417

3.	Aufsetzen und Organisieren eines Projekts	419
3.1	Der Projektmanagementprozess im Überblick	419
3.2	Die wichtigsten Projektmanagement- instrumente	421
3.3	Kategorisierung von Projekten	423
3.4	Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt- management	424
4.	Die größten Stolpersteine.....	427
4.1	Utopische, schlechte oder geschönte Planungen	427
4.2	Neuerfindung guter Lösungen	427
4.3	Vergabe an den „wirtschaftlichsten“ Bieter	428
4.4	Mangelndes Fach-Knowhow der zuständigen Stelle	428
4.5	Geschönte Berichterstattung	428
5.	Die wichtigsten Hebel für den Projekterfolg.....	429
6.	Ausblick.....	431

Stichwortverzeichnis.....	433
----------------------------------	------------