

Inhaltsübersicht

	Seite
Grußwort	V
Geleitwort	VII
Vorwort der Herausgeber	IX
Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXIX

I. Organisation

KAPITEL 1	
Internes Kontrollsysten und Prozesse	3
KAPITEL 2	
Ausgewählte Aspekte zur Organisation der Buchhaltung	29
KAPITEL 3	
Informationstechnik in der Öffentlichen Verwaltung	43
KAPITEL 4	
Einsatz der elektronischen Signatur in kommunalen Finanzprozessen als Mittel zum Bürokratiekostenabbau – am Beispiel des elektronischen Rechnungsaustauschs bei der Berliner Stadtreinigung .	63
KAPITEL 5	
Outsourcing-Entscheidungen bei Verwaltungsleistungen	81
KAPITEL 6	
Insourcing – Rekommunalisierung	101
KAPITEL 7	
Ein Public Corporate Governance Kodex als Chance für eine bessere Steuerung von und in öffentlichen Unternehmen – Vergleichende Analyse und konkrete Reformvorschläge	121
KAPITEL 8	
Kämmerei und örtliche Rechnungsprüfung	153

II. Kommunales Umfeld

KAPITEL 1	
Die Relevanz des Europäischen Beihilferechts für die öffentliche Hand	177

Inhaltsübersicht

	Seite
KAPITEL 2	
Konzessionen als Gestaltungsinstrument der öffentlichen Hand	197
KAPITEL 3	
Gebühren	213
 III. Haushaltssteuerung	
KAPITEL 1	
Konsolidierung des Haushaltes	239
KAPITEL 2	
Rechnungswesen	263
KAPITEL 3	
Haushaltssteuerung und Berichtswesen zielorientiert gestalten	279
KAPITEL 4	
Kosten- und Leistungsrechnung.....	293
 IV. Finanzierung	
KAPITEL 1	
Liquiditätsplanung und -steuerung im Konzern Kommune	321
KAPITEL 2	
Fördermittel für Kommunen – Ansätze zur Bewältigung der kommunalen Haushaltsskrise und der Beitrag der Förderung	335
KAPITEL 3	
Kommunales Forderungsmanagement	351
KAPITEL 4	
Die öffentliche Verschuldung	
Kommunales Schulden- und Zinsmanagement im besonderen Fokus ..	365
KAPITEL 5	
Kommunales Finanzrisikomanagement – eine Einführung	387
 V. Beteiligungen und Eigenbetriebe	
KAPITEL 1	
Kommunales Beteiligungsmanagement	
– Aufgaben, Instrumente und Organisationsmodelle aus der Praxis ..	409
KAPITEL 2	
Der Betrieb gewerblicher Art	431
KAPITEL 3	
Die Körperschaftsteuer-, Gewerbesteuer- und Umsatzsteuerpflicht der Kommunen im Rahmen ihrer Betriebe gewerblicher Art (BgA) ..	453

Inhaltsübersicht

	Seite
KAPITEL 4 Rechtliche Aspekte von Shared Services Centern im Konzern Kommune	477

VI. Blick nach vorn

KAPITEL 1 Der Bürgerhaushalt – Partizipation in der kommunalen Finanzwirtschaft	501
KAPITEL 2 Die Cash-flow-Betrachtung in der Doppik	515
KAPITEL 3 Zukunft der Kommunalaufsicht: Veränderung und Entwicklung	533
KAPITEL 4 Flächenmanagement – Die Auswirkung von Revitalisierungen auf den kommunalen Haushalt	549
Literaturverzeichnis	583
Stichwortverzeichnis.....	605

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Grußwort	V
Geleitwort	VII
Vorwort der Herausgeber	IX
Inhaltsübersicht	XI
Abkürzungsverzeichnis	XXIX

I. Organisation

KAPITEL 1	
Internes Kontrollsyste und Prozesse	3
1. Einleitung	3
2. Risikomanagement und IKS für Kämmereien	4
2.1 Die Begriffe „Risikomanagement“ und „Internes Kontrollsyste (IKS)“	4
2.2 Die Notwendigkeit eines IKS für Kämmereien	7
2.3 Gestaltung eines IKS im Rahmen eines integrierten Risikomanagements	8
2.4 Grenzen des IKS	16
3. Organisation und Dokumentation von Prozessen	17
3.1 Ausgangslage	17
3.2 Der Begriff „Prozess“	18
3.3 Organisation von Prozessen	19
3.4 Prozessgestaltung am Beispiel des Zins- und Schuldenmanagements der Stadt Salzgitter	25
4. Fazit und Ausblick	28
KAPITEL 2	
Ausgewählte Aspekte zur Organisation der Buchhaltung	29
1. Notwendigkeit zur Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation der Buchführung	29
2. Organisation des Buchungsgeschäfts – Überlegungen zur Ablauforganisation	31
2.1 Dezentrale oder zentrale Organisationsstrukturen	32
2.2 Einführung einer zentralen elektronischen Rechnungserfassung	38

	Seite
3. Organisation des Buchungsgeschäfts – Überlegungen zur Aufbauorganisation	40
3.1 Zahlungsabwicklung	40
3.2 Finanzbuchführung	41
3.3 Allgemeine Finanzverwaltung	41
3.4 KLR und Controlling	41
4. Zusammenfassung und Ausblick	42
 KAPITEL 3	
Informationstechnik in der Öffentlichen Verwaltung	43
1. Einführung	43
2. Ausgangslage – Gesetze und Standards für die IT	44
2.1 Handelsgesetzbuch (HGB)	45
2.2 Bundesdatenschutzgesetz, BDSG	46
2.3 Institute der Wirtschaftsprüfer, IDW	47
2.4 Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) ..	48
2.5 Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit)	49
2.6 Infrastructure Library (ITIL)	49
3. Herausforderung an die IT in der kommunalen Verwaltung	49
4. Lösungsansätze	52
4.1 Zentrales Modell	53
4.2 Dezentrales Modell	54
4.3 IT-Outsourcing	57
4.4 Vergleich der Steuerungsansätze	60
4.5 Zusammenfassung	61
5. Resümee	62
 KAPITEL 4	
Einsatz der elektronischen Signatur in kommunalen Finanzprozessen als Mittel zum Bürokratiekostenabbau – am Beispiel des elektronischen Rechnungsaustauschs bei der Berliner Stadtreinigung ..	63
1. Potenzial und Rahmenbedingungen der elektronischen Signatur ..	64
1.1 Einleitung	64
1.2 Elektronische Signatur für den Bürokratiekostenabbau – Einsatzgebiete	65
1.3 Rechtlicher Rahmen heute und in Zukunft	67
2. Die elektronische Signatur als Wegbereiter des elektronischen Rechnungsaustauschs in kommunalen Einrichtungen	69
2.1 Einleitung	69
2.2 Kostenpunkt Rechnungsaustausch	70
2.3 Einführung des elektronischen Rechnungsaustauschs	71
2.4 Ausbaupotenziale	74

Inhaltsverzeichnis

	Seite
3. Einführung des elektronischen Rechnungsaustauschs bei der Berliner Stadtreinigung	74
3.1 Einleitung	74
3.2 Eigenerbringung oder Outsourcing	76
3.3 Projektmethodik	77
3.4 Ergebnisse	78
4. Zusammenfassung	80
KAPITEL 5	
Outsourcing-Entscheidungen bei Verwaltungsleistungen	81
1. Einleitung	81
2. Begriff und Ziele von „Outsourcing“ im öffentlichen Sektor	82
2.1 Outsourcing und Privatisierung	83
2.2 Ziele des Outsourcing	84
2.3 Rationale Outsourcing Entscheidungen im öffentlichen Sektor	90
3. Schlussbemerkungen	99
KAPITEL 6	
Insourcing – Rekommunalisierung	101
1. Einleitung	101
2. Insourcing – Definition, Entwicklung und aktuelle Daten	103
3. Insourcing im öffentlichen Sektor Rekommunalisierung	106
3.1 Gründe für eine Rekommunalisierung von Leistungen	106
3.2 Probleme bei der Rekommunalisierung von Leistungen	111
3.3 Beispiele für die Reintegration privatwirtschaftlicher und rekomunalisierter Leistungen	112
4. Entscheidungen zwischen Outsourcing und Rekommunalisierung	113
4.1 Grundsätzliche Überlegungen bei Sourcing-Entscheidungen ..	114
4.2 Die Kosten-Nutzen-Analyse zur Unterstützung von Sourcing-Entscheidungen	114
4.3 Teilschritte einer KNA	116
4.4 Beispiel für eine Kosten-Nutzen-Analyse bei Insourcing-Entscheidungen	117
5. Fazit	120
KAPITEL 7	
Ein Public Corporate Governance Kodex als Chance für eine bessere Steuerung von und in öffentlichen Unternehmen – Vergleichende Analyse und konkrete Reformvorschläge	121
1. Einführung	121
2. Relevanz öffentlicher Unternehmen und Grundlagen Public Corporate Governance	123
2.1 Definition und empirische Analysen zur Bedeutung	123
2.2 Grundsachverhalte und Ziele der Public Corporate Governance	123

Inhaltsverzeichnis

	Seite
3. Analyse des Steuerungsinstruments Public Corporate Governance Kodex	125
3.1 Inhalt, Aufbau und Funktionsweise eines PCGK	125
3.2 Steuerungserhebliche Zusatzbeiträge und Unterstützung im Arbeitsalltag	126
3.3 Bindungswirkung und Sanktionsmechanismus als Schlüsselfragen	129
4. Analysekriterien und Ergebnisse für die Erstellung und Überarbeitung eines PCGK	131
5. Ausgestaltung von PCGK im Vergleich – Best-Practice-Ansätze und Defizite	132
5.1 Große Diskrepanz bei Grundsätzen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung	132
5.2 Defizite bei Ausgestaltung und Umgang mit Entsprechenserklärungen	139
6. Reformkonzept zur Überarbeitung und Etablierung eines PCGK	142
6.1 Übersichtliche und überschneidungsfreie Gesamtkonzeption	142
6.2 20-Punkte-Programm zur Überarbeitung und Einführung eines PCGK	142
6.3 Ein aussagekräftiges und verfügbares PCG-Statement: Ein guter PCGK schafft explizit keine Bürokratie	145
6.4 Obligatorische Abweichungserklärung auch bei Anregungen	146
6.5 Notwendigkeiten und gemeinsame Vorteile durch einen Grundlagenkodex	146
7. Fazit und Ausblick	150
 KAPITEL 8	
Kämmerei und örtliche Rechnungsprüfung	153
1. Stellung und Aufgaben der örtlichen Rechnungsprüfung	153
1.1 Die gesetzlich garantierte Unabhängigkeit der Rechnungsprüfung	153
1.2 Prüfung des gesamten Verwaltungshandelns	155
2. Die örtliche Rechnungsprüfung im Wandel	157
3. Die Arbeitsweise moderner Rechnungsprüfungen	161
3.1 Prüfung nach dem risikoorientierten Prüfungsansatz	162
3.2 Begleitende Prüfung	166
3.3 Beratung	168
4. Die Zusammenarbeit von Kämmerei und Rechnungsprüfung	170
4.1 Prüfung des Jahresabschlusses	170
4.2 Generieren von Mehrwerten im Rahmen der Zusammenarbeit	172
5. Fazit	173

II. Kommunales Umfeld**KAPITEL 1**

Die Relevanz des Europäischen Beihilferechts für die öffentliche Hand	177
1. Einführung	177
2. Beihilfenrelevanz für die öffentliche Hand	178
3. Wann liegt ein beihilfenrechtlich relevanter Tatbestand vor?	180
3.1 Begünstigung	181
3.2 Staatliche Maßnahme oder Maßnahme unter Inanspruchnahme staatlicher Mittel	183
3.3 Selektivität	184
3.4 Verfälschung bzw. drohende Verfälschung des Wettbewerbs ..	185
3.5 Beeinträchtigung des Handels zwischen den Mitgliedstaaten ..	185
4. Konsequenzen bei Vorliegen eines Beihilfetatbestandes	186
4.1 Erlaubnisvorbehalt	186
4.2 Notifizierungspflicht	187
4.3 Rückforderung rechtswidriger Beihilfen	187
4.4 Sonstige Konsequenzen rechtswidriger Beihilfengewährung ..	187
5. Freistellungsentscheidung	188
5.1 Vorgeschichte – Altmark Trans-Urteil	188
5.2 Monti-Paket	188
5.3 Betrauungsakt	190
5.4 Regelmäßige Kontrollen nach Art. 6 der Freistellungsentscheidung	191
6. Sonstige beihilferechtliche Besonderheiten aus kommunaler Sicht, insbesondere bei der Stellung von Kreditsicherheiten	192
6.1 Bürgschaftsmitteilung	192
6.2 Wegfall von Bürgschaftsentgelten	194
7. Zusammenfassung und Ausblick	194

KAPITEL 2

Konzessionen als Gestaltungsinstrument der öffentlichen Hand	197
1. Einführung	197
2. Bedeutung von Konzessionen	199
3. Verschiedene Konzessionsarten – Fokus Dienstleistungskonzession	201
3.1 Rechtliche Voraussetzungen	201
3.2 Besonderheiten	204
4. De lege ferenda	209
5. Zusammenfassung	211

KAPITEL 3

Gebühren	213
1. Gebühren im System der gemeindlichen Abgaben	213
2. Begriff und rechtlicher Rahmen der Benutzungsgebühren	214

Inhaltsverzeichnis

	Seite
2.1 Grundprinzipien der Kostenansätze	215
2.2 Kostenbegriff	218
2.3 Gewinne	220
2.4 Maßstabsregelungen	221
2.5 Ausgleich von Über- und Unterdeckungen	223
2.6 Gerichtliche Kontrolle von Benutzungsgebühren	225
2.7 Sonderprobleme der Gebührenermittlung bei Privatisierung ..	227
2.8 Rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts	233
3. Begriff und rechtlicher Rahmen der Verwaltungsgebühr	234
3.1 Bemessungsgrundlagen	235
3.2 Sachliche und persönliche Gebührenfreiheit	236
4. Zusammenfassung und Ausblick	236

III. Haushaltssteuerung

KAPITEL 1

Konsolidierung des Haushaltes	239
1. Einleitung	239
2. Ursachen unausgeglichener Haushalte	239
2.1 Eigenverantwortliche Verursachung	240
2.2 Fremdbestimmte Verursachung	240
3. Folgen unausgeglichener Haushalte	241
4. Strategische Grundausrichtung	242
4.1 Optimaler Zeitpunkt	242
4.2 Überzeugung	243
4.3 Alternativen	243
5. Vorbereitung des Konsolidierungsprozesses	243
5.1 Veränderung der Grundstimmung	244
5.2 Methodik zur Erarbeitung von Konsolidierungsvorschlägen ..	246
5.3 Politischer Konsens	247
5.4 Externe Beratung	248
5.5 Politische Beauftragung	249
6. Durchführung des Konsolidierungsprozesses	249
6.1 Aufgaben und Zuständigkeitsabgrenzungen der Prozessbeteiligten	249
6.2 Verfahrensablauf	253
7. Umsetzung der Konsolidierungsmaßnahmen	257
8. Evaluation	258
8.1 Dauer des Prozesses	258
8.2 Struktur des Prozesses	259
8.3 Kosten des Prozesses	259
8.4 Wirkungen des Prozesses	260

Inhaltsverzeichnis

	Seite
9. Zusammenfassung der wesentlichen Rahmenbedingungen für den Konsolidierungsprozess der Beispielstadt L	261
10. Schlusswort	262
KAPITEL 2	
Rechnungswesen	263
1. Notwendigkeit eines kommunalen Rechnungswesens	263
2. Begriffsabgrenzung Controlling und Rechnungswesen im kommunalen Bereich	264
3. Zweck und Aufgaben	265
4. Instrumente	269
5. Perspektiven, Herausforderungen und Grenzen	275
KAPITEL 3	
Haushaltssteuerung und Berichtswesen zielorientiert gestalten	279
1. Einleitung	279
2. Ohne klare Ziele ist jeder Weg beschwerlich	280
3. Zielorientiert den Haushalt steuern	284
4. Gute Berichte sind kundenorientiert	288
KAPITEL 4	
Kosten- und Leistungsrechnung	293
1. Notwendigkeit einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	293
2. Aufzeichnung der wirtschaftlichen Abläufe der Kommune	295
3. Begriffsbestimmungen	296
4. Einordnung der KLR in die kommunale Steuerung	298
5. Anforderungen an die KLR	300
5.1 Unterstützung der Haushaltsplanung durch Lieferung von Plankostendaten	300
5.2 Unterstützung der (doppischen) Haushalts-Bewirtschaftung durch Informationen zur Erfolgsentwicklung und Wirtschaftlichkeitskontrolle	302
5.3 Ermöglichung der internen Leistungsverrechnung	304
5.4 Lieferung von formalzielbasierten Kennzahlen	306
5.5 Standardisierung und Vereinfachung der Gebührenkalkulation, Unterstützung von Preis- und Programmentscheidungen	307
6. Systematik der KLR	309
6.1 Teilgebiete der KLR	309
6.2 Zeitbezug der KLR	314
6.3 Umfang der KLR	316
7. Umsetzungshinweise und Grenzen der KLR	317

IV. Finanzierung

KAPITEL 1	
Liquiditätsplanung und -steuerung im Konzern Kommune	321
1. Einführung	321
2. Liquiditätsrisiken	321
3. Liquiditätssteuerung	323
4. Cash-Pooling – die „Konzern“-Liquidität im Griff	325
5. Liquiditätssteuerung in Abhängigkeit der Rechtsform der öffentlichen Hand	327
5.1 Amtstätigkeiten und Regiebetriebe	328
5.2 Eigenbetriebe	328
5.3 Kommunale Gesellschaften/Eigengesellschaften	329
6. Praktische Hinweise	330
7. Cash-Pool-Vertrag	332
8. Zusammenfassung und Ausblick	333
KAPITEL 2	
Fördermittel für Kommunen – Ansätze zur Bewältigung der kommunalen Haushaltskrise und der Beitrag der Förderung	335
1. Kommunale Investitionen als Motor von Konjunktur und Wachstum	335
2. Großer Investitionsstau	336
3. Die Krise erreicht die kommunalen Haushalte	338
4. Strukturprobleme nehmen zu	340
5. Wege aus der Misere	340
6. Der Beitrag der Förderung	341
6.1 Die Rolle der KfW Bankengruppe in der Kommunalfinanzierung	342
6.2 Konjunkturpaket und Investitionsoffensive Infrastruktur	344
6.3 Erfolgreiche Finanzierungen	345
6.4 Förderung für energieeffiziente Sanierungen	346
7. Impulse für Public Private Partnership	346
8. Die öffentliche Förderung als Partner der Kommunen	348
KAPITEL 3	
Kommunales Forderungsmanagement	351
1. Ausgangslage	351
2. Rechtsgrundlagen	352
2.1 Ausweis von Forderungen	352
2.2 Bewertung von Forderungen	354
3. Stundung, Niederschlagung und Erlass als praktischer Ansatzpunkt zur Optimierung des Forderungsmanagements	355
4. Gesamtstädtisches Forderungsmanagement	357

Inhaltsverzeichnis

	Seite
4.1 Forderungsmanagements als eine Service-Organisationseinheit	358
4.2 Prozessorientierte Optimierung des Forderungsmanagements	359
4.3 Prozessunabhängige Optimierungsansätze	360
4.4 Forderungscontrolling und Berichtswesen	360
5. Kooperation im Bereich des kommunalen Forderungsmanagements	361
6. Privatisierung	362
7. Zusammenfassung	363
KAPITEL 4	
Die öffentliche Verschuldung	
Kommunales Schulden- und Zinsmanagement im besonderen Fokus .	365
1. Finanzwirtschaft und kommunale Wirklichkeit	366
2. Umgang mit der Verschuldung	372
3. Historische Entwicklung der Geld- und Kapitalmärkte	373
4. Aktivitäten von Kommunen im Finanz- und Zinsmanagement....	375
5. Beispiele zu Analysen und Handlungsvorschlägen	379
6. Entscheidung unter Unsicherheit – Bildung einer Zinsmeinung ...	381
7. Einsatz von Derivaten im Finanz- und Zinsmanagement	383
8. Fazit	385
KAPITEL 5	
Kommunales Finanzrisikomanagement – eine Einführung	387
1. Einführung	387
2. Finanzwirtschaftliche Risiken im kommunalen Umfeld.....	388
3. Rechtliche Grundlagen	391
4. Messung und Steuerung von Marktpreisrisiken	392
4.1 Zinsänderungsrisiken.....	392
4.2 Zinssicherung versus Zinsoptimierung	395
4.3 Marktgerechtigkeitsprüfung	398
5. Messung und Steuerung von Adressenausfallrisiken	400
6. „Best Practice“ für Organisation und Prozessgestaltung	403
7. Zusammenfassung und Ausblick	405

V. Beteiligungen und Eigenbetriebe

KAPITEL 1	
Kommunales Beteiligungsmanagement	
– Aufgaben, Instrumente und Organisationsmodelle aus der Praxis...	409
1. Einführung	409
2. Definition, Funktionen und	
Aufgaben des Beteiligungsmanagements	410
2.1 Beteiligungsverwaltung	410
2.2 Beteiligungscontrolling	411
2.3 Mandatsbetreuung	412

Inhaltsverzeichnis

	Seite
3. Ausgewählte Informations- und Steuerungsinstrumente	413
3.1 Beteiligungsbericht	413
3.2 Beteiligungsmanagement-Softwarelösung	414
3.3 Public Corporate Governance Kodex und Beteiligungsrichtlinien	415
3.4 Zielvereinbarungen	417
3.5 Standardisiertes Berichtswesen	418
3.6 Rechtsformwahl	423
4. Organisationsmodelle der Beteiligungsverwaltungen.....	426
4.1 Eingliederung in Kämmerei	426
4.2 Stabstelle beim (Ober-)Bürgermeister.....	427
4.3 Eigenes Amt.....	427
4.4 Zuordnung zu Fachämtern/Fachdezernenten	427
4.5 Fachamt/Kämmerei	428
4.6 Externe Vergabe an eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	428
4.7 Beteiligungs-GmbH	428
4.8 Übertragung auf eine kommunale Beteiligung.....	428
5. Erwartungen an die zukünftige Entwicklung	429
KAPITEL 2	
Der Betrieb gewerblicher Art	431
1. Begriff	431
1.1 Definition.....	432
1.2 Steuersubjekt	433
1.3 BgA mit eigener Rechtspersönlichkeit/ BgA ohne eigene Rechtspersönlichkeit.....	434
1.4 Tatbestandsmerkmale	435
1.5 Im Gesetz genannte BgA	439
2. Abgrenzung zu anderen Betriebs- und Organisationsformen	441
2.1 Land- und Forstwirtschaft	441
2.2 Hoheitsbetrieb	442
2.3 Selbstversorgungsbetriebe	444
2.4 Amtshilfe/Beistandsleistung	445
2.5 Vermögensverwaltung	447
KAPITEL 3	
Die Körperschaftsteuer-, Gewerbesteuer- und Umsatzsteuerpflicht der Kommunen im Rahmen ihrer Betriebe gewerblicher Art (BgA) ..	453
1. Einleitung	453
2. Der Betrieb gewerblicher Art im Ertragssteuerrecht	454
2.1 Gewinnermittlung.....	454
3. Körperschaftsteuerveranlagung bei Betrieben gewerblicher Art ..	462
3.1 Vom handelsrechtlichen Jahresergebnis zum steuerlichen Einkommen	462

Inhaltsverzeichnis

	Seite
3.2 Besonderheiten der steuerlichen Einkommensermittlung bei Betrieben gewerblicher Art	463
4. Die Gewerbesteuerpflicht von Betrieben gewerblicher Art	470
5. Die Umsatzsteuerpflicht von Betrieben gewerblicher Art	472
KAPITEL 4	
Rechtliche Aspekte von Shared Service Centern	
im Konzern Kommune	477
1. Einleitung	477
1.1 Shared Service Center als betriebswirtschaftliche Organisationsform	477
1.2 Zur Auslagerung in Shared Service Center besonders geeignete kommunale Geschäftsprozesse	478
1.3 Gesetzliche Grundlagen für die Einrichtung von Shared Service Centern im Konzern Kommune	479
2. Umsetzung von Shared Service Centern im Konzern Kommune ..	480
2.1 Nötige Einzelschritte zur Implementierung von Shared Service Centern	480
2.2 Mögliche Erscheinungsformen von Shared Service Centern im kommunalen Bereich	482
2.3 Wahl der passenden Rechtsform am Beispiel NRW	484
3. Ausgewählte rechtliche Probleme im Zusammenhang mit der Implementierung von Shared Service Centern im kommunalen Bereich	486
3.1 Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorschriften bei der Auslagerung von IT-Diensten und dem Forderungs- management durch Dritte	486
3.2 Vergaberechtliche Zulässigkeit der Implementierung von Shared Service Centern im kommunalen Bereich	491
3.3 Beamtenrechtliche Fragen im Zusammenhang mit der Schaffung kommunaler Shared Service Center	494
4. Zusammenfassung und Ausblick	496

VI. Blick nach vorn

KAPITEL 1	
Der Bürgerhaushalt –	
Partizipation in der kommunalen Finanzwirtschaft	501
1. Einführung	501
2. Art und Zielsetzung eines Bürgerhaushalts	502
2.1 Begriffsklärung	502
2.2 Ziele eines Bürgerhaushalts	503
3. Phasen des Bürgerhaushalts	504

Inhaltsverzeichnis

	Seite
3.1 Die Phasen im Überblick	504
3.2 Mobilisierung und Information.....	506
3.3 Konsultation	507
3.4 Beratung und Rechenschaft	509
4. Beteiligung und Kosten	510
5. Bewertung des Verfahrens	512
6. Ausblick	513
6.1 Chancen und Vorbehalte	513
6.2 Grenzen	514
KAPITEL 2	
Die Cash-flow-Betrachtung in der Doppik.....	515
1. Einführung	515
2. Die Kapitalflussrechnung in der Privatwirtschaft	518
2.1 Rechtliche Grundlagen	518
2.2 Inhalt und Wesen der Kapitalflussrechnung.....	518
2.3 Praktische Anwendungsfelder in der Privatwirtschaft	520
3. Die Finanzrechnung in der Doppik	522
3.1 Rechtliche Grundlagen	522
3.2 Inhalte und Wesen der Finanzrechnung	522
3.3 Abstimmung der Finanzrechnung mit der Bilanz und der Ergebnisrechnung	524
4. Weitere Einsatzfelder der Finanzrechnung in der Doppik.....	527
4.1 Bedeutung im Rahmen der Verwendungsnachweisprüfung ..	527
4.2 Mittel der strategischen Steuerung	527
5. Zusammenfassung und Ausblick	531
KAPITEL 3	
Zukunft der Kommunalaufsicht: Veränderung und Entwicklung	533
1. Neue Rahmenbedingungen	533
2. Kernfelder einer modernen Kommunalaufsicht	534
2.1 Der kommunale Haushalt	535
2.2 Beteiligungsverwaltung	541
2.3 Kommunalverfassungsrecht und Bürgerkontakt	543
3. Fazit: Umgestaltungspotentiale.....	545
3.1 Die Funktion des Kreises als Kommunalaufsicht	545
3.2 Steuerung des Haushaltsplans	546
3.3 Mehr Einflussmöglichkeiten bei Beteiligungen	547
3.4 Rolle der Kommunalaufsicht gegenüber Dritten	547
KAPITEL 4	
Flächenmanagement – Die Auswirkung von Revitalisierungen auf den kommunalen Haushalt	549
1. Einleitung	549

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1.1 Kommunale Verantwortung	549
1.2 Umgang mit Fläche	550
1.3 Strategisches Kommunales Flächenmanagement	553
1.4 Voraussetzungen für wirtschaftlich sinnvolles Flächenrecycling	554
2. Kosten und Nutzen von Flächenrecycling	555
2.1 Kosten	555
2.2 Nutzen von Flächenentwicklungen	558
2.3 Anforderungen an praxisnahe Nutzen – Kosten Betrachtungen	563
3. Erfassung von Wirkungen im NKF	568
3.1 Komponenten des NKF und Buchungsvorgänge	568
3.2 Kommunaler Produkthaushalt	570
3.3 Kosten-Leistungsrechnung KLR	570
3.4 Eignung der NKF-Strukturen	573
4. Vorschlag zur Wirkungserfassung von Siedlungsentwicklungsprojekten im NKF	574
4.1 Definierte Erfassung von Projektwirkungen im NKF	574
4.2 Erfassung von Zeitverläufen von Projektwirkungen	578
5. Zusammenfassung	580
 Literaturverzeichnis	 583
Stichwortverzeichnis	605