

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort	V
Grußwort	VII
Vorwort der Herausgeber	XI
Inhaltsübersicht	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXXI

I. Organisation

KAPITEL 1

Internes Kontrollsystem und Prozesse	3
1. Einleitung	3
2. Risikomanagement und IKS für Kammereien	4
2.1 Die Begriffe „Risikomanagement“ und „Internes Kontrollsystem (IKS)“	4
2.2 Die Notwendigkeit eines IKS für Kammereien	7
2.3 Gestaltung eines IKS im Rahmen eines integrierten Risikomanagements	8
2.4 Grenzen des IKS	17
3. Organisation und Dokumentation von Prozessen	18
3.1 Ausgangslage	18
3.2 Der Begriff „Prozess“	18
3.3 Organisation von Prozessen	20
3.4 Prozessgestaltung am Beispiel des Zins- und Schuldenmanage- ments der Stadt Salzgitter	25
4. Fazit und Ausblick	28

KAPITEL 2

Ausgewählte Aspekte zur Organisation der Buchhaltung	31
1. Notwendigkeit zur Überprüfung der Aufbau- und Ablauforgani- sation der Buchführung	31
2. Organisation des Buchungsgeschäfts – Überlegungen zur Ablauf- organisation	33
2.1 Dezentrale oder zentrale Organisationsstrukturen	34
2.2 Einführung einer zentralen elektronischen Rechnungserfassung	40

	Seite
3.2 Steuerungserhebliche Zusatzbeiträge und Unterstützung im Arbeitsalltag	79
3.3 Vorteile gegenüber alternativen Regulierungsoptionen und Steuerungsinstrumenten	83
4. Analysekriterien für die Erstellung und Überarbeitung eines PCGK und vergleichende Ergebnisse	84
5. Ausgestaltung von PCGK im Vergleich – Best-Practice-Ansätze und Defizite	86
6. Reformkonzept zur Überarbeitung und Etablierung eines PCGK .	88
6.1 Übersichtliche und kohärente Gesamtkonzeption	88
6.2 Anforderungsgerechte PCG Berichterstattung und Koordina- tion der Governancekommunikation	89
6.3 Entsprechenserklärung auch zu Anregungen mit sachgerechter Abweichungskultur	90
7. Ein bundeslandübergreifender Musterkodex ist der ganzheitlich sachgerechte und individuell unterstützende Weg	90
8. Fazit und Ausblick	94
KAPITEL 5	
Kämmerei und örtliche Rechnungsprüfung	97
1. Stellung und Aufgaben der örtlichen Rechnungsprüfung	97
1.1 Die gesetzlich garantierte Unabhängigkeit der Rechnungs- prüfung	97
1.2 Prüfung des gesamten Verwaltungshandelns	99
2. Die örtliche Rechnungsprüfung im Wandel	101
3. Die Arbeitsweise moderner Rechnungsprüfungen	106
3.1 Prüfung nach dem risikoorientierten Prüfungsansatz	107
3.2 Begleitende Prüfung	110
3.3 Beratung	112
3.4 Berichtspflichten	114
3.5 Prozessorientierte Prüfung	114
3.6 Prüfung der internen Kontrollsysteme (IKS)	115
3.7 Kommunikation	115
3.8 Interkommunale Zusammenarbeit	116
3.9 Personalpolitik der Rechnungsprüfungen	117
4. Die Zusammenarbeit von Kämmerei und Rechnungsprüfung	117
4.1 Prüfung des Jahresabschlusses	117
4.2 Generieren von Mehrwerten im Rahmen der Zusammenarbeit	120
5. Fazit	121

	Seite	
2.2	Gebührentatbestand	166
2.3	Grundprinzipien der Kostenansätze	166
2.4	Kostenbegriff	169
2.5	Gewinne	171
2.6	Grundprinzipien der Kostenverteilung	172
2.7	Maßstabsregelungen	173
2.8	Ausgleich von Über- und Unterdeckungen	175
2.9	Gerichtliche Kontrolle von Benutzungsgebühren	177
2.10	Folgen von Privatisierungen für die Gebührenerhebung	178
3.	Verwaltungsgebühren	186
3.1	Begriff und rechtlicher Rahmen	186
3.2	Gebührentatbestand	187
3.3	Verwaltungsaufwand	188
3.4	Bemessungsregeln	189
3.5	Sachliche und persönliche Gebührenfreiheit	191
4.	Zusammenfassung und Ausblick	192

III. Haushaltssteuerung

KAPITEL 1

Konsolidierung des Haushaltes	195
1. Einleitung	195
2. Ursachen unausgeglichener Haushalte	195
2.1 Eigenverantwortliche Verursachung	196
2.2 Fremdbestimmte Verursachung	196
2.3 Differenzierungserfordernis	197
3. Folgen unausgeglichener Haushalte	197
4. Strategische Grundausrichtung	198
4.1 Optimaler Zeitpunkt	199
4.2 Überzeugung	199
4.3 Alternativen	200
5. Vorbereitung des Konsolidierungsprozesses	200
5.1 Veränderung der Grundstimmung	200
5.2 Methodik zur Erarbeitung von Konsolidierungsvorschlägen ..	202
5.3 Politischer Konsens	203
5.4 Externe Beratung	204
5.5 Politische Beauftragung	205
6. Durchführung des Konsolidierungsprozesses	205
6.1 Aufgaben und Zuständigkeitsabgrenzungen der Prozess- beteiligten	205
6.2 Verfahrensablauf	209
7. Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen	214

	Seite
6. Systematik der KLR	267
6.1 Teilgebiete der KLR.....	267
6.2 Zeitbezug der KLR	272
6.3 Umfang der KLR.....	274
7. Umsetzungshinweise und Grenzen der KLR.....	275

KAPITEL 5

Der kommunale Gesamtabschluss	277
1. Einführung.....	277
1.1 Der Konzernabschluss.....	278
1.2 Der kommunale Gesamtabschluss	279
2. Stichtage und Konsolidierungskreis	281
2.1 Aufstellungsstichtag, Konzernöffnungsbilanzstichtag und Erstkonsolidierungsstichtag	281
2.2 Festlegung und Abgrenzung des Konsolidierungskreises	281
2.3 Tochterunternehmen/Beteiligungen/assoziierte Unternehmen/ Gemeinschaftsunternehmen	281
2.4 Untergeordnete Bedeutung	283
3. Die Konsolidierung	284
3.1 Vom Einzelabschluss zur Summenbilanz	284
3.2 Kapitalkonsolidierung	286
3.3 Schuldenkonsolidierung	289
3.4 Aufwands- und Ertragskonsolidierung	290
3.5 Zwischenergebniseliminierung.....	291
3.6 Erleichterungsvorschriften	291
4. Weitere Bestandteile des kommunalen Gesamtabschlusses.....	293
4.1 Anhang	293
4.2 Gesamtlagebericht	296
4.3 Beteiligungsbericht	299
5. Steuerungsnutzen	299
5.1 Steuerungsstruktur.....	300
5.2 Steuerungselemente	300
6. Zusammenfassung und Ausblick	301

KAPITEL 6

EPSAS/IPSAS – Was heißt das und was kommt auf uns zu?	303
1. Hintergrund	303
2. Grundidee und Nutzen der EPSAS.....	304
3. Governance und Zeitplan	308
4. Darstellung Rahmenkonzept	309
5. Darstellung ausgewählter IPSAS Standards	312
5.1 IPSAS 21 Wertminderung von nicht zahlungsmittelgenerierenden Vermögenswerten	312

	Seite
4.3 Prozessunabhängige Optimierungsansätze	352
4.4 Forderungscontrolling und Berichtswesen	352
5. Kooperation im Bereich des kommunalen Forderungsmanagements	353
6. Privatisierung	354
7. Zusammenfassung	355

KAPITEL 3

Die öffentliche Verschuldung

Kommunales Schulden- und Zinsmanagement im besonderen Fokus .	357
1. Finanzwirtschaft und kommunale Wirklichkeit	358
2. Umgang mit der Verschuldung	366
3. Historische Entwicklung der Geld- und Kapitalmärkte	367
4. Aktivitäten von Kommunen im Finanz- und Zinsmanagement ...	368
5. Beispiele zu Analysen und Handlungsvorschlägen	372
6. Entscheidung unter Unsicherheit – Bildung einer Zinsmeinung ...	373
7. Einsatz von Derivaten im Finanz- und Zinsmanagement	374
8. Fazit	376

KAPITEL 4

Kommunales Finanzrisikomanagement – eine Einführung	379
1. Einführung	379
2. Finanzwirtschaftliche Risiken im kommunalen Umfeld	380
3. Rechtliche Grundlagen	383
4. Messung und Steuerung von Marktpreisrisiken	384
4.1 Zinsänderungsrisiken	384
4.2 Zinssicherung versus Zinsoptimierung	387
4.3 Marktgerechtigkeitsprüfung	391
5. Messung und Steuerung von Adressenausfallrisiken	393
6. „Best Practice“ für Organisation und Prozessgestaltung	395
7. Zusammenfassung und Ausblick	397

V. Beteiligungen und Eigenbetriebe

KAPITEL 1

Kommunales Beteiligungsmanagement – Aufgaben, Instrumente und Organisationsmodelle aus der Praxis	401
1. Einführung	401
2. Definition, Funktionen und Aufgaben des Beteiligungsmanagements	402
2.1 Beteiligungsverwaltung	402
2.2 Beteiligungscontrolling	404
2.3 Mandatsbetreuung	404
3. Ausgewählte Informations- und Steuerungsinstrumente	405
3.1 Einflussnahme in Abhängigkeit von der Beteiligungsquote ...	405
3.1 Beteiligungsbericht	406

	Seite
3.2 Besonderheiten der steuerlichen Einkommensermittlung bei Betrieben gewerblicher Art	462
4. Die Gewerbesteuerpflicht von Betrieben gewerblicher Art	469
5. Die Umsatzsteuerpflicht von juristischen Personen des öffentlichen Recht, insbesondere mit ihren Betrieben gewerblicher Art	472
KAPITEL 4	
Rechtliche Aspekte von Shared Service Centern im Konzern Kommune	479
1. Einleitung	479
1.1 Shared Service Center als betriebswirtschaftliche Organisationsform	480
1.2 Zur Auslagerung in Shared Service Center besonders geeignete kommunale Geschäftsprozesse	480
1.3 Gesetzliche Grundlagen für die Einrichtung von Shared Service Centern im Konzern Kommune	481
2. Umsetzung von Shared Service Centern im Konzern Kommune . .	482
2.1 Nötige Einzelschritte zur Implementierung von Shared Service Centern	483
2.2 Mögliche Erscheinungsformen von Shared Service Centern im kommunalen Bereich	485
2.3 Wahl der passenden Rechtsform am Beispiel NRW	486
3. Ausgewählte rechtliche Probleme im Zusammenhang mit der Implementierung von Shared Service Centern im kommunalen Bereich	488
3.1 Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorschriften bei der Auslagerung von IT-Diensten und dem Forderungsmanagement durch Dritte	489
3.2 Vergaberechtliche Zulässigkeit der Implementierung von Shared Service Centern im kommunalen Bereich	494
3.3 Beamtenrechtliche Fragen im Zusammenhang mit der Schaffung kommunaler Shared Service Center	499
4. Zusammenfassung und Ausblick	501

VI. Blick nach vorn

KAPITEL 1	
Der Bürgerhaushalt – Partizipation in der kommunalen Finanzwirtschaft	505
1. Einführung	505
2. Art und Zielsetzung eines Bürgerhaushalts	506
2.1 Begriffsklärung	506
2.2 Ziele eines Bürgerhaushalts	507

KAPITEL 4

Flächenmanagement – Die Auswirkung von Revitalisierungen auf den kommunalen Haushalt	567
1. Einleitung	567
1.1 Kommunale Verantwortung	567
1.2 Umgang mit Fläche	568
1.3 Strategisches Kommunales Flächenmanagement	570
1.4 Voraussetzungen für wirtschaftlich sinnvolles Flächenrecycling	572
1.5 Beispiel für eine Kommunalnutzenrechnung	573
2. Kosten und Nutzen von Flächenrecycling	576
2.1 Kosten	576
2.2 Nutzen von Flächenentwicklungen	579
2.3 Anforderungen an praxisnahe Nutzen – Kosten Betrachtungen	584
3. Erfassung von Wirkungen im NKF	588
3.1 Komponenten des NKF und Buchungsvorgänge	588
3.2 Kommunaler Produkthaushalt	589
3.3 Kosten-Leistungsrechnung KLR	590
3.4 Eignung der NKF-Strukturen	593
4. Vorschlag zur Wirkungserfassung von Siedlungsentwicklungsprojekten im NKF	594
4.1 Definierte Erfassung von Projektwirkungen im NKF	594
4.2 Erfassung von Zeitverläufen von Projektwirkungen	598
5. Zusammenfassung	600
Literaturverzeichnis	603
Stichwortverzeichnis	619