

Grundlagenseminar: Kommunales Haushaltsrecht

Stadtkämmerer Ekkehard Grunwald
12. November 2011
Park Inn Hotel, Hannover

Der rote Faden - für heute

- I. Aufwärm-Phase
- II. Einführung: NKR = NSM
- III. Doppik als Grundlage des Neuen Rechnungswesen
- IV. Kommune als Konzern: Der konsolidierte Gesamtabschluss
- V. Kredit-/Schuldenmanagement – Einführung Alternative Finanzierungen

I Aufwärm-Phase

- 1 Vorstellung des Referenten
- 2 Was möchte ich von Ihnen wissen?
 - natürlich Namen und Ihre Kommune, wieviele Einwohner, politische Mehrheitsverhältnisse und anderes Interessante
 - Was möchten Sie insbesondere erfahren und unbedingt erörtern?
- 3 Vorstellung der Handouts

4 Bedeutung des Haushaltsrechts

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

3

Artikel 15 - Französische Deklaration der Menschen- und Bürgerrechte, 1789



„La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration.“

„Die Gesellschaft hat das Recht, von jedem Staatsbeamten Rechenschaft über seine Amtsführung zu verlangen.“

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

4

Hamburg macht den Haushalt transparent

Stadtstaat legt als erstes Bundesland eine Eröffnungsbilanz vor / „Positiver Saldo von 4 Milliarden Euro“

enn. BERLIN, 15. August. Hamburg hat als erstes Bundesland sein Vermögen und seine Schulden nach kaufmännischen Methoden bewertet und in einer Eröffnungsbilanz ausgewiesen. Danach verfügt die Stadt, die als eine der reichsten Europas gilt, über ein Eigenkapital von 4 Milliarden Euro. Hamburgs Erster Bürgermeister Ole von Beust sagte am Dienstag: „Mit 4 Milliarden Euro Eigenkapital kann Hamburg einen positiven Saldo ausweisen. Aber es bleibt festzuhalten, daß trotz der strukturell ausgeglichenen Betriebsausgaben der Substanzabbau von öffentlichem Vermögen seit Jahren andauert.“ Der Senat nehme die Bilanz zum Anlaß, seine Finanzpolitik mittelfristig an den strengen Grundsätzen der kaufmännischen Buchführung auszurichten.

Nach der Eröffnungsbilanz stehen in Hamburg Verbindlichkeiten von 46 Milliarden Euro Vermögenswerten von 50 Milliarden Euro gegenüber. Dabei seien die Aktiva überaus „vorsichtig, konservativ und zeitnah bewertet worden“, sagte Finanzsenator Wolfgang Peiner. Ein effizienter Einsatz der knappen öffentlichen Mittel sei nur möglich, wenn ein genauer Überblick über die Vermögenslage der Stadt vorhanden sei, einschließlich aller Belastungen.

Die neue Buchführung sei die betriebswirtschaftliche Basis für den Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung. Mit deren Hilfe sollen Fragen nach den Kosten

von Verwaltungsleistungen beantwortet werden können. Für Regierung und Parlament ergäben sich aus der größeren Transparenz neue Chancen zur Steuerung und Kontrolle der Ausgaben.

Im April 2005 hatte Salzgitter als erste deutsche Großstadt eine kaufmännische Eröffnungsbilanz vorgelegt. Dem Bild soll Schulk machen. Die Stadtministerkonferenz hat...

stens 2011 auf kommunaler Ebene in der Haushaltsführung von der Kameralistik auf die „Doppik“ umzustellen, mit der alle Vermögenswerte erfaßt werden. Die Bundesländer sind allerdings von dieser Pflicht nicht umfaßt. Bisher wurden in den öffentlichen Etats nur Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt. Begriffe wie Abschreibungen, Rückstellungen oder Rechnungsabgrenzungsposten sind im kameralistischen Rechnungswesen unbekannt. So wird der Substanzverlust an öffentlichem Vermögen nicht erfaßt.

In Hamburg soll der erste vollständige kaufmännische Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2006 aufgestellt und im Herbst 2007 veröffentlicht werden. Er soll zeigen, wie sich Vermögen, Schulden und Eigenkapital entwickelt haben. Einen ersten Konzernabschluss, der sämtliche Vermögenswerte und Schulden der Hamburger öffentlichen Unternehmen einbezieht, soll es 2008 für das Jahr 2007 geben.

Die Höhe der nötigen Rückstellungen hat Hamburg jetzt erstmals erhoben. Ein im Vergleich mit privaten Unternehmen besonders hoher Anteil in der Bilanz entfällt auf Rückstellungen für Pensionen. Der überwiegende Teil dieser Verpflichtungen von mehr als 20 Milliarden Euro beruht auf Pensionszusagen gegenüber den Landesbeamten. Rückstellungen für Ruhegeldzusagen für Tarifangestellte machen weniger als 10 Prozent dieses Rückstellungsbedarfs aus.

Vorreiter Salzgitter

So etwas hatte Salzgitter...
r Ekkehard Grunwald

**Hessen 55 Mrd. €
Negatives EK**

...sagen. Je...
...können jetzt...
...Folgekosten bezif...
...das konnte man auch bis...
...schon. In der Doppik hat jede Be...
...schluß jetzt aber sofort Konsequenzen...
...im Haushalt um Sinne von Zuweisungen...
...oder Rückstellungen oder den bisher au...
...Ber acht gelassenen Abschreibungen -...
...und damit hat er auch Auswirkungen...
...auf die Vermögenslage. Man kann nicht...
...mehr so leicht wie bisher Versprechun...
...gen abgeben und die Folgekosten den...
...Nachfolgern überlassen. „Die Verspre...
...chen der Politiker werden realistischer“,...
...sagt Grunwald. Es werde nun viel stär...
...ker nach einem effizienten Ressourcene...
...insatz gefragt. (g.g.)

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

5

II Einführung: NKR = NSM

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

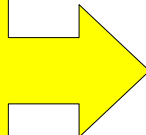
6

1. Das Ressourcenverbrauchskonzept als NKR-Grundlage

Das Ressourcenverbrauchskonzept ist nicht vom Himmel gefallen!

Es gab viele Jahre vor den Diskussionen in der KGSt international z. B. in Tilburg, Christchurch über Phoenix/Arizona eine Reform als New Public Government.

Aufgaben und Funktion öffentlicher Haushalte



Sicherstellung der Aufgabenerfüllung in Bund, Ländern und Kommunen für Bürger

Heute:

Moderne Staaten sind Finanzstaaten!

„Alte Verwaltung“ und ihre Kameralistik -

Die Behörde und ihre kritisch bewerteten Elemente

1. Norm- und Regelorientierung –
die (verwaltungs)juristische Dimensionierung der
Behörde/des Amtes sozialisierte die Ver-
waltungsangehörigen. Das Gefangensein im
engmaschigen Paragraphennetz hat aber auch
Sicherungsfunktion – für den Handelnden und
den Bürger. Verfahrens- und materiellrechtliche
Vorschriften schützen vor Willkür!

Willkürausschluss = Inflexibilität?

Dem Bürger wird erklärt, warum das von ihm
gewünschte Ergebnis aufgrund von Normen und
Regeln nicht möglich ist.

Es wird weniger versucht, trotz bestehender
Normen und Regeln, selbstverständlich auf
legalem Weg, das gewünschte Ergebnis zu
erreichen!

2. Starre, ineffiziente Aufbau- und Ablauforganisation

- **starre Hierarchien**
- **Informationsabschottung**
- **Gefahr der Überorganisation**
- **schwerfällige und langsame Willensbildung**

Organisationsdefizite führen zu Effizienz- und Produktivitätsdefiziten

3. Ineffektives, angebotsorientiertes Verwaltungshandeln

**Verwaltungen agieren nicht über Märkte,
sie stehen nicht im Wettbewerb.
Somit: Grundsätzlich ist die Kommune
Monopolist!**

FOLGEN?

Angebotsorientiertes Handeln als Folge der Monopolstellung ...

- ✓ ... kann das Qualitäts- und Kostenniveau negativ beeinflussen,
- ✓ ... veranlasst nicht dazu, die Wirksamkeit der angebotenen Leistung in der Umwelt zu kontrollieren,
- ✓ ... verhindert i. d. R. eine permanente Aufgabenkritik und
- ✓ leistet der **Ressourcenverschwendung** Vorschub!

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

13

4. Verwalten öffentlicher Dienstleistungen

Der Bürokrat ist ein Nutzenmaximierer, „dessen Nutzen in Form von Macht und Ansehen entscheidend vom Umfang seines Budgets abhängt.“

so: William A. Niskanen - Ökonomische Theorie der Bürokratie, 1971

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

14

5. Behördenkultur ...

also die Einstellungen, Werte und Gefühle sowie des daraus resultierenden Verhaltens der Behördenangehörigen aus der Darstellung der kritischen Elemente.

- Über-Unterordnungsverhältnis
- keine Veränderungsbereitschaft
- Verwalterin des Status quo und nicht Gestalterin von möglichen Entwicklungen der kommunalen Gesellschaft

„Auch muss man bedenken, dass kein Vorhaben schwieriger in der Ausführung, unsicherer hinsichtlich seines Erfolges und gefährlicher bei seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten. Diese Laschheit entsteht... teils aus dem Misstrauen der Menschen, die erst an die Wahrheit von etwas Neuem glauben, wenn sie damit verlässliche Erfahrungen gemacht haben.“

Niccolo Machiavelli, il principe, 1513

**Kommunalverwaltung als Dienstleister =
NEUES STEUERUNGSMODELL ???**


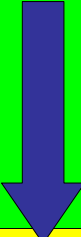
Ja – was sonst?

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

17

**Kommunalverwaltung als Dienstleister =
NEUES
STEUERUNGSMODELL ???**



... auf dem Weg
zur
Gewährleistungs-
verwaltung???

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

18

Das kommunale Dienstleistungsunternehmen

1. Ergebnisorientierung – Fixierung der Steuerung auf das Produkt
2. Flexible, effiziente Strukturen und Abläufe
3. Effektives, nachfrage-, qualitäts- und wettbewerbsorientiertes Handeln
4. Management öffentlicher Dienstleistungen
5. Unternehmenskultur

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

19

Gründe für eine Reform

Finanzkrise der öffentlichen Hand

Wachsende Ansprüche der Bürger(innen)

Veränderungen im EDV-Umfeld (e-government)

Steuerungsprobleme bei ausgliederten Einheiten

Wunsch nach Transparenz des Verwaltungshandelns

Sensibilisierung der politischen Gremien

Mitarbeitermotivation durch Dezentralisierung

Forderung nach Kunden- und Leistungsorientierung

Kommunales Risikomanagement

etc.

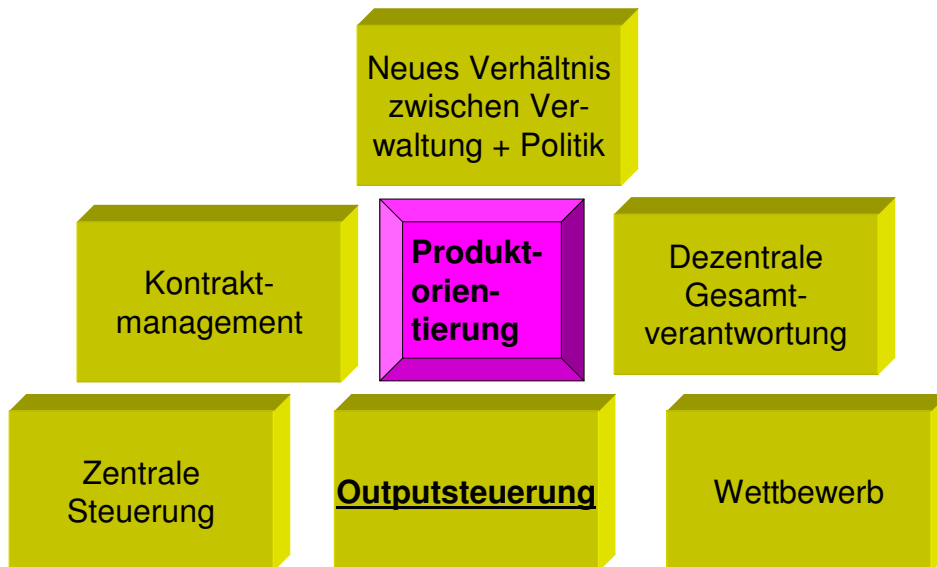
**Verwaltungsreform/
Neues Steuerungsmodell**

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

20

Bausteine des NSM



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

21

Verhältnis Politik-Verwaltung

- Politik: Leistungs- und Finanzziele entwickeln, Budgets übertragen
- Instrumente der Politik: Outputsteuerung, Kontraktmanagement
- Verwaltung erfüllt Leistungsaufträge und meldet über Berichtswesen Auftragsvollzug und Abweichungen
- Instrument der Verwaltung: Informationen
- Politik ist für das „WAS“ zuständig, die Verwaltung für das „WIE“.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

22

Kontraktmanagement

- Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis
- Vereinbarungen über die von den Fachbereichen zu erzeugenden Produkte und die ihnen dafür zur Verfügung gestellten Budgets
- Kontrakt zwischen Politik und Verwaltung (Politik-Kontrakt): Haushaltsplanbeschluss
- Kontrakte innerhalb der Verwaltung (Management-Kontrakte): Absprachen über Leistungen und Budgets

Dezentrale Gesamtverantwortung

- Zusammenführen der Ressourcenverantwortung mit der bereits bestehenden fachlichen Verantwortung
- Fachbereich erhält ein auf die Produkte bezogenes Budget
- Fachbereich erhält ausreichend Handlungsspielräume, Verantwortung über Ressourcen (Geld, Stellen, Personal, Sachmittel)
- Vorteile: erhöht Flexibilität, wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung, Serviceorientierung, Motivation der Mitarbeiter

Zentrale Steuerung

- Unterstützung des Rats/Kreistags und der Verwaltungsführung
- Bereitstellung der erforderlichen Informationen
- Koordination der Fachplanungen
- Analyse und Überprüfung der Leistungen im Rahmen des Berichtswesens
- Verwaltungscontrolling: unterstützt die Phasen des Management-Prozesses Planung, Realisation, Kontrolle

Outputsteuerung

- Output = Ergebnisse des öffentlichen Leistungsprozesses
- statt Steuerung über den Input (Zuteilung von Ressourcen) Steuerung über den Output (Produkte): welche Ergebnisse sollen erzielt werden?
- Grundlage für die Outputsteuerung ist Produktbildung
- Verknüpfung von Leistungs- und Finanzziele
- Langfristiges Ziel: Outputorientierte Budgetierung

Exkurs: Produkt als Kernbegriff des NSM

- Ein Produkt ist eine Leistung oder ein Bündel von Leistungen, die von Stellen außerhalb des Fachbereichs (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) nachgefragt werden
- Produkte müssen nach Inhalt, Leistungsumfang, Leistungsqualität, Zielerreichung beschrieben werden
- Produkt eines Fachbereichs ist Bezugspunkt für Fachplanung, Leistungs- und Finanzvorgaben, Organisation, Personal, Haushaltsplanung, Rechnungswesen, Berichtswesen, Controlling, Marketing
- Jedem Produkt ist der Ressourcenverbrauch zuzuordnen
Produkt = Kostenträger

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

27

Von der Kameralistik zur kommunalen Doppik – ein wichtiger Paradigmenwechsel ab 1985

- New Public Government als Orientierung hin zur strategischen Steuerung von Verwaltungen auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse. Führung von Verwaltungen als Profit-Center.
- Traditionell: Erledigung der Aufgaben über bloßes Zurverfügungstellen von Geld – (fast) keine quantitativen, qualitativen und wirkungsorientierten Vorgaben!
- Bürger sind keine Bittsteller mehr –



- Sie haben Rechte und Ansprüche!
- Kosten der Deutschen Einheit verstärkten die öffentlichen Finanzprobleme.
- Verwaltungen wurden ökonomischem und ökologischem Druck ausgesetzt.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

28

III Doppik als Grundlage des Neuen Rechnungswesen

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

29

Beschlüsse der Innenminister-Konferenz am 21.11.2003

**TOP 26: Reform des Gemeindehaushaltsrechts;
Von einem zahlungsorientierten zu einem ressourcenorientierten
Haushalts- und Rechnungswesen**
soll durch die Reform des Gemeindehaushaltsrechts
- das kommunale Haushalts- und Rechnungswesen von der bislang
zahlungsorientierten Darstellungform auf eine ressourcenorientierte Darstellung umgestellt und
- die Steuerung der Kommunalverwaltungen statt durch die herkömmliche
Bereitstellung von Ausgabeermächtigungen (Inputsteuerung) durch die Vorgabe von Zielen
für die kommunalen Dienstleistungen (Outputsteuerung) ermöglicht werden.
einen grundlegenden Wandel der kommunalen Haushaltswirtschaft und der
Kommunalverwaltungen bewirken wird.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

30

Luca Pacioli (* um 1445 in Borgo San Sepolero, [Toskana](#); † 1514 in Rom) war ein [italienischer](#) Mathematiker und Franziskaner. Seit 1477 war er Professor in Perùgia, Neapel, Mailand, Florenz, Venedig und Rom; er war mit [Leonardo da Vinci](#) befreundet und schrieb auf dessen Anregung eine Abhandlung über den [Goldenen Schnitt](#), welche auch von [Leonardo da Vinci](#) illustriert wurde. Sein Buch *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità* 1494 gilt als größte mathematische Arbeit der Renaissance. Das Buch enthält außerdem die erste geschlossene Darstellung der "Venezianischen Methode" = [doppelte Buchführung](#), wie sie zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlich von den Venezianern und [Medici](#) verwendet wurde. Ob Pacioli auch der geistige Vater der doppelten Buchführung ist, oder ob er sich vielmehr nur das Werk seines Lehrers, des Malers und Mathematikers [Piero della Francesca](#) angeeignet und unter seinem Namen veröffentlicht hat, ist umstritten. Das Buch wurde indes in viele Sprachen übersetzt und von anderen Autoren kopiert, was der doppelten Buchführung zu ihrem Durchbruch verhalf.

Doppik/kaufmännische Buchführung

Konsolidierung

**Bilanz
Aktiv/Passiv**

Pensionsverpflichtungen



Wie geht's hier lang?

IAS/IPSAS

Anlage- und Umlaufvermögen

etc.

**Rückstellungen
(Hoch- und Tiefbau)**



Wofür sind Kommunen da?



§ 1 NKomVG (= § 1 NGO) - verwalten ihre Angelegenheiten im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung mit dem Ziel, das Wohl ihrer Einwohnerinnen und Einwohner zu fördern.



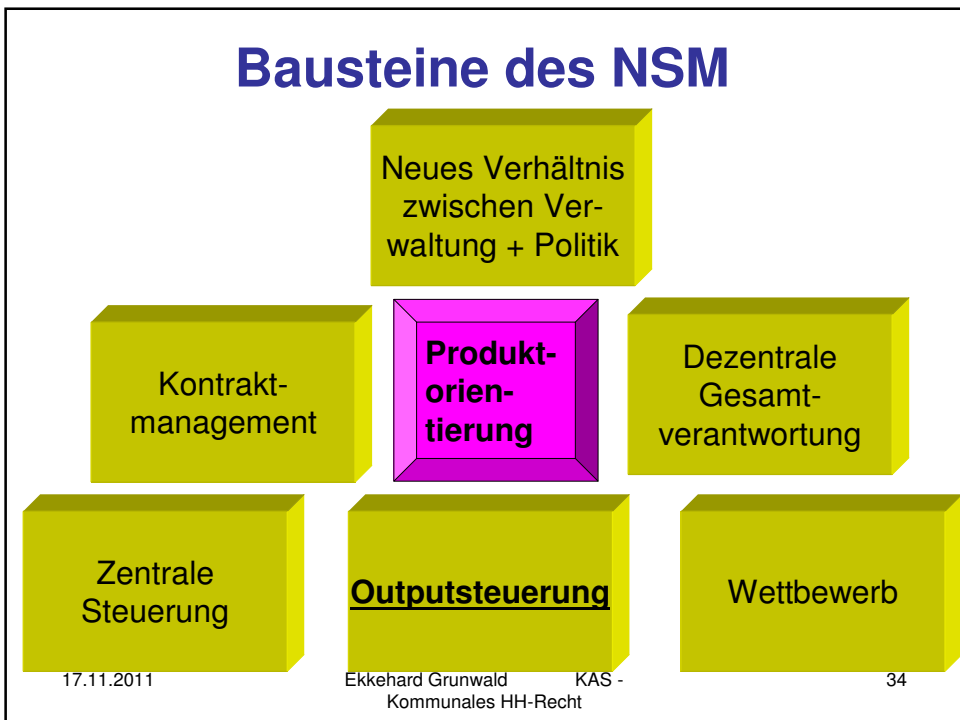

§ 4 Absatz 7 GemHKVO – In jedem Teilhaushalt werden die wesentlichen Produkte mit den dazugehörigen Leistungen und die zu erreichenden Ziele mit den geplanten Maßnahmen beschrieben sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt.







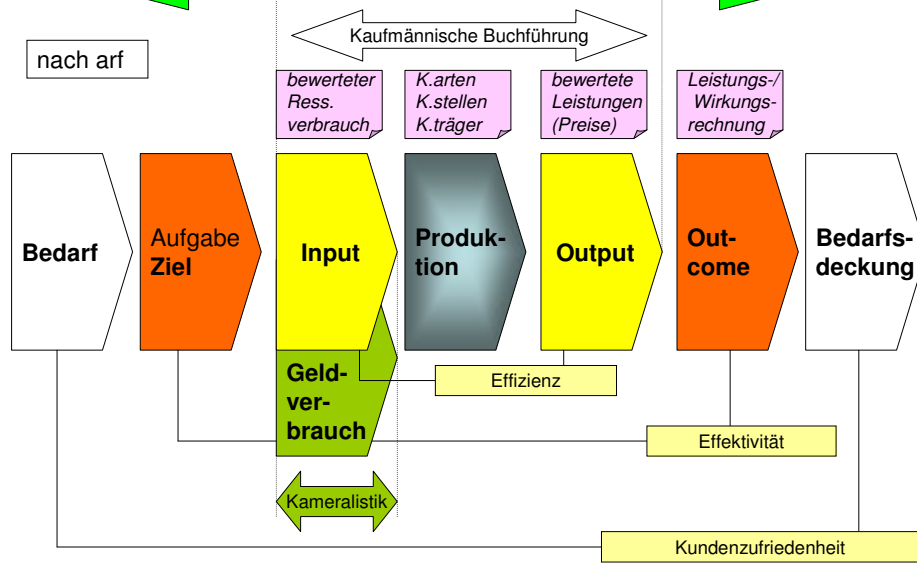
17.11.2011
Ekkehard Grunwald
Kommunales HH-Recht
KAS -
33




Produkte als Informationsträger



Strategische Haushaltssteuerung



Komponenten des **Neuen** Haushalts- und Rechnungswesens (Niedersachsen)

| | | | | |
|--|---------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------------|
| <i>Haushalts- ebene</i> | | Ergebnis- haushalt | Finanz- haushalt | |
| <i>Rechnungs- ebene</i> | Kosten- rechnung | Ergebnis- rechnung | Finanz- rechnung | Vermögens- Rechnung (Bilanz) |
|  Doppischer Verbund | | | | |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

37



Neues Kommunales Rechnungswesen in Niedersachsen - NKR -

⇒⇒⇒ § 2 Ergebnishaushalt

| Gesamt-ERGEBNISHAUSHALT | | Gesamtergebnishaushalt 2..... | | | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------|-------------------------|------------|------------|------------|
| Nr. | Bezeichnung | Ergebnis | Ansatz Vorjahr | Ansatz Haushaltsjahr | Finanzplan | Finanzplan | Finanzplan |
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | Steuern und ähnliche Abgaben | | | | | | |
| 2 | Zuwendungen und allg. Umlagen (außer Investitionstätigkeit) | | | | | | |
| 3 | Auflösungserträge aus Sonderposten | | | | | | |
| 4 | Sonstige Transfererträge | | | | | | |
| 5 | öffentlich-rechtliche Entgelte (außer Beiträge und ähnliche Entgelte für Investitionstätigkeit) | | | | | | |
| 6 | Privatrechtliche Entgelte | | | | | | |
| 7 | Kostenerstattungen und Kostenumlagen | | | | | | |
| 8 | Zinsen und ähnliche Erträge | | | | | | |
| 9 | Aktivierete Eigenleistungen | | | | | | |
| 10 | Bestandsveränderungen | | | | | | |
| 11 | Sonstige ordentliche Erträge | | | | | | |
| Ordentliche Erträge | | | | | | | |
| 12 | Personalaufwendungen | | | | | | |
| 13 | Versorgungsaufwendungen | | | | | | |
| 14 | Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen | | | | | | |
| 15 | Abschreibungen | | | | | | |
| 16 | Zinsen und ähnliche Aufwendungen | | | | | | |
| 17 | Transferaufwendungen | | | | | | |
| 18 | Sonstige ordentliche Aufwendungen | | | | | | |
| Ordentliche Aufwendungen | | | | | | | |
| Ordentliches Jahresergebnis | | | | | | | |
| 19 | Entnahme / Zuführung Überschussrücklagen (§ 15 V, § 2 III 2 GemHKVO) | | | | | | |
| Ordentliches (Gesamt)Ergebnis | | | | | | | |
| 20 | Außerordentliche Erträge | | | | | | |
| 21 | Außerordentliche Aufwendungen | | | | | | |
| Außerordentliches Ergebnis | | | | | | | |
| 22 | Entnahmen aus Überschussrücklagen (§ 15 VI, § 2 IV 2 GemHKVO) | | | | | | |
| Außerordentl. (Gesamt)Ergebnis | | | | | | | |
| Jahresergebnis | | | | | | | |

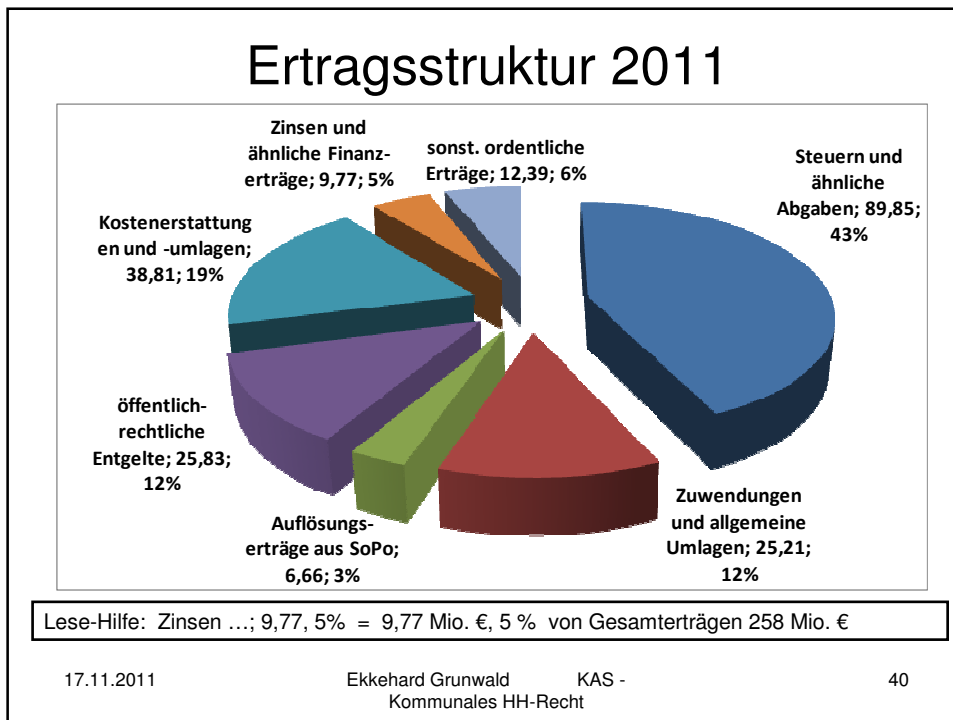
Ordentliche Erträge

Ordentliche Aufwendungen

Außerordentliche Erträge

Außerordentliche Aufwendungen

Ekkehard Grunwald KAS - Kommunales HH-Recht



| | |
|--|--|
| <p>Ordentliche Erträge:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Steuern und ähnliche Abgaben <ul style="list-style-type: none"> • Gewerbe-, Grund-, Hundesteuer •Zuwendungen <ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselzuweisungen • Bundes-, Landeszuweisungen für Projekte, • Zuschüsse von Privaten z. B. Spenden •Auflösung aus Sonderposten •sonstige Transfererträge <ul style="list-style-type: none"> • Kostenersätze aus Sozialgesetzen <ul style="list-style-type: none"> • Rückzahlung gewährter Hilfen • Erstattungen von Unterhaltspflichtigen •öffentlich-rechtliche Entgelte <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung-, Benutzungsgebühren •privatrechtliche Entgelte <ul style="list-style-type: none"> • Mieten, Pachten, Schadenersatzleistungen •Kostenerstattungen und Kostenumlagen <ul style="list-style-type: none"> • Vom Bund, Straßenerhalt für Ortsdurchfahrten von Bundesstraßen oder auch Katastrophenschutz • Vom Land Wahlen, Kriegsgräberpflege • Von Gemeinden für Feuerwehreinsetz, für Gastschüler •Finanzerträge <ul style="list-style-type: none"> • Zinsen, Gewinnanteile von verbundenen Unternehmen •aktivierte Eigenleistungen <ul style="list-style-type: none"> • Personalaufwand eigener Architekten für den Bau eines Gebäudes werden aktiviert und erhöhen den Vermögenswert des Gebäudes •Bestandsveränderungen •sonstige ordentliche Erträge | <p>Ordentliche Aufwendungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Personalaufwendungen, •Versorgungsaufwendungen, •Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen, •Abschreibungen, •Zinsen und ähnliche Aufwendungen, •Transferaufwendungen <ul style="list-style-type: none"> • Zuweisungen zur Förderung von staatlichen Einrichtungen (Landesmuseen, Theatern) • Umlagen an Schulverbände, Abwasserbeseitigungsverbände, Müllbeseitigungsverbände • Zuschüsse an verbundene Unternehmen • Verlustabdeckung öffentlicher Krankenhäuser • Zuschüsse an private Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Tierkörperbeseitigung, Wohnbauförderung • Sozialleistungen nach dem Sozialgesetzbuch •Sonstige ordentliche Aufwendungen <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsaufwendungen (Bürobedarf, Bücher, Zeitschriften, Gerichtskosten u. ä.) • Steuer, Versicherungen, Schadensfälle • Aufwendungen für ehrenamtlich Tätige (z. B. Ratsmitglieder) • Schülerbeförderungskosten |
|--|--|

Begriffserläuterungen

- **Steuern**
 - Gewerbesteuer, Grundsteuer, Hundesteuer
- **Zuwendungen und allgemeine Umlagen**
 - Schlüsselzuweisungen
 - Zuweisungen und Zuschüsse von Dritten
- **Öffentlichrechtliche Entgelte**
 - Verwaltungs- oder Benutzungsgebühren
- **Auflösung von Sonderposten**
 - Zuwendung für Investitionen werden entsprechend der Abschreibungsdauer in der Bilanz jährlich aufgelöst und als Ertrag im Ergebnishaushalt bebucht

Die Berechnung der Gewerbesteuer

Beispielberechnung:

Einzelfirma, Berechnung für 2010

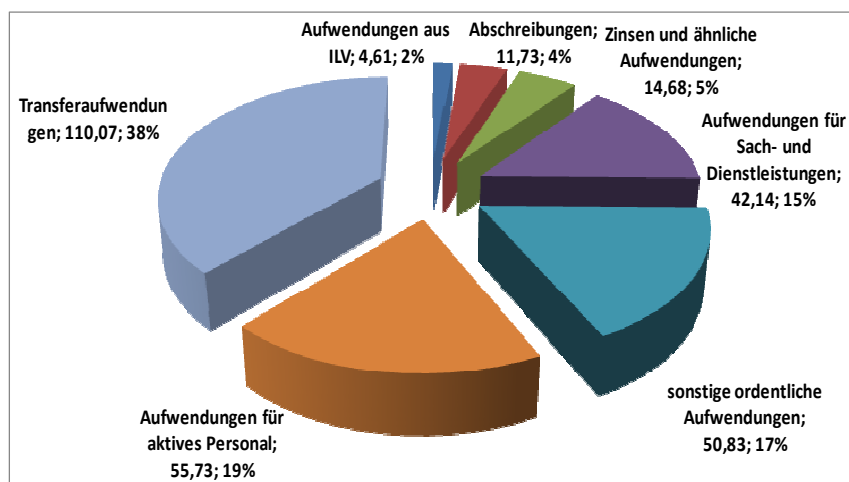
| | |
|---------------------------|------------------------|
| Gewinn aus Gewerbebetrieb | 224.505 € |
| Zuzüglich Hinzurechnungen | |
| Abzüglich Kürzungen | |
| Rundung auf volle 100 € | 224.500 € |
| Abzüglich Freibetrag | <u>-24.500 €</u> |
| verbleibender Betrag | 200.000 € |
| x 3,5% | |
| = Steuermessbetrag | <u>7.000 €</u> |
| x Hebesatz (410%) | |
| = Gewerbesteuer | <u>28.700 €</u> |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

43

Aufwandsstruktur 2011



Gesamtaufwendungen 289 Mio. €

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

44

Begriffserläuterungen

- **Transferaufwendungen**
 - Sozialleistungen (Grundsicherung „Sozialhilfe“, Jugendhilfe „Pflegegeld“)
- **Interne Leistungsverrechnungen (ILV)**
 - Darstellung der erbrachten Leistungen einer Verwaltungseinheit für die andere (z. B. it.sz)
 - Im Wesentlichen aber nur, wenn sich eine Verwaltungseinheit überwiegend aus Gebühren finanziert (Marktgebühren, Rettungsdienst, Abwassergebühren) damit auch diese Aufwendungen in die Gebühr einfließen.
- **Sonstige Aufwendungen**
 - Kostenerstattungen an Gesellschaften und Eigenbetriebe

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

45

Neues Kommunales Rechnungswesen in Niedersachsen

- NKR -

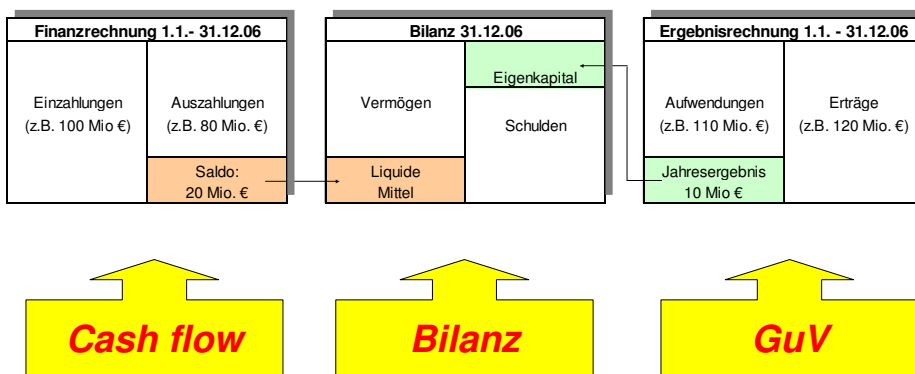
⇒⇒⇒ § 3 Finanzhaushalt



| Gesamt-FINANZHAUSHALT | | Gesamtfinanzhaushalt 2..... | | | | | |
|--|--|-----------------------------|----------------|----------------------|------------|------------|------|
| | | Ergebnis | Ansatz Vorjahr | Ansatz Haushaltsjahr | Finanzplan | Finanzplan | |
| Nr. | Bezeichnung | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | Steuern und ähnliche Abgaben | | | | | | |
| 2 | Zuwendungen und allg. Umlagen (außer für Investitionstätigkeit) | | | | | | |
| 3 | Sonstige Transfereinzahlungen | | | | | | |
| 4 | Öffentlich-rechtliche Entgelte (außer Beträge und ähnliche Entgelte für Investitionstätigkeit) | | | | | | |
| 5 | Privatrechtliche Entgelte (außer für Investitionstätigkeit) | | | | | | |
| 6 | Kostenerstattungen und Kostenumlagen (außer für Investitionstätigkeit) | | | | | | |
| 7 | Zinsen und ähnliche Einzahlungen | | | | | | |
| 8 | Einzahlungen aus derr Veräußerung geringwertiger Vermögensgegenstände | | | | | | |
| 9 | Sonstige haushaltswirksame Einzahlungen | | | | | | |
| Einzahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit | | | | | | | |
| 10 | Auszahlungen für aktives Personal | | | | | | |
| 11 | Versorgungsauszahlungen | | | | | | |
| 12 | Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen und für geringwertige Vermögensgegenstände | | | | | | |
| 13 | Zinsen und ähnliche Auszahlungen | | | | | | |
| 14 | Transferauszahlungen (außer für Investitionstätigkeit) | | | | | | |
| 15 | Sonstige haushaltswirksame Auszahlungen | | | | | | |
| Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit | | | | | | | |
| Saldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit | | | | | | | |
| 16 | Einz. aus Zuweisungen für Investitionstätigkeit | | | | | | |
| 17 | Einz. aus Beiträgen u.ä. für Investitionstätigkeit | | | | | | |
| 18 | Einz. aus der Veräußerung von Sachanlagevermögen | | | | | | |
| 19 | Einz. aus der Veräußerung von Finanzvermögensanlagen | | | | | | |
| 20 | Einzahlungen für sonstige Investitionstätigkeit | | | | | | |
| Einzahlungen aus Investitionstätigkeit | | | | | | | |
| 21 | Ausz. für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden | | | | | | |
| 22 | Ausz. für Baumaßnahmen | | | | | | |
| 23 | Ausz. für den Erwerb von bewegl. Sachvermögen | | | | | | |
| 25 | Ausz. für Finanzvermögensanlagen | | | | | | |
| 26 | Ausz. für aktivierbare Zuwendungen | | | | | | |
| 27 | Ausz. Sonstige Investitionsauszahlungen | | | | | | |
| Auszahlungen aus Investitionstätigkeit | | | | | | | |
| Verpflichtungsermächtigungen | | | | | | | |
| Saldo aus Investitionstätigkeit | | | | | | | |
| Finanzierungsmittelüberschuss/-rehbedarf | | | | | | | |
| 28 | Aufnahme von Krediten/inneren Darlehen f. Invest. | | | | | | |
| 29 | Tilgung von Krediten/inneren Darlehen f. Invest. | | | | | | |
| Saldo aus Finanzierungstätigkeit | | | | | | | |
| Änderg. d. Bestandes an Finanzierungsmittel | | | | | | | |

17.11.2011 Ekkehard Grunwald KAS - Kommunales HH-Recht

Das 3-Komponenten-System



Beispiel 1 (bilanz-, ergebnis- und finanzwirksam)

Die Stadt Salzgitter hatte ein Umweltgutachten in Auftrag gegeben. Die erhaltene Rechnung wird über die Stadtkasse bezahlt.

| Finanzrechnung | | Bilanz | | Ergebnisrechnung | |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| (Perioden-) Einnahmen | (Perioden-) Ausgaben ↑ | Vermögen | Eigenkapital | (Perioden-) Aufwand ↑ | (Perioden-) Ertrag |
| | | | Schulden | | |
| | Veränderung der Finanzmittel ↓ | Veränderung der Finanzmittel ↓ | Jahres-ergebnis ↓ | Jahres-ergebnis ↓ | |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

49

Beispiel 2 (bilanz- und finanzwirksam, nicht ergebniswirksam)

Die Feuerwehr hat ein neues Fahrzeug beschafft, das als Anlagegut aktiviert wird. Die erhaltene Rechnung wird über die Stadtkasse bezahlt.

| Finanzrechnung | | Bilanz | | Ergebnisrechnung | |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| (Perioden-) Einnahmen | (Perioden-) Ausgaben ↑ | Vermögen ↑ | Eigenkapital | (Perioden-) Aufwand | (Perioden-) Ertrag |
| | | | Schulden | | |
| | Veränderung der Finanzmittel ↓ | Veränderung der Finanzmittel ↓ | Jahres-ergebnis | Jahres-ergebnis | |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

50

Beispiel 3

(bilanz- und ergebniswirksam, nicht finanzwirksam)

Ein Leistungsnehmer der Stadt wird insolvent. Eine bestehende Forderung über 1.000 Euro muss daher abgeschrieben werden.

| Finanzrechnung | | Bilanz | | Ergebnisrechnung | |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| (Perioden-) Einnahmen | (Perioden-) Ausgaben | Vermögen ↓ | Eigenkapital | (Perioden-) Aufwand ↑ | (Perioden-) Ertrag |
| | | | Schulden | | |
| | Veränderung der Finanzmittel | Veränderung der Finanzmittel | Jahres-ergebnis ↓ | Jahres-ergebnis ↓ | |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

51

Anschaffung – Jahresabschluss - Verkauf



1. Bewertung zu AHK
2. Abschreibung bei Bekanntwerden eines Wertverlustes, z.B. durch Kaufpreisverhandlungen
3. Gewinne/Verluste aus dem Verkauf von VG

Nicht der **Gesamtverkaufspreis** kann für den Haushaltsausgleich berücksichtigt werden; nur der **Buchgewinn** wirkt sich in der Ergebnisrechnung aus! Liquiditätszufluss in der Finanzrechnung (und Bilanz – Aktivtausch)

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

52

Fortschreibung Straßenvermögen

These:

„Die Straße besteht ja sowieso. Lasst uns das Geld lieber für politisch attraktivere Dinge (als für die Straßeninstandhaltung) ausgeben“

Ergebnis:

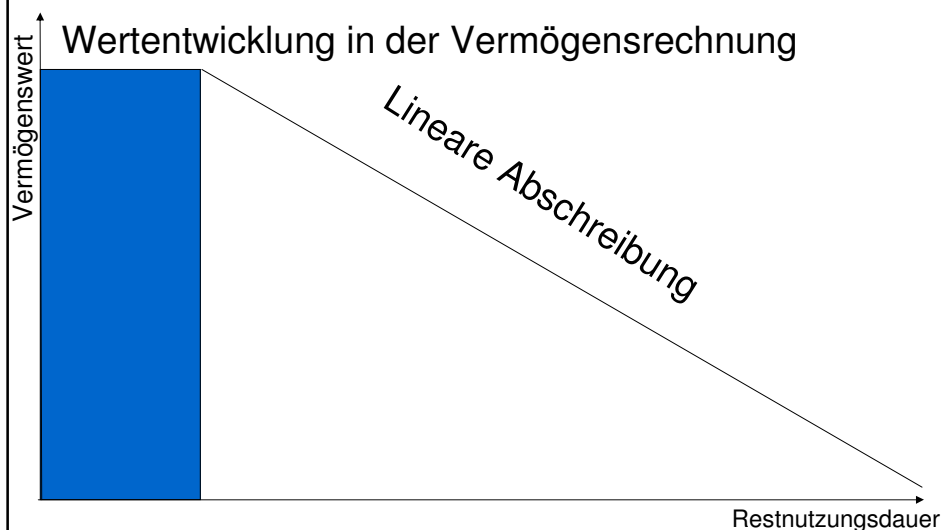
Schlecht instand gehaltene Straßen; häufig entsteht ein Instandhaltungstau, der von der künftigen Generation bewältigt werden muss.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

53

Darstellung des Ressourcenverbrauchs: Straßenvermögen - Normalfall



Darstellung in der Ergebnisrechnung (1)

| Soll | Haben |
|-------------------|-------|
| Abschreibungen | |
| Lfd. Unterhaltung | |

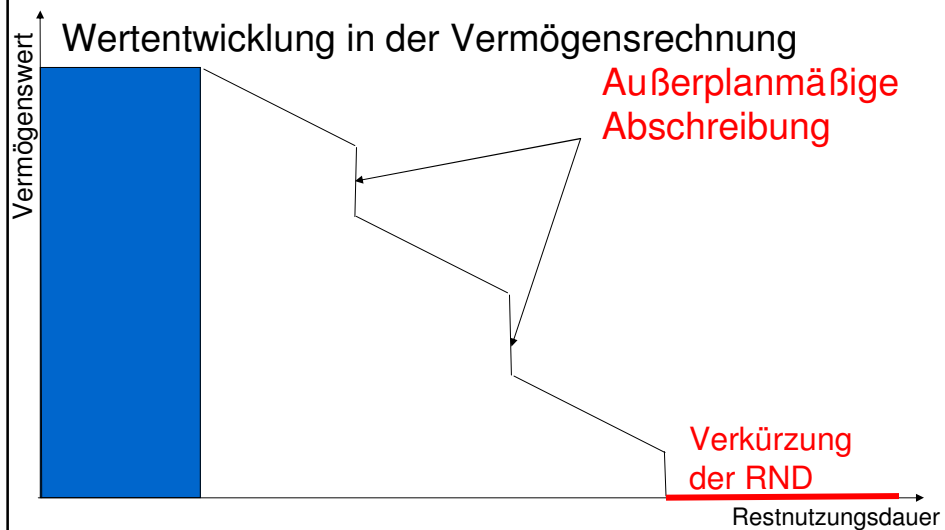
Was passiert, wenn für die **laufende Unterhaltung** kein Geld vorhanden ist?

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

55

Darstellung des Ressourcenverbrauchs: Straßenvermögen – bei „knappen“ Kassen



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

56

Darstellung in der Ergebnisrechnung (2)

| Soll | Haben |
|---|--|
| <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Abschreibungen</div> <div style="background-color: #8b4513; color: white; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">Lfd. Unterhaltung</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;"> ! <b style="color: red;">Außerplanmäßige Abschreibung </div> | <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; margin-top: 20px;"> Beispiel Stadt Salzgitter: 30 % des Straßenvermögens </div> |

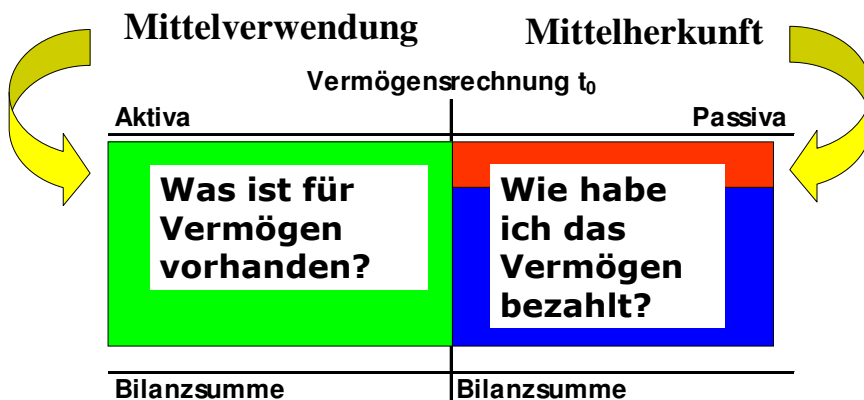
Zahlungsmittelabfluss zwar reduziert, aber:
Ergebnis keinesfalls verbessert!
Ressourcenverbrauch erhöht!

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

57

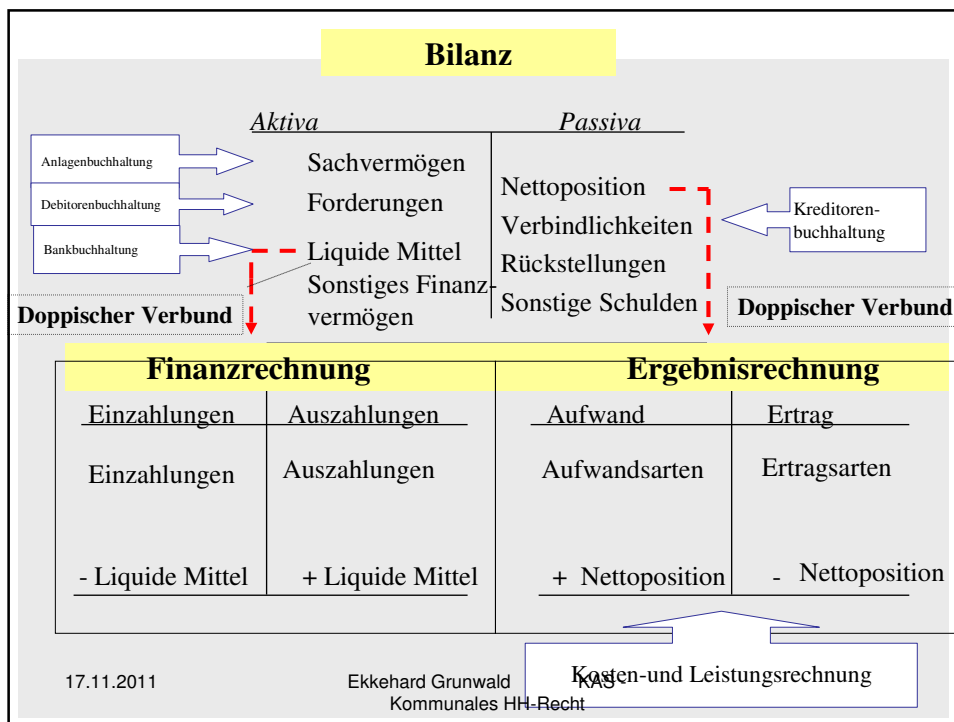
Die Bilanz



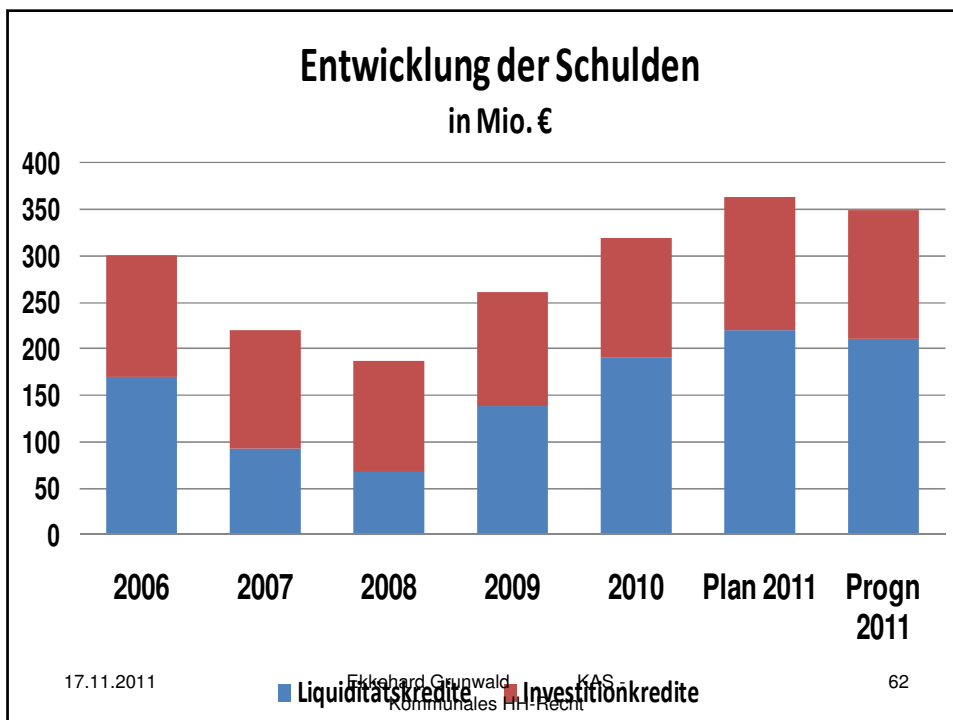
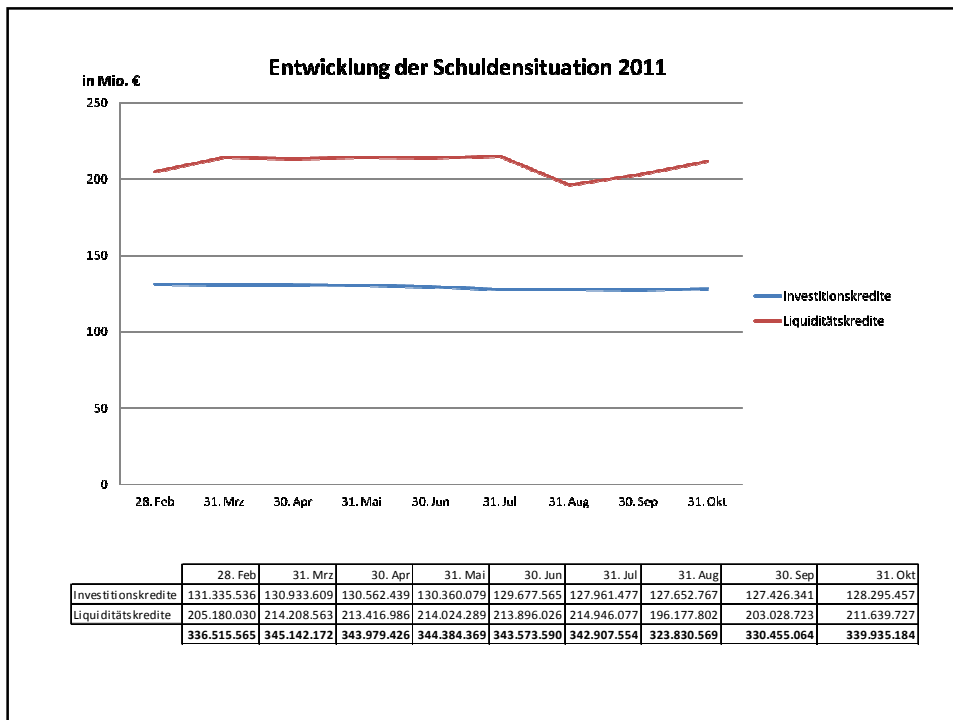
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

58



| Stadt Salzburg (Kernverwaltung) | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Komprimierte Bilanz zum 31.12.2010 | | | | | | | |
| Aktiva | 31.12.2008 -Euro- | 31.12.2009 -Euro- | 31.12.2010 -Euro- | Passiva | 31.12.2008 -Euro- | 31.12.2009 -Euro- | 31.12.2010 -Euro- |
| 1. Immaterielles Vermögen | 15.617.211 | 22.332.575 | 31.759.109 | 1. Nettosition | 10.418.646 | 40.453.416 | 40.479.325 |
| 2. Sachvermögen | | | | 1.1 Basis-Reinvermögen | 0 | 0 | 0 |
| 2.1 Bebaute und unbebaute Grundstücke | 29.928.005 | 29.573.636 | 30.153.962 | 1.2 Rücklagen | 29.015.190 | -56.936.248 | -109.640.825 |
| 2.2 Infrastrukturvermögen | 213.886.126 | 213.561.309 | 208.756.614 | 1.3 Jahresergebnis | 124.102.545 | 119.192.735 | 122.459.674 |
| 2.3 Sonstiges Sachvermögen | 19.783.603 | 18.076.479 | 23.281.678 | 1.4 Sonderposten | 163.536.381 | 102.709.903 | 53.298.174 |
| | 263.597.734 | 261.211.425 | 262.192.254 | 2. Schulden | 187.751.401 | 260.819.591 | 319.783.925 |
| 3. Finanzvermögen | | | | 2.1 Geldschulden davon | 120.124.057 | 122.171.694 | 129.882.250 |
| 3.1 Anteile an verbundenen Unternehmen | 10.413.336 | 7.292.767 | 7.463.336 | 2.1.1 Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen | 67.627.344 | 138.647.897 | 189.901.676 |
| 3.2 Beteiligungen | 772.000 | 772.000 | 772.000 | 2.1.2 Liquiditätskredite | 1.365.434 | 1.400.735 | 7.471.402 |
| 3.3 Sondervermögen | 126.458.447 | 126.644.264 | 126.198.202 | 2.2 Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften | 291.432 | 1.055.507 | 2.904.033 |
| 3.4 Ausleihungen | 143.243.510 | 133.525.616 | 128.619.613 | 2.3 Verbindlichkeiten aus L.L. | 7.384.975 | 9.000.114 | 5.421.579 |
| 3.5 Forderungen | 45.436.425 | 51.998.761 | 12.128.162 | 2.4 Transferverbindlichkeiten | 14.135.071 | 15.736.418 | 6.055.460 |
| 3.6 Sonstige Vermögensgegenstände | 1.346.208 | 10.314.795 | 11.391.392 | 2.5 Sonstige Verbindlichkeiten | 210.928.314 | 288.012.364 | 341.636.400 |
| | 327.669.925 | 330.548.203 | 286.572.705 | 2.1.1 Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen | 242.179.665 | 224.344.651 | 193.208.183 |
| 4. Liquide Mittel | 239.668 | 188.145 | 180.437 | Rückstellungen | 87.110 | 0 | 259.530 |
| 5. Aktive Rechnungsabgrenzung | 9.606.932 | 786.571 | 7.697.782 | Passive Rechnungsabgrenzung | | | |
| Bilanzsumme | 616.731.470 | 615.066.918 | 588.402.288 | Bilanzsumme | 616.731.470 | 615.066.918 | 588.402.288 |



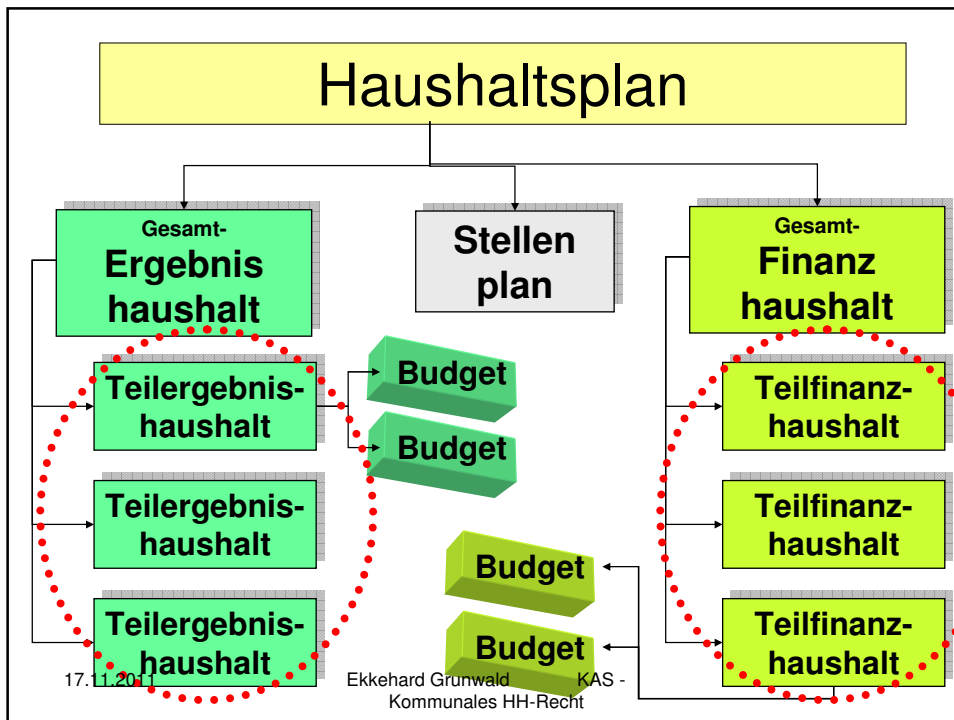
**Neues Kommunales Rechnungswesen
(NKR)
in Niedersachsen
⇒⇒⇒ Teilhaushalte**



**Welche Vorgaben gibt es vom Land ?
→ NGO und GemHKVO**

§ 4 - Teilhaushalte, Budgets

- (1) Der Haushalt wird in Teilhaushalte gegliedert.
 1. Die Gliederung entspricht der örtlichen Verwaltungsgliederung.
 2. In den Teilhaushalten werden die ihnen zugeordneten Produkte abgebildet.
 3. Mehrere Produktbereiche können zu einem Teilhaushalt zusammengefasst oder Produktbereiche nach Produktgruppen auf mehrere Teilhaushalte aufgeteilt werden; dabei notwendige Überleitungen zum Produktrahmen werden in der Übersicht nach § 1 Abs. 2 Nr. 11 dargestellt.
 4. Die Teilhaushalte werden in einen Ergebnishaushalt und in einen Finanzhaushalt gegliedert.
 5. Die Verantwortung für einen Teilhaushalt soll einer bestimmten Organisationseinheit im Rahmen der Verwaltungsgliederung zugeordnet werden.
- (2) Die Landesstatistikbehörde legt den Kontenrahmen und den Produktrahmen sowie die dazu erforderlichen Zuordnungsvorschriften verbindlich fest und veröffentlicht die Regelungen im Niedersächsischen Ministerialblatt.
- (3) Teilhaushalte, Produktbereiche, Produktgruppen oder Produkte, die einen funktional begrenzten Aufgabenbereich darstellen, können durch Haushaltsvermerk zu einer Bewirtschaftungseinheit erklärt werden (Budget). Die Verantwortung für ein Budget wird einer bestimmten Organisationseinheit im Rahmen der Verwaltungsgliederung zugeordnet.



**Neues Kommunales Rechnungswesen
(NKR)
in Niedersachsen
⇒⇒⇒ Produkte im Haushalt**

Welche Vorgaben gibt es vom Land ? NGO und GemHKVO (Stand 22.12.05)

§ 21 - Steuerung

- (1) Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung setzt die Gemeinde nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und nach den örtlichen Bedürfnissen insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung und das Controlling mit einem unterjährigen Berichtswesen ein.
- (2) Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden.

| | |
|---|--|
| Verbindliche Vorgabe (MI / NLS): | Individuelle Festlegung durch die jeweilige Kommune notwendig: |
| Produktrahmen mit Produktbereichen und Produktgruppen | Produkte und Leistungen (Kostenträger) sowie zugehörige Ziele, Kennzahlen und Indikatoren. |

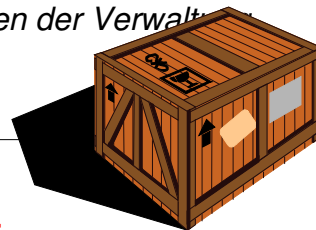
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

67

Was ist ein Produkt ?

- Während in der Privatwirtschaft ein Produkt (Auto, Tisch, Stuhl etc.) leicht „greifbar“, und damit auch definierbar ist, fällt die Definition von Produkten der Verwaltung erheblich schwerer.



Ein Produkt ist ein aus Sicht des Kunden (Bürgers) in sich abgeschlossenes Arbeitsergebnis, das zur Erfüllung von Aufgaben der Kommune erzeugt wird. (auch „Dienstleistung“)

Ein Produkt besteht i.d.R. nicht nur aus einer Leistung, sondern aus einem Bündel von Leistungen.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

68

Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR)

in Niedersachsen

⇒⇒⇒ Ziele und Leistungen
gemäß § 4 (7) GemHKVO



§ 4 Abs. 7 „wesentliche Produkte“

(7) In jedem Teilhaushalt werden

ca. 10 bis 20 %
aller Produkte

die **wesentlichen Produkte** mit den

dazugehörigen Leistungen

und die zu **erreichenden Ziele**

mit den dazu **geplanten Maßnahmen** beschrieben

sowie **Kennzahlen zur Zielerreichung** bestimmt.

Wer entscheidet, welche Produkte wesentlich sind?

= der **Rat** auf Vorschlag der Verwaltung

Was ist ein wesentliches Produkt ???

| Teilhaushalt (Muster 8): Teilhaushalt 1 - A. | |
|---|---|
| im Teilhaushalt abgebildete wesentliche Produkte mit ggf. Angabe der Produktgruppen/Produkte/Leistungen (Details ggf. in gesonderten Produktbeschreibungen): | |
| Zuordnung zum Verantwortungsbereich | |
| Zielbeschreibungen | |
| Kennzahlen zur Zielerreichung | |
| Personalbedarf, Personaleinsatz (ggf. Stellenplanauszug) | |
| Maßnahmenbeschreibungen | |
| Budgetierungsbestimmungen | |
| Haushaltsvermerke, den Teilhaushalt betreffende Bewirtschaftungsregelungen | |
| übrige Erläuterungen | |
| 17.11.2011 | Ekkehard Grunwald KAS - Kommunales HH-Recht |
| 71 | |

Was ist ein Ziel?

Beschreibung des „Noch-Nicht“ im Alltag

- **Veränderung/Verbesserung bestehender Handlungssysteme**
- **Neue Handlungssysteme entwickeln**
- **Handlungssysteme orientieren oder differenzieren**

72

| | | |
|------------|---|--|
| 17.11.2011 | Ekkehard Grunwald KAS - Kommunales HH-Recht | |
|------------|---|--|

Welche Leitfragen müssen Sie sich/wir uns stellen?

- Was wollen wir erreichen/bewirken?
- Was müssen wir dafür tun (Programme/Produkte)?
- Wie müssen wir es tun (Strukturen/Prozesse)?
- Was müssen wir dafür einsetzen (Ressourcen)?

Diese Zielfindung fällt nicht vom Himmel – in Salzgitter folgt sie aus den strategischen Vorgaben des Oberbürgermeisters, die die volle Unterstützung insbes. der CDU-Fraktion hatten!



Haushaltstechnische Fragen/Probleme/Lösungen

Zeitreihen im Haushaltsplan

| Jahres- ergebnis des Vor- Vorjahres | Ansatz des Vorjahres | Ansatz des laufenden Jahres | Planung Haushalts- jahr +1 | Planung Haushalts- jahr +2 | Planung Haushalts- jahr +3 |
|--|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Die Besonderheiten der Haushaltssatzung

§ 112 NKomVG

- Pflichtsatzung
- verbindliches Muster ist vorgeschrieben
- Inkrafttreten immer am 01.01. eines Jahres (evtl. rückwirkend)
- zeitlich begrenzt (Kalenderjahr)
- bis auf § 5 besteht keine Außenwirkung
- Genehmigungspflicht in bestimmten Punkten

Zustandekommen der Haushaltssatzung Aufstellung des Haushaltplans (1)

- 1 Fachdienste ermitteln die voraussichtlichen Erträge, Einzahlungen, Aufwendungen und Auszahlungen
- 2 Finanzbereich stellt den Haushaltsplanentwurf zusammen
- 3 Haushaltsgespräche zwischen Finanzbereich und den Fachdiensten
- 4 Finanzbereich fertigt den endgültigen, überarbeiteten Haushaltsplanentwurf

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

77

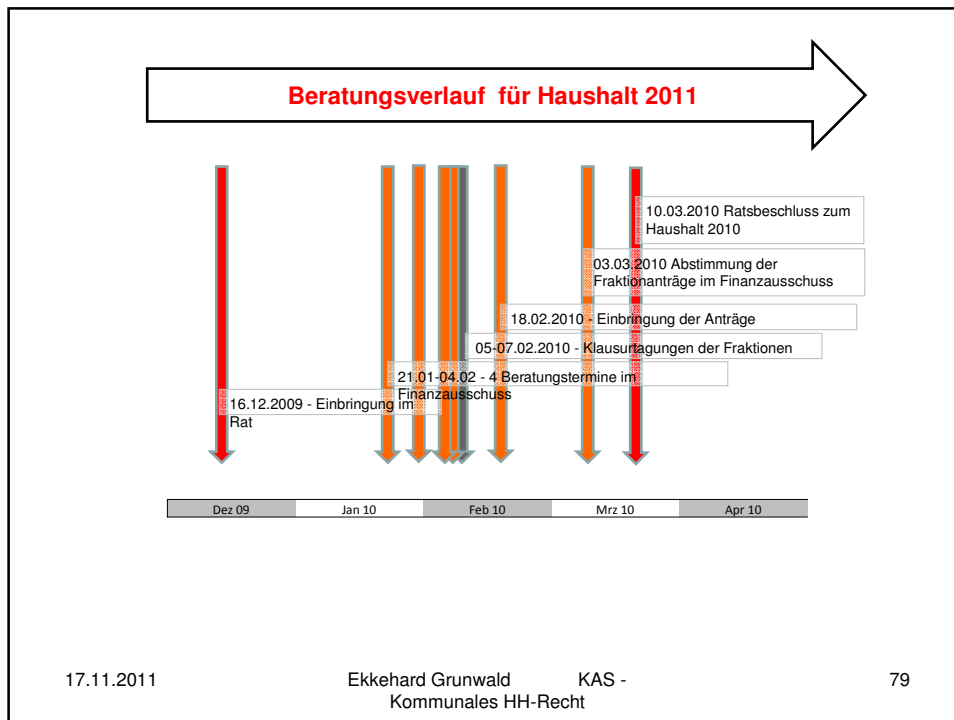
Zustandekommen der Haushaltssatzung Aufstellung des Haushaltplans (2)

- 5 Hauptverwaltungsbeamter (HVB) bringt den Haushaltsplanentwurf in den Rat ein, der ihn an die Fachausschüsse bzw. den Finanzausschuss verweist.
- 6 Haushaltsplanberatungen in den Gremien
- 7 Rat beschließt die Haushaltssatzung – § 58 Abs. 1 Nr. 9 NKomVG anschl. Ausfertigung
- 8 Genehmigung der Haushaltssatzung durch die Kommunalaufsicht - § 114 Abs. 1 + 2 NKOMVG
- 9 Bekanntmachung der Haushaltssatzung - § 114 Abs. 2 NKomVG

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

78



- ## Haushaltswirtschaft Bewirtschaftung, Prüfung und Entlastung
- 1 Bewirtschaftung der Ansätze durch die Organisationseinheiten
 - 2 Rechnungslegung nach § 128 NKomVG
Jahresabschluss und konsolidierter Jahresabschluss
 - 3 Prüfung der Jahresrechnung durch das RPA nach § 155 Abs. 1 Nr. 1+2 NKomVG
 - 4 Entlastung des HVB durch den Rat nach § 58 Abs. 1 Nr. 10 NKomVG
- 17.11.2011 Ekkehard Grunwald KAS - Kommunales HH-Recht 80

Kameralistik

- 1 Reine Einnahmen und Ausgabendarstellung
- 2 Keine Ziele, keine Wirkungen, keine ergebnisorientierte Kontrolle
- 3 Keine Vermögens- und Schuldenübersicht
- 4 Aber sehr gute Übersicht über Cash flow

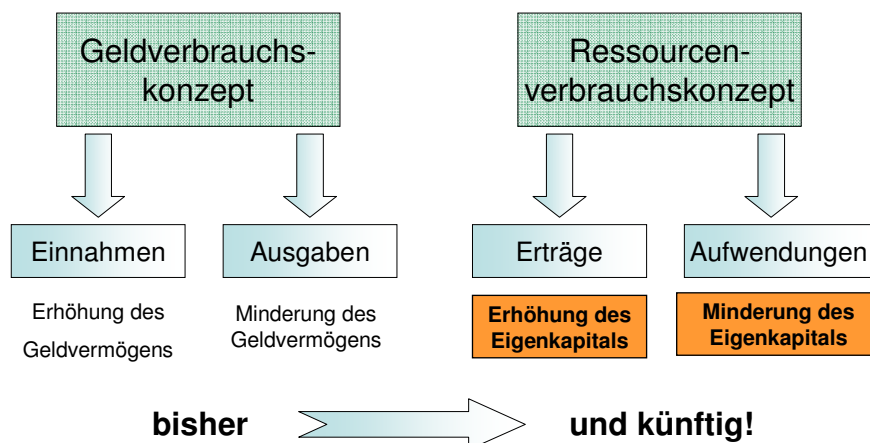
Die kameralistische Buchführung wurde durch den österreichischen Hofrat Johann Mathias Puechberg 1762 erstmals schriftlich dargelegt.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

81

Zielsetzung



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

82

Darstellung in Kameralistik und Doppik

Beispiel:

- Die **Gemeinde besitzt** ein Mietshaus (Baujahr 1970)
- Das Grundstück hat einen Buchwert von EUR 50.000,00.
- Die historischen Herstellungskosten betragen EUR 250.000,00.
- Der jährliche Mietzins beträgt EUR 6.000,00.
- Die jährlichen Betriebskosten (ohne Leistungen des Bauhofs) betragen EUR 5.000,00.
- Die jährlichen Leistungen des Bauhofes betragen EUR 3.000,00.



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

83

Darstellung in Kameralistik und Doppik

Darstellung in der Kameralistik:

- Mieterträge 6.000,00 EUR
- Betriebskosten 5.000,00 EUR
- **Überschuss 1.000,00 EUR**

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

84

Darstellung in Kameralistik und Doppik

Darstellung in der Doppik:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------|
| • Mieterträge | 6.000 EUR |
| • Abschreibungen | 5.000 EUR |
| • Anteilige Zinsen | 2.000 EUR |
| • Betriebskosten | 5.000 EUR |
| • Bauhofleistungen | 3.000 EUR |
| • Anteilige Verwaltungskosten | 1.000 EUR |
| • Verlust/ Substanzverzehr | 10.000 EUR |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

85

Über- und außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen § 117 NKomVG (§ 89 NGO)

- zeitlich **und** sachlich unabweisbar
- Deckung **muss** gewährleistet sein **und**
- Zustimmung
 - durch die Vertretung (den Rat)
 - bei unerheblichen Aufwendungen und Auszahlungen durch Hauptverwaltungsbeamten
 - Die Unerheblichkeit kann in der Haushaltssatzung unter § 6, in der Hauptsatzung oder in einer von der Vertretung beschlossenen Richtlinie festgelegt sein.
 - in Eilfällen durch Hauptausschuss (Verwaltungsausschuss)
 - in Fällen, die keinen Aufschub dulden, der HVB im Einvernehmen mit einem politischen Vertreter
 - Die Vertretung ist unverzüglich zu unterrichten

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

86
86

Beispiele

Im November wird durch ein Unwetter das Dach einer Grundschule abgedeckt. Mittel aus dem Ansatz für die Bauunterhaltung stehen nicht mehr zur Verfügung.

Während eines Einsatzes wird der Notarztwagen in einen Unfall verwickelt, die Reparaturkosten übersteigen den Ansatz für Fahrzeugunterhaltung.

Während des Haushaltsjahres legt die Bundesregierung ein Konjunkturpaket auf, das bestimmte Baumaßnahmen bis zu 60 % fördert. Mittel zur Gegenfinanzierung stehen nicht zur Verfügung.

Über- und außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen § 117 NKomVG (§ 89 NGO)

Sonderregelung für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen,

die im folgenden Haushaltsjahr fortgesetzt werden sind auch dann zulässig, wenn ihre **Deckung erst im folgenden Haushaltsjahr** gewährleistet ist.

Grund: kein Baustopp solange die Finanzierung über die mittelfristige Haushaltsplanung sichergestellt ist.

Über- und außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen § 117 NKomVG (§ 89 NGO)

Sonderregelung für Abschreibungen

Überschreitungen werden vom HVB ermittelt und in die Erstellung des Jahresabschlusses einbezogen.

Grund: Es sind keine zahlungswirksamen Aufwendungen

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

89
89

Über- und außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen § 117 NKomVG (§ 89 NGO)

Deckungsmittel

Minderaufwendungen

Mehrerträge

Deckungsreserve

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

90
90

Deckung eines Mehrbedarfs

Verfahren

- flexible Haushaltsführung
 - Zweckbindung von Erträgen, § 18 GemHKVO
 - Deckung durch Minderaufwendungen, § 19 GemHKVO
- Antrag auf über- oder außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen, § 117 NKomVG

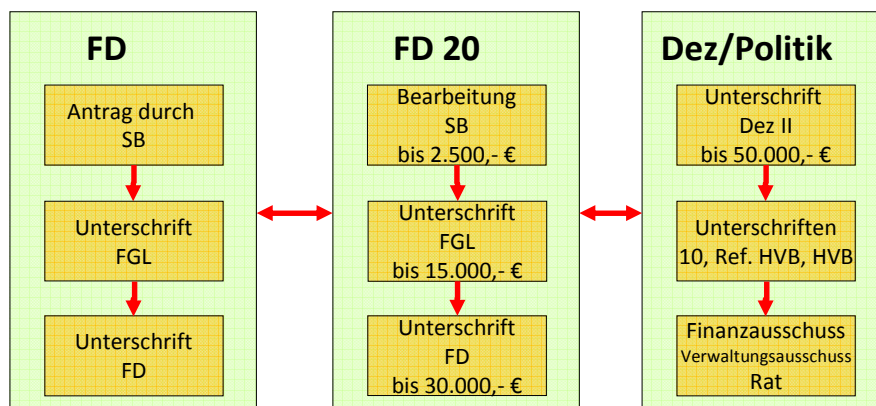
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

91
91

Über- und außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen

Bearbeitungswege am Beispiel der Stadt Salzgitter



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

92
92

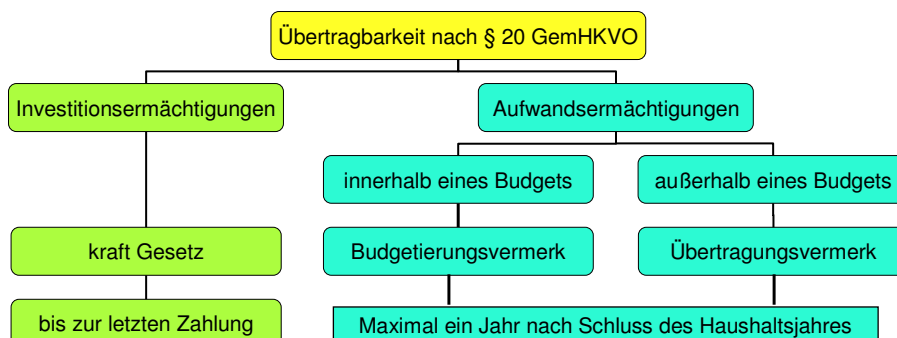
Deckungsreserve

§ 13 GemHKVO

- zur Deckung von über- und außerplanmäßigen Aufwendungen und Auszahlungen
- in angemessener Höhe
- keine Ansatzüberschreitung
- keine Deckungsfähigkeit
- keine Übertragbarkeit

Übertragbarkeit

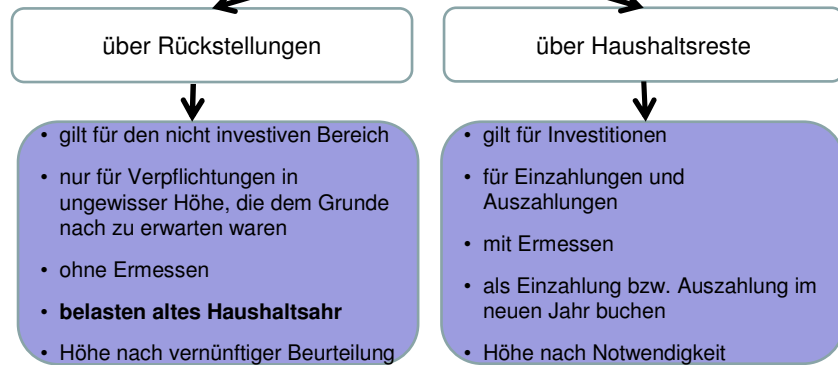
Übertragbarkeit bedeutet, nicht ausgeschöpfte Ermächtigungen des laufenden Haushaltsjahres im kommenden Jahr zu nutzen



Übertragbarkeit

Arten der Übertragungsermächtigungen

Zeitliche Übertragbarkeit



17.11.2011

Ekkehard Grunwald
Kommunales HH-Recht

KAS -

95

Beispiele

Die Fertigstellung einer Straße (Investition) war für November des Jahres geplant. Aufgrund einer verspäteten Genehmigung der Haushaltssatzung und einer früh einsetzenden Frostperiode kann die Baumaßnahme im laufenden Jahr nicht abgeschlossen werden.

Über die Bildung eines Haushaltsrestes stehen die Mittel im kommenden Jahr zur Verfügung.

Die Rechnung über Büromaterial (lfd. Verwaltungstätigkeit) liegt am Ende des Jahres noch nicht vor, so dass die Auszahlung erst im kommenden Jahr erfolgen kann.

Durch die Bildung einer Rückstellung stehen die Mittel im neuen Haushaltsjahr zur Verfügung.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald
Kommunales HH-Recht

KAS -

96

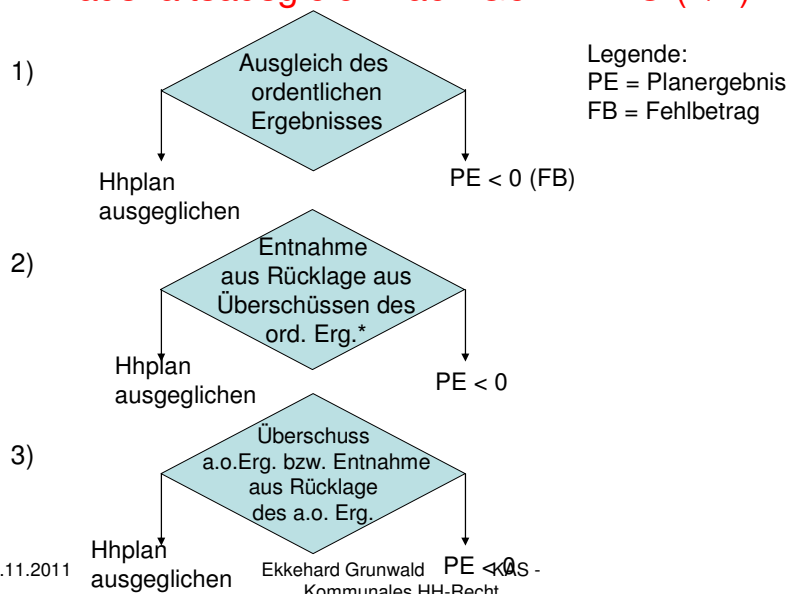
Der Haushaltsausgleich im NKR

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

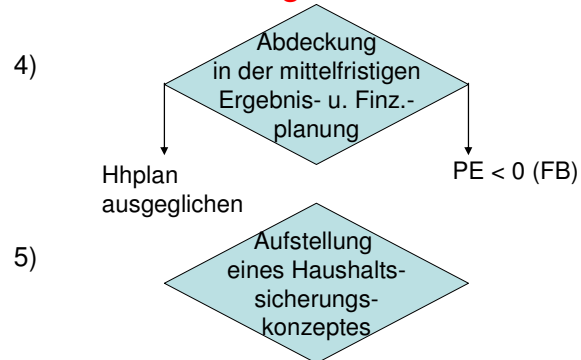
97

Haushaltsausgleich nach GemHKVO (1/2)



98

Haushaltsausgleich nach GemHKVO (2/2)



* keine Verrechnung von Fehlbeträgen aus der Bewertungsrücklage und aus dem Sonderposten für den Bewertungsausgleich

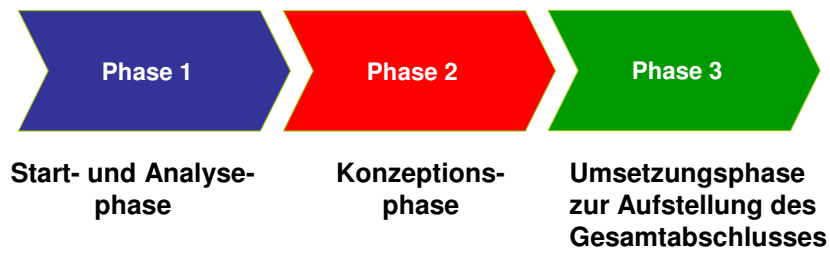
IV Stadt/Gemeinde/Landkreis als Konzern: Der konsolidierte Gesamtabchluss

1. Das Projekt: Erster kommunaler Gesamtabschluss der Stadt Salzgitter 2008

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

101



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

102

**1.
Ziel festlegen**

Beschlussvorlage vom 23.03.2009:

- Pilotgesamtabschluss auf der Basis der Abschlüsse zum 31.12.2008
- aufzustellen bis Ende 2009
- begleitet durch externe Unterstützung

17.11.2011

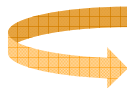
Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

103

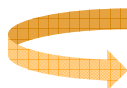
Phase 1

Klare Zielvorgabe:

- ❖ 1. Pilot-Gesamtabschluss bis Jahresende 2009
- ❖ auf der Basis der Jahresabschlüsse zum 31.12.2008



Strategiegespräch am 12. Mai 2009 mit den Geschäftsführern aller „großen“ Beteiligungen



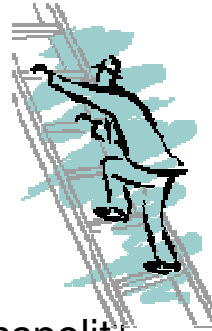
Brief an die Beteiligungen mit Darstellung des Konsolidierungskreises

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

104

- Unterstützung durch die Verwaltungsführung
- Vermittlung der Projektziele
- Identifikation mit dem Projekt
- Gute Fachleute
- Hohe Motivation
- Das Projektteam als Erfolgsteam!
- Geregelte transparente Informationspolitik



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

105

Zentrale Konsolidierungsstelle (= Kämmererei):

- Aufstellung und Fortschreibung der Gesamtabschlussrichtlinie
- Aufstellung und Fortschreibung des Positionenplans
- Know-how aufbauen und Informationen an die Betriebe
- Verantwortlich für die Aufstellung des Gesamtabschlusses, der Ergebnisrechnung, der Kapitalflussrechnung, Lagebericht
- Aufstellung und Sicherstellung der Einhaltung des Zeitplans

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

106

Aufgaben von Kämmerei + Beteiligungsmanagement:

- Aufbau eines Konzernmeldewesens
- Konzernrechnungslegung als Instrument der internen Steuerung des Konzerns Kommune
- Optimierung von Konzernstrukturen



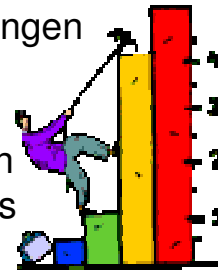
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

107

Aufgaben der Betriebe

- Meldung der Daten gemäß Positionenplan und Gesamtabschlussrichtlinie
- Beachtung der kommunalen Zuordnungs- und Bewertungsvorschriften
- Meldung der internen Leistungsbeziehungen (Forderungen/Verbindlichkeiten, Erträge/Aufwendungen)
- Bescheinigung der Richtigkeit durch den Wirtschaftsprüfer des Einzelabschlusses



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

108

• **Ausbildung und Erfahrungen**

- Diplom-Kaufmann/Kauffrau oder
- Diplom-Betriebswirt/in oder
- Bilanzbuchhalter IHK
- Mehrjährige Berufserfahrung in der Konzernrechnungslegung oder vergleichbare Prüfungserfahrungen bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

• **Kenntnisse**

- Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR)
- Eigenbetriebsrecht Niedersachsen
- Handelsgesetzbuch (HGB)
- Deutsche Rechnungslegungs Standards (DRS)
- Konsolidierungssoftware
- Projekterfahrung und -management

• **Aufgaben**

- Leitung des Projektes zur Vorbereitung und Konzeption des ersten konsolidierten Gesamtabschlusses
- Erarbeitung und lfd. Abstimmung des Positionenplans / Mapping
- Unterstützung bei der Überleitungsrechnung der Einzelabschlüsse zur KB II
- (Kapital-) Konsolidierung: Vollkonsolidierung oder At Equity
- Erstellung der jährlichen konsolidierten Gesamtabschlüsse (Gesamtergebnisrechnung, Gesamtfinanzrechnung, Gesamtbilanz, Gesamtanhang)
- Ansprechpartner der verselbständigten Aufgabenträger
- Unterstützung der Verwaltungsführung bei der Gesamtsteuerung

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

109

.

Buchhalterischer und betriebswirtschaftlicher Sachverstand!

Stellenbewertung nach Engeltgr. 11

**Erstellen des Gesamtabschlusses:
20% Zeitanteile**

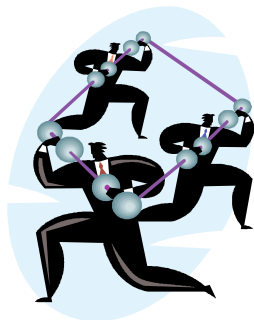
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

110

Information: Präsentation des geplanten Vorgehens

**Stakeholder-
Management**



**Zusammenarbeit/
Kooperation:**
Erarbeitung der
Konsolidierungs-protokolle
anhand der
Einzelabschlüsse

Einbeziehung bei Entscheidungen:
Aktive Mitgestaltung im Projektteam

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

111

**2.
Projekt-
organisation**

Projektverfügung:

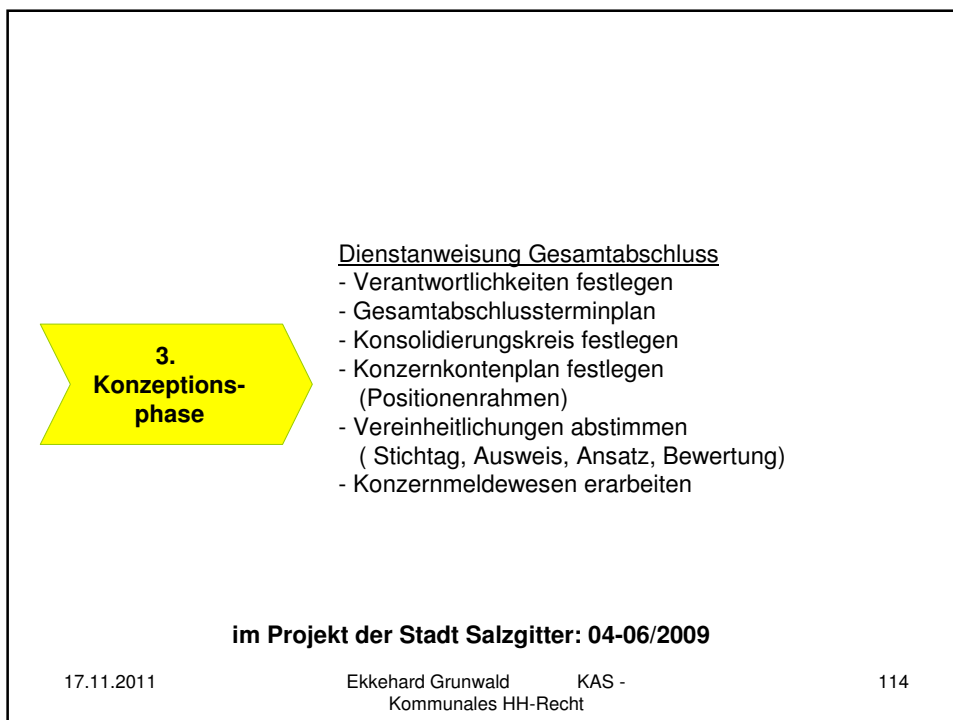
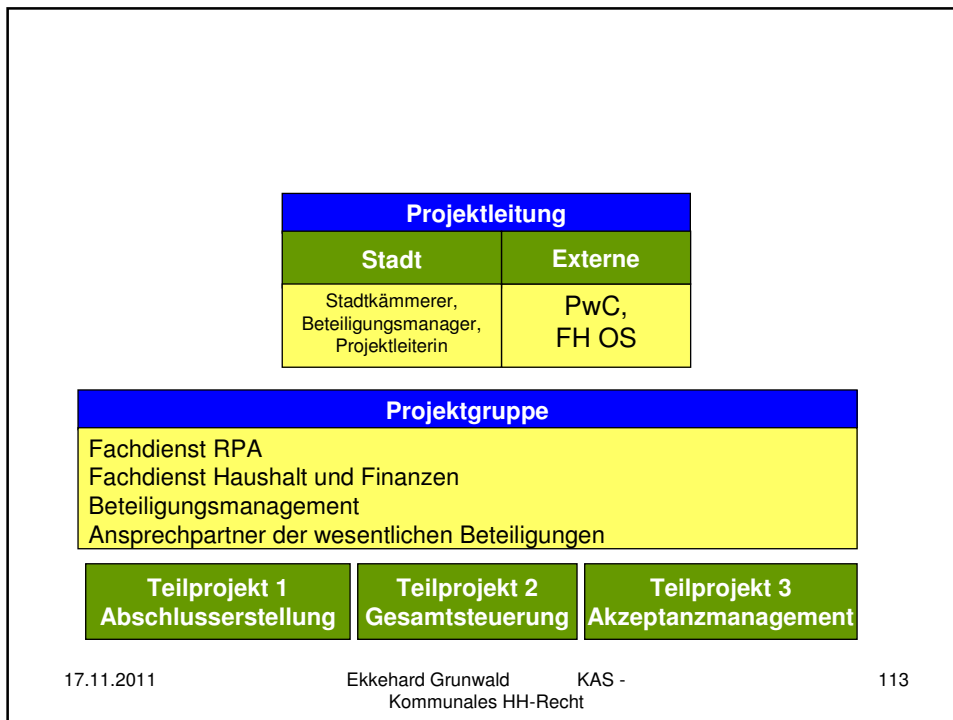
- Projektmitglieder benennen
- Projektstruktur benennen
- Spielregeln abstimmen
- Berichtswesen festlegen
- Terminvorgaben abstimmen
- Termine der Mitteilungen an die Politik

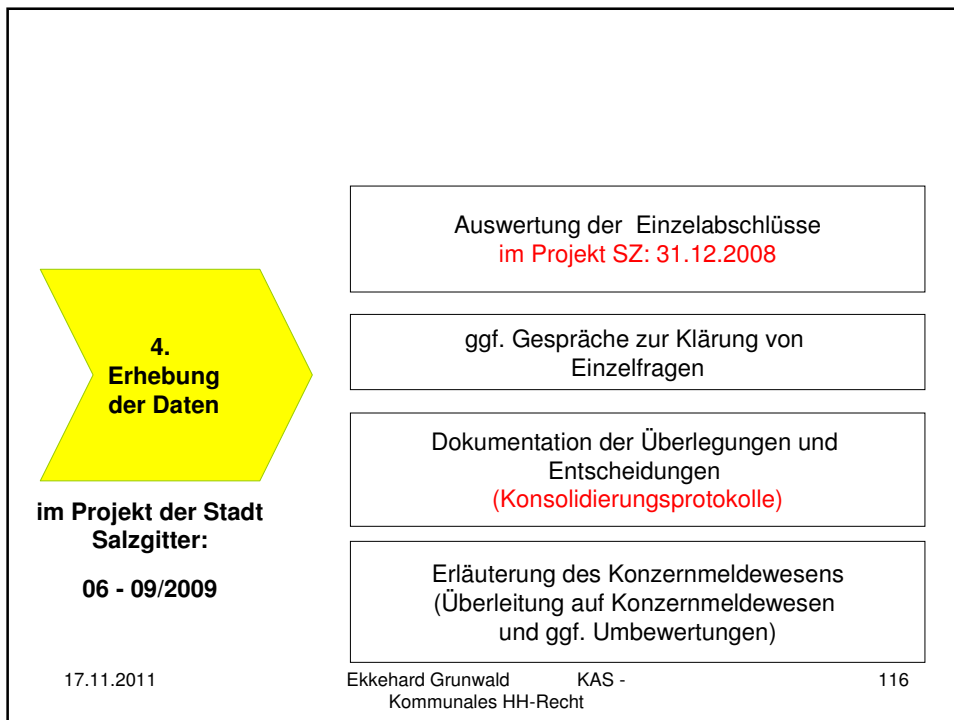
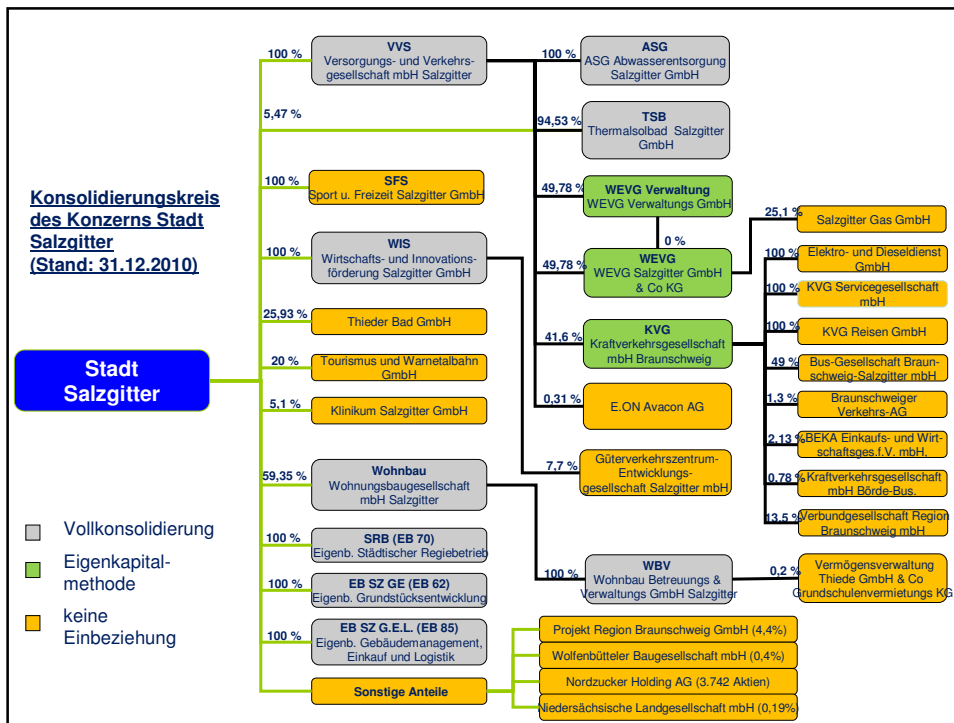
Kick-off am 23.04.2009

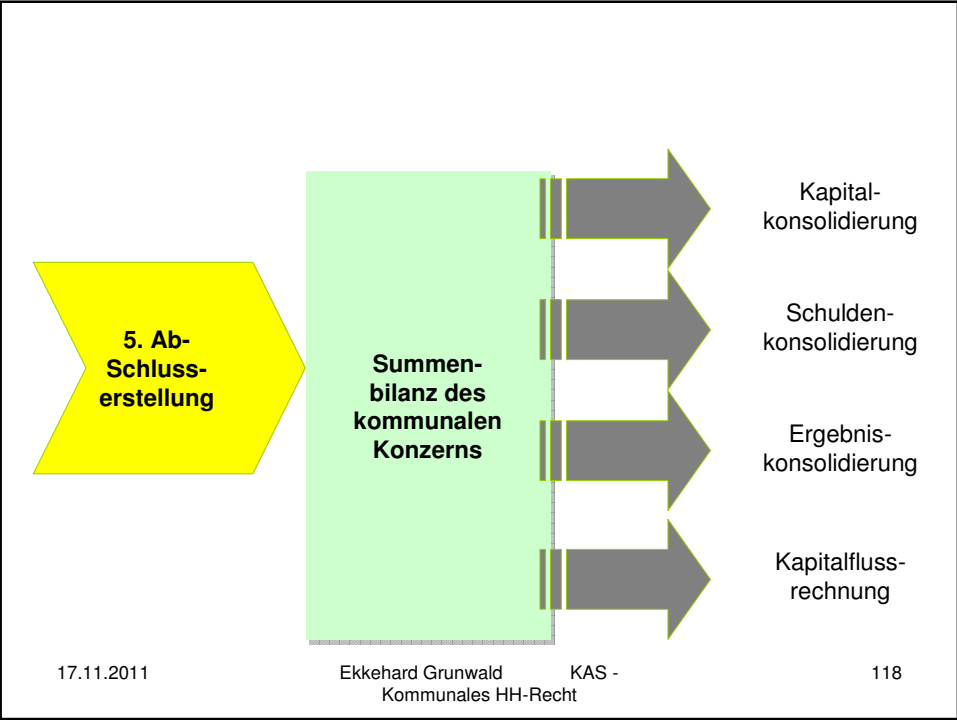
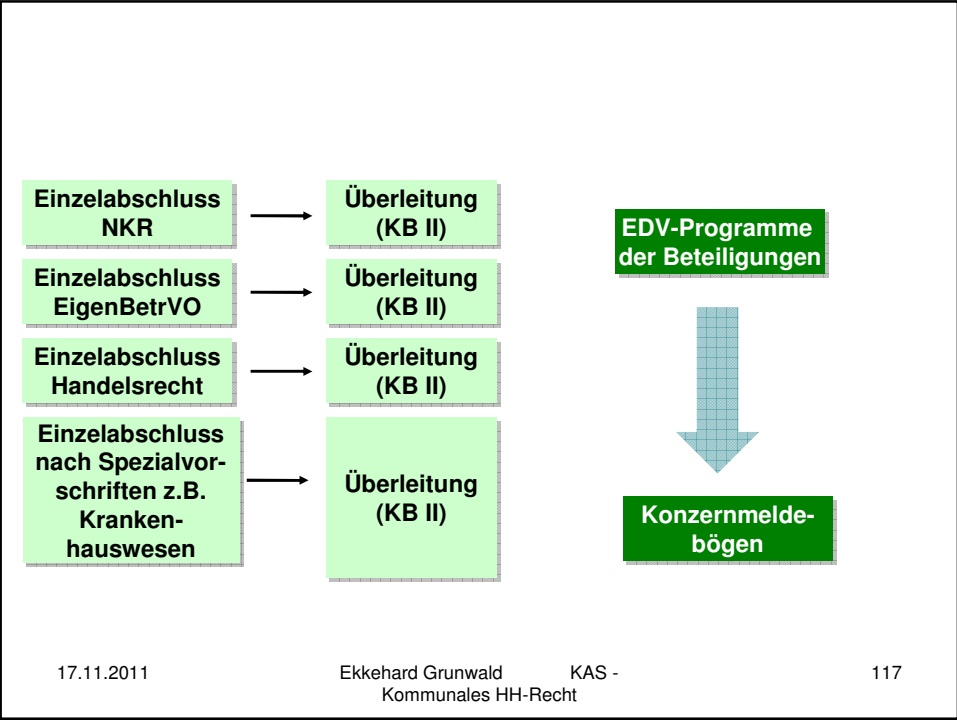
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

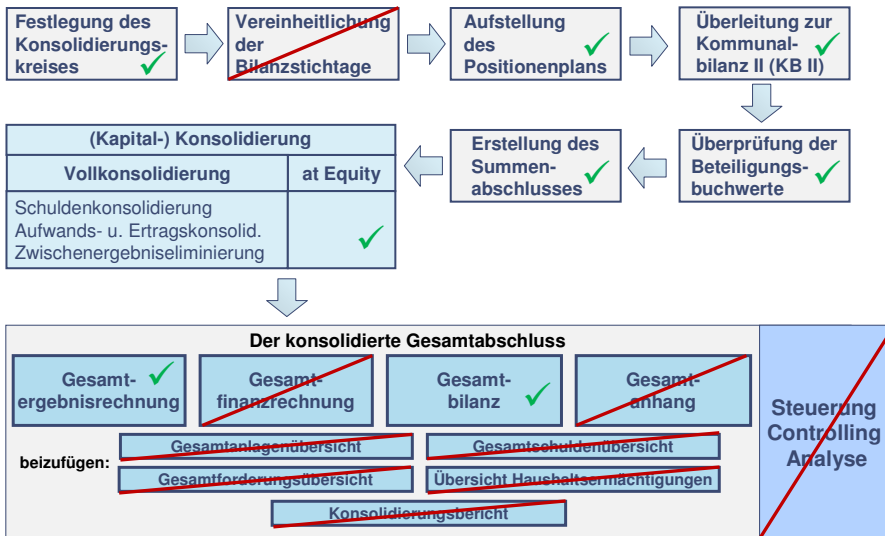
112







Arbeitsschritte im Rahmen des **Pilot**-Projektes



Erster „echter“ Gesamtabschluss:



**Zum Stichtag:
31.12.2010**

Gesamtabschluss zum 31.12.2010

| AKTIVA [Mio. €] | Bilanz der Stadt | | Summenbilanz | | Gesamtbilanz | |
|--------------------------|------------------|--------|----------------|-------|--------------|-------|
| Grundstücke/Gebäude | 30,2 | 5,1% | 479,6 | 36,6% | 479,6 | 48,8% |
| Infrastrukturvermögen | 208,8 | 35,5% | 304,0 | 23,2% | 304,0 | 30,9% |
| Übriges Sachvermögen | 23,3 | 4,0% | 91,8 | 7,0% | 91,8 | 9,3% |
| Finanzvermögen | 318,3 | 54,1% | 401,1 | 30,6% | 75,3 | 7,7% |
| Liquide Mittel | 0,2 | 0,0% | 25,3 | 1,9% | 25,3 | 2,6% |
| Rechnungsabgrenzung | 7,7 | 1,3% | 7,8 | 0,6% | 7,8 | 0,8% |
| | 588,4 | | 1.309,5 | | 983,8 | |
| PASSIVA [Mio. €] | | | | | | |
| Nettoposition ohne Sopo | -69,2 | -11,8% | 175,3 | 13,4% | 41,5 | 4,2% |
| Sonderposten | 122,5 | 20,8% | 162,9 | 12,4% | 145,1 | 14,7% |
| Geldschulden | 319,8 | 54,3% | 449,8 | 34,3% | 445,0 | 45,2% |
| Kreditähnl. Rechtsgesch. | 7,5 | 1,3% | 68,5 | 5,2% | 61,0 | 6,2% |
| Übrige Schulden | 14,4 | 2,4% | 184,4 | 14,1% | 32,0 | 3,3% |
| Pensionsrückstellungen | 150,7 | 25,6% | 150,8 | 11,5% | 150,8 | 15,3% |
| Übrige Rückstellungen | 42,5 | 7,2% | 99,8 | 7,6% | 90,3 | 9,2% |
| Rechnungsabgrenzung | 0,3 | 0,0% | 18,1 | 1,4% | 18,1 | 1,8% |
| | 588,4 | | 1.309,5 | | 983,8 | |

| Aktiva | 31.12.2008 | 31.12.2009 | 31.12.2010 | Passiva | 31.12.2008 | 31.12.2009 | 31.12.2010 |
|--|--------------------|----------------------|--------------------|--|--------------------|----------------------|--------------------|
| | -Euro- | -Euro- | -Euro- | | -Euro- | -Euro- | -Euro- |
| 1. Immaterielles Vermögen | 7.954.134 | 14.222.953 | 13.987.555 | 1. Nettoposition | | | |
| 2. Sachvermögen | | | | 1.1 Basis-Reinvermögen | 11.528.116 | 22.155.621 | 96.182.219 |
| 2.1 Bebaute und unbebaute | 447.411.176 | 470.407.150 | 479.595.702 | 1.1.1 Reinvermögen | 133.096.129,35 | 167.873.940,14 | 188.735.042,47 |
| Grundstücke | | | | 1.1.2 Sollheibetrag aus kameralem Abschluss (Mnusbetrag) | -121.568.013,67 | -145.718.318,74 | -92.552.823,78 |
| 2.2 Infrastrukturvermögen | 313.148.938 | 311.007.831 | 303.988.769 | davon | | | |
| 2.3 Sonstiges Sachvermögen | 81.712.511 | 79.803.247 | 91.766.604 | Passiver Unterschiedsbetrag aus | | | |
| | 842.272.625 | 861.218.229 | 875.351.075 | Kapitalkonsolidierung | 40.124.311,72 | 33.481.203,60 | 44.046.922,46 |
| | | | | Anteile anderer Gesellschafter aus Kapitalkonsolidierung | 10.388.201,35 | 757.800,00 | 11.940.837,41 |
| | | | | 1.2 Rücklagen | 2.757.667 | 31.645.885 | 40.677.122 |
| | | | | 1.3 Jahresergebnis | 42.415.789 | 28.403.890 | -95.333.174 |
| | | | | 1.4 Sonderposten | 154.315.809 | 149.991.757 | 145.091.944 |
| 3. Finanzvermögen | | | | | 261.529.893 | 231.187.153 | 186.618.011 |
| 3.1 Anteile an verbundenen Unternehmen | 0 | 0 | 0 | 2. Schulden | | | |
| 3.2 Beteiligungen | 12.748.700 | 12.748.700 | 12.761.144 | 2.1 Geldschulden davon | 258.767.450 | 358.660.120 | 444.991.009 |
| 3.3 Sondervermögen | 0 | 0 | 0 | 2.1.1 Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen | 205.912.755 | 224.776.614 | 259.625.649 |
| 3.4 Ausleihungen | 1.617.451 | 2.004.789 | 1.361.158 | 2.1.2 Liquiditätskredite | 52.854.695 | 133.883.506 | 185.115.829 |
| 3.5 Forderungen | 47.902.969 | 51.586.244 | 10.907.869 | 2.2 Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften | 70.722.861 | 66.894.112 | 61.007.380 |
| 3.6 Sonstige Vermögensgegenstände | 12.766.512 | 40.812.965 | 36.299.195 | 2.3 Verbindlichkeiten aus L.L. | | | |
| | 75.035.632 | 107.152.698 | 61.329.365 | 2.4 Transferverbindlichkeiten | 7.823.227 | 33.193.511 | 10.506.620 |
| 4. Liquide Mittel | 17.378.599 | 39.340.025 | 25.291.553 | 2.5 Sonstige Verbindlichkeiten | 7.384.975 | 9.000.114 | 5.421.579 |
| | 9.687.527 | 876.594 | 7.791.730 | | 22.184.988 | 26.203.429 | 16.044.164 |
| 5. Aktive Rechnungsabgrenzung | | | | | 366.883.501 | 493.951.285 | 537.970.752 |
| | | | | 3. Rückstellungen | 305.910.055 | 279.995.358 | 241.037.912 |
| | | | | 4. Passive Rechnungsabgrenzung | 18.005.068 | 17.676.703 | 18.124.602 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Bilanzsumme | 952.328.518 | 1.022.810.499 | 983.751.277 | Bilanzsumme | 952.328.518 | 1.022.810.499 | 983.751.277 |

| Konzern-Ergebnisrechnung | Pilot 2008 | Rechnungsjahr 2009 | Rechnungsjahr 2010 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ordentliche Erträge | | | |
| 1. Steuern und ähnliche Abgaben | 179.317.691,88 | 88.009.106,71 | 93.650.031,19 |
| 2. Zuwendungen und allgemeine Umlagen | 22.767.537,51 | 19.875.504,52 | 23.975.358,45 |
| 3. Auflösungserträge aus Sonderposten | 8.312.547,58 | 8.389.837,12 | 8.424.314,47 |
| 4. sonstige Transfererträge | 5.960.565,31 | 4.937.443,78 | 5.361.336,55 |
| 5. öffentlich-rechtliche Entgelte | 46.433.236,89 | 45.733.610,57 | 42.426.280,46 |
| 6. privatrechtliche Entgelte | 28.890.358,48 | 24.617.594,55 | 32.518.100,39 |
| 7. Kostenerstattungen und Kostenumlagen | 36.204.310,23 | 35.677.106,08 | 36.915.432,75 |
| 8. Zinsen und ähnliche Finanzerträge | 40.435.890,72 | 9.430.374,24 | 8.659.622,61 |
| 9. aktivierte Eigenleistung | 571.797,87 | 463.478,13 | 587.972,87 |
| 10. Bestandsveränderungen | -1.344.286,00 | 615.519,42 | 2.582.797,30 |
| 11. sonstige ordentliche Erträge | 7.973.355,16 | 34.178.336,41 | 19.045.212,12 |
| 12. = Summe ordentliche Erträge | 375.523.005,63 | 271.927.911,53 | 274.146.459,16 |
| ordentliche Aufwendungen | | | |
| 13. Aufwendungen für aktives Personal | | | |
| 14. Aufwendungen für Versorgung | | | |
| 15. Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen | | | |
| 16. Abschreibungen | | | |
| 17. Zinsen und ähnliche Aufwendungen | | | |
| 18. Transferaufwendungen | | | |
| 19. sonstige ordentliche Aufwendungen | | | |
| 20. = Summe ordentliche Aufwendungen | | | |
| 21. = Ordentliches Ergebnis Jahresüberschuss (+)/Jahresfehlbetrag (-) | | | |
| 22. außerordentliche Erträge | | | |
| 23. außerordentliche Aufwendungen | | | |
| 24. außerordentliches Ergebnis | | | |
| Jahresergebnis Überschuss (+) / Fehlbetrag (-) | | | |

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|----------|----------|
| | 29,015 | - 56,952 | - 52,705 |
| | | Mio. € | |

2. Praxisproblem: Aktualität = Termindruck!

| Vergleich des zeitlichen Ablaufs Gesamtabschluss | | | |
|--|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Land | Regelung | Erstellung bis (in Monaten) | Feststellung bis (in Monaten) |
| BW | § 95 b I GemO | 9 | 15 |
| BY | Art. 102 II, III GO | 10 | 24 |
| BB | § 83 VI BbgKVerf | 12 | n. n. |
| HS | §§ 114 a IX, 14 u I HGO | 9 | 24 |
| MV | § 61 IX KV | 9 | 12 |
| NDS | § 129 I NKomVG (101 NGO) | 6 | 12 |
| NRW | § 116 V, § 96 I GO | 9 | 12 |
| RP | §109 VIII GemO | 11 | 12 |
| SL | §§ 100 VI, 101 II KSVG | 9 | 12 |
| SN | §§ 88 b 1, 88 b II SächsGemO | 6 | 12 |
| LSA | § 108 a I GO | 18 | 24 |
| SH | § 95 o VII, 95 n III GO | 9 | 12 |
| TH | §§ 20 VIII, 25 III ThürNKFG | 10 | 12 |

Beschluss der Projektleitung:

Einhaltung der gesetzlichen Aufstellungsfrist zum 30.06.2010

Kann das gehen? Wenn ja, dann wie?



Welche Probleme gibt es?
Buchungsschluss 31.01.
und Aufstellung Einzelabschluss 31.03.

Welches sind die Hauptprobleme?

- Ausfallzeiten durch Resturlaub/Krankheit
- Sonderprojekte während des Zeitraums
- Rechnungen liegen noch nicht alle vor,
z.B. vom Energieversorger oder internen Dienstleister
- Uneinheitlicher Buchungsschluss
- Anlagenbuchhaltung muss noch abgestimmt werden



17.11.2011

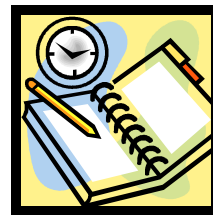
Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

127

Welche Lösungen gibt es?
Buchungsschluss 31.01.
und Aufstellung Einzelabschluss 31.03.

Kann das gehen? Wenn ja, dann wie?

- Rechnungen werden bereits bis 15.01. erstellt.
- Sofern das nicht möglich ist, müssen Rückstellungen gebildet werden.
- Abstimmungen, z.B. der Anlagenbuchhaltung bereits unterjährig
- bei der Urlaubsplanung ist der erhöhte Arbeitsanfall zu berücksichtigen, ggf. Urlaubssperre



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

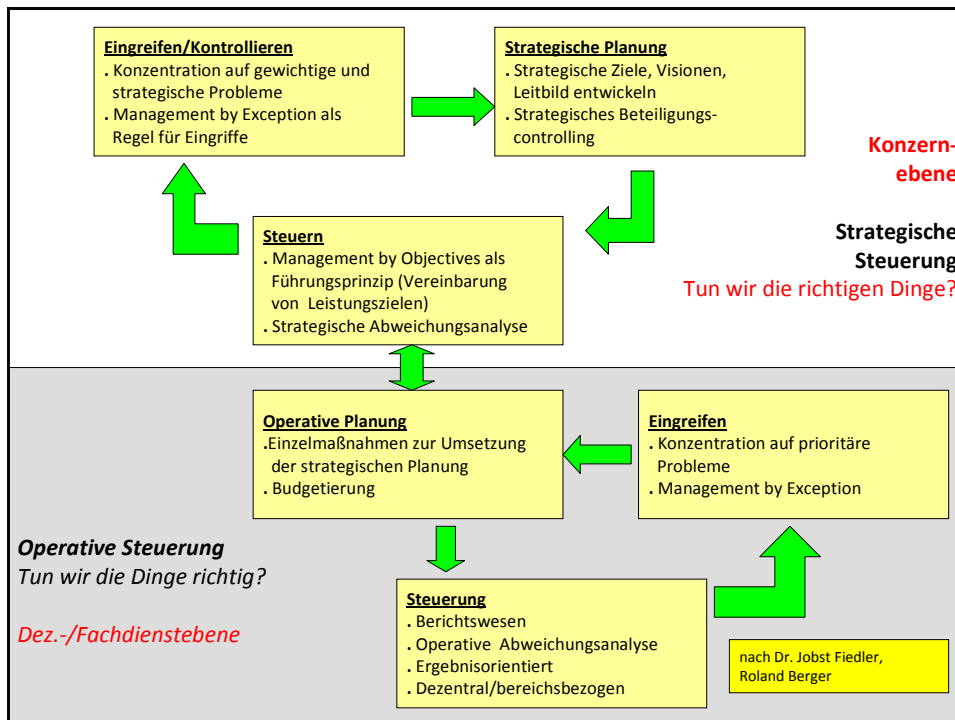
128

3. Ergebnisse und Konsequenzen aus dem Gesamtabschluss: Steuerungsrelevanz

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

129





Dugatti type 25 B

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

131



Dugatti Royale Type 41

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

132



Wir planen unsere Fahrt nach Nürnberg zum KGSt-Forum.

Wir steuern den Wagen während der Fahrt dorthin – auf den Parkplatz Steuern wir nicht mehr!

Wie steuern wir den Konzern, wenn er bereits seit 12 oder gar 24 Monaten parkt?

Natürlich gar nicht mehr!

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

133

Der Abschluss muss den grundlegenden Zweck der Buchführung, **die Dokumentation**, erfüllen - §§ 238 I i. V. m. 290 I, 300 II, 317 III 1 HGB

Nach: Leffson, Ulrich, Die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, Seite 157 m. w. N., 7. Aufl., Düsseldorf, 1987

Rechenschaft – i. S. d. „Offenlegung der Verwendung des anvertrauten Kapitals“ (nach Leffson, a. a. O. Seite 64) und § 297 II 2 HGB hat der GA „unter Beachtung der GoB ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- Und Ertragslage des Konzerns zu vermitteln.“

Information zum Kapitalerhalt (z. B. § 249 i. V. m. § 298 I HGB – Drohverlustrückstellungen auch in GA) (siehe: Baetge/Kirsch/Thiele, Konzernbilanz, Seite 44, 8. Aufl., Düsseldorf 2009)

Der Konzernabschluss soll die EA nur ergänzen und Informationsdefizite des EA ausgleichen = Kompensationszweck (s. o. Seite 46 f)

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

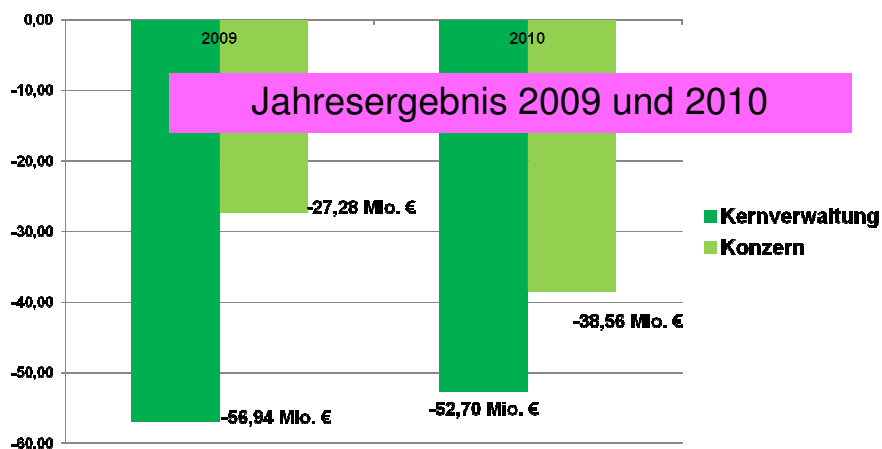
134

| Kennzahl / Grundzahl | Kernverwaltung | Konzern | Bewertung |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| JA-Ergebnis | - 52,7 Mio. € | - 38,56 Mio. € | ? |
| Zuwendungsquote | 10,68% | 8,75% | ? |
| Personalaufwandsquote | 18,00% | 23,30% | Eher intensiveres Outsourcen? |
| Verschuldungs-grad | 90,94% | 81,03% | Keine Schatten-haushalte |
| Eigenkapital- quote I (ohne SoPos) | -11,75% | 4,22% | |
| Eigenkapital- quote II (mit SoPos) | 9,06% | 18,97% | Anwendung des § 110 VIII NKomVG? |
| Steuerquote 2010 zu ordentl. Ertrag | 41,70% | 34,20% | ? |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

135

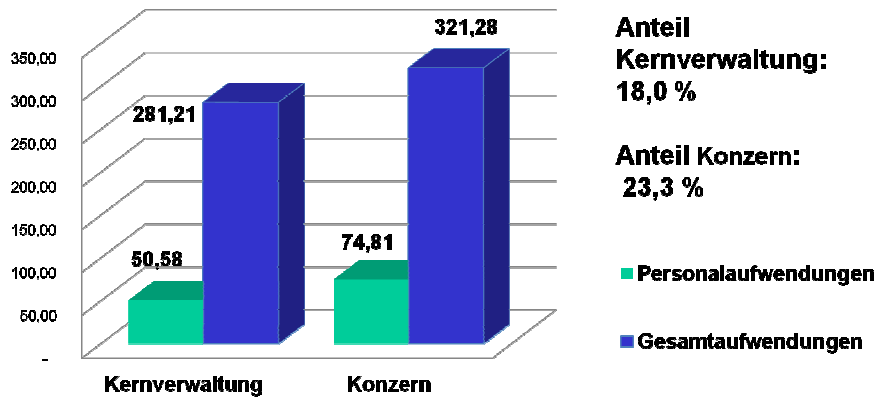


17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

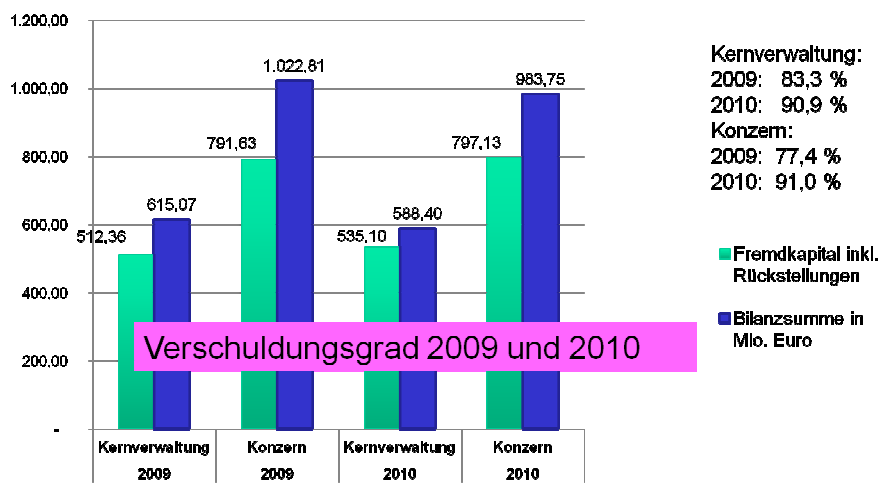
136

Personalaufwandsquote 2010



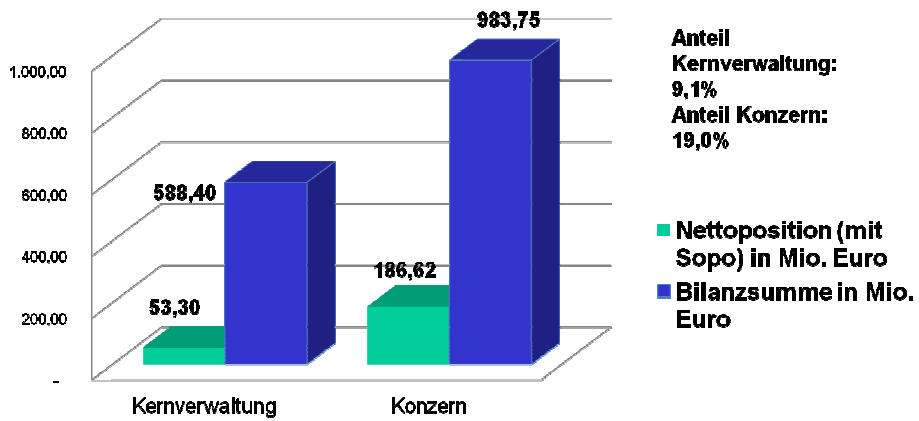
Anteil Kernverwaltung: 18,0 %

Anteil Konzern: 23,3 %



Kernverwaltung:
2009: 83,3 %
2010: 90,9 %
Konzern:
2009: 77,4 %
2010: 91,0 %

Eigenkapitalquote II

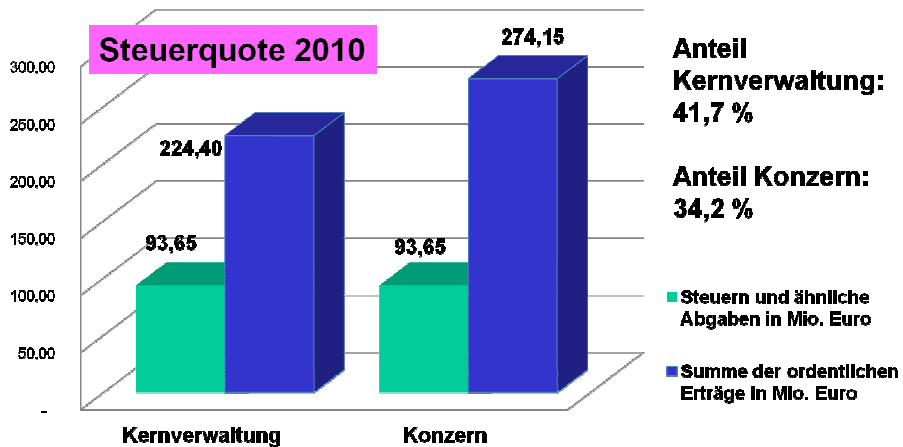


17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

139

Steuerquote 2010



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

140

Feststellung:

Immer mehr **Ausgliederungen** zur kommunalen Aufgabenerledigung

• Beteiligungsberichte:

Keine Gesamtschau auf den „Konzern Kommune“

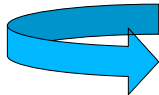
• **Verankerung des Gesamtabschlusses in den haushaltsrechtlichen Vorschriften:**

- Überblick über das wirtschaftliche Gebaren der Kommune unabhängig vom Grad der Ausgliederung
- Möglichkeiten zur Gesamtsteuerung (Steuerung auf der Basis konsolidierter Daten).

Die Kommunen stehen vor zwei Herausforderungen:

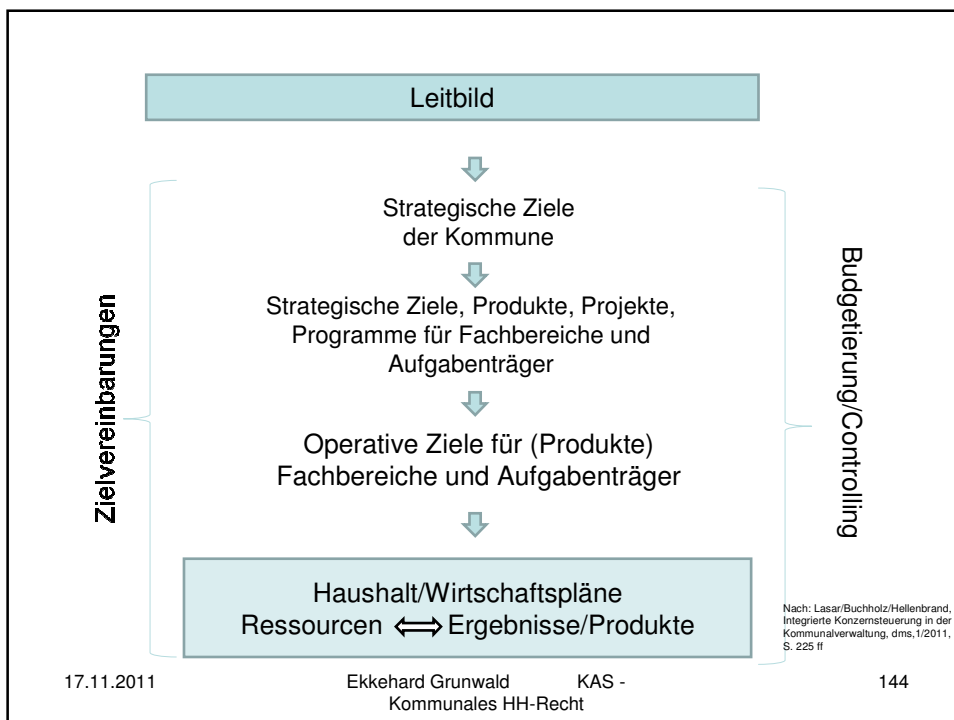
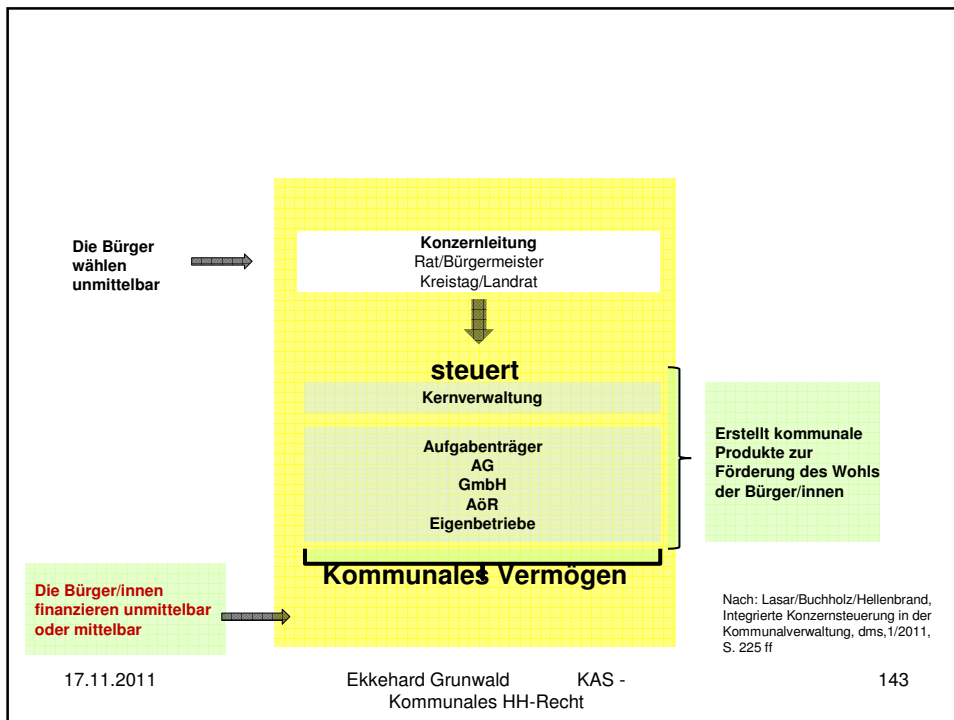
1. Erstellung des Gesamtabschlusses

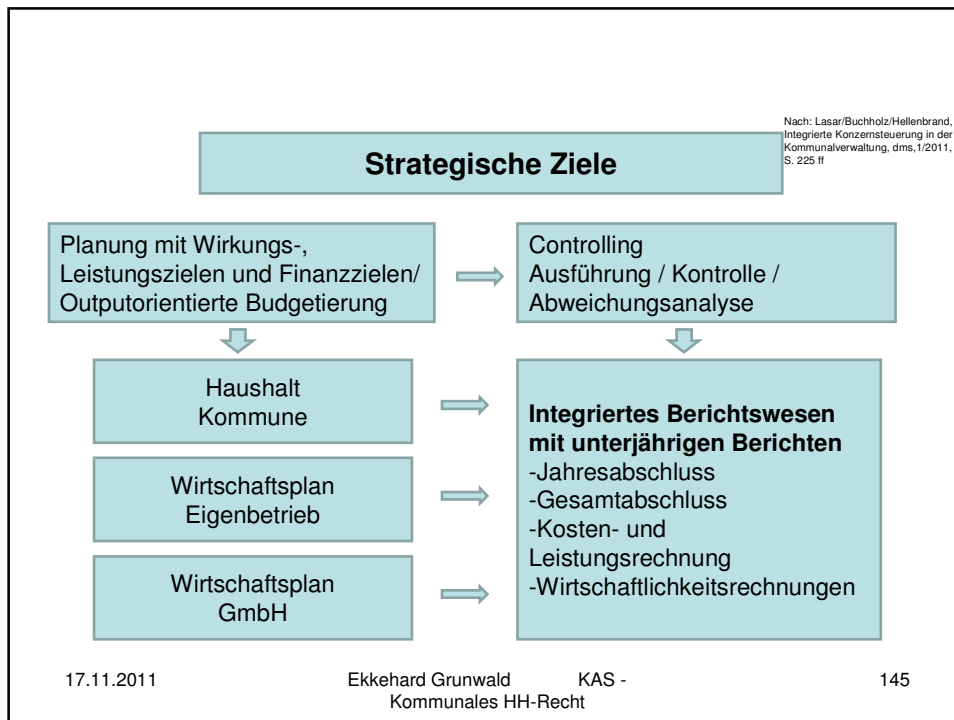
2. Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts für eine zielgerichtete und aufeinander abgestimmte Steuerung der Kommune als Ganzes



Wirksames Beteiligungscontrolling – OK!

vor allem: wirksamer integrierter Steuerungsansatz





„Gesamtproduktstrahlen“

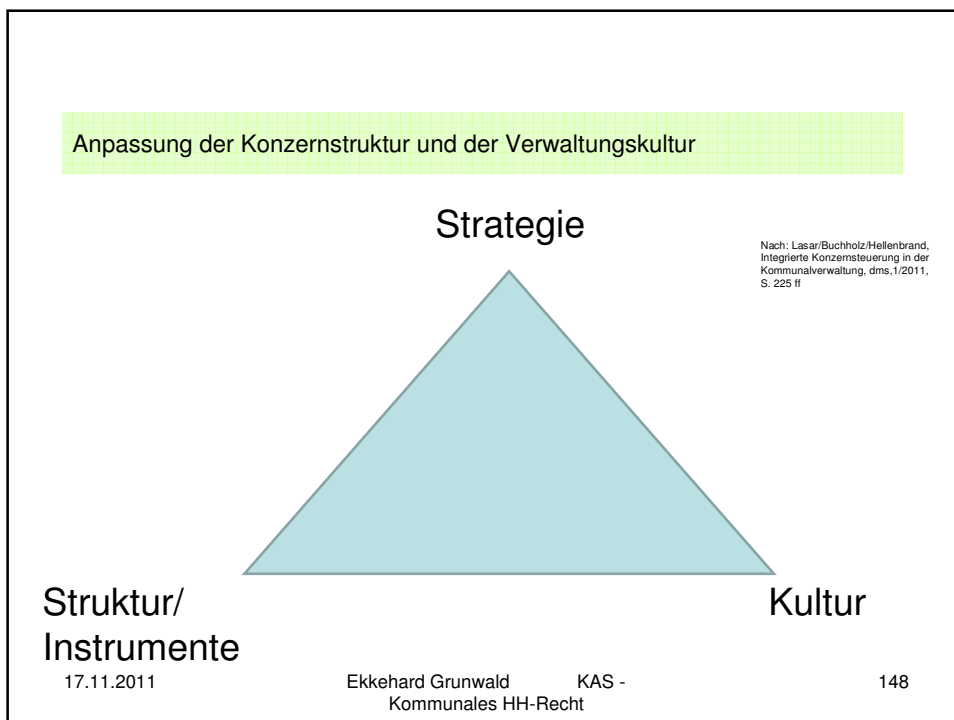
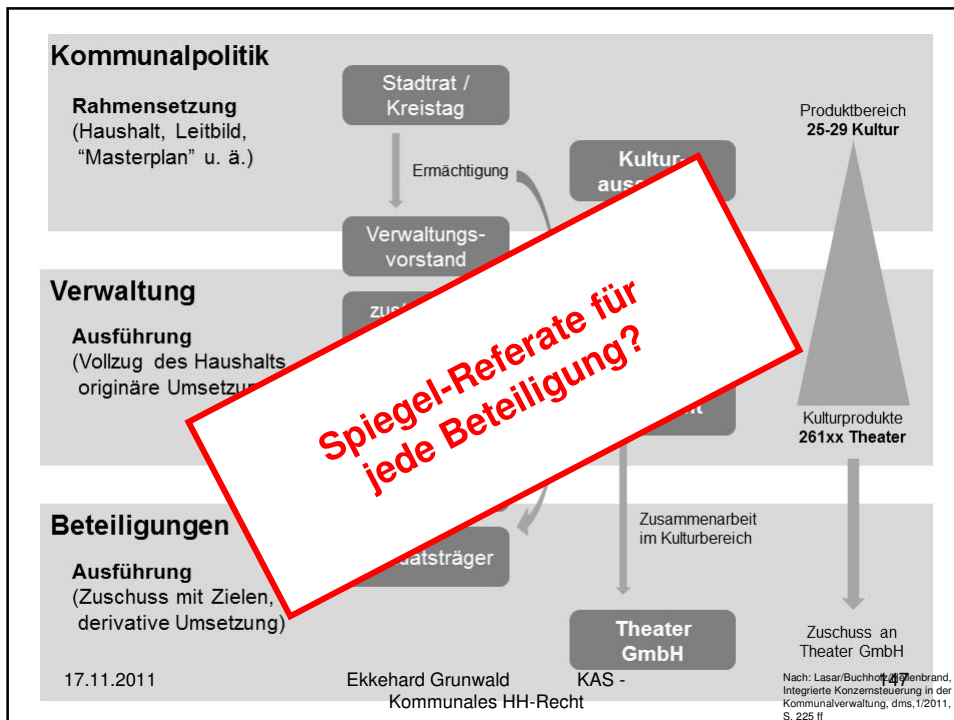
| | | |
|---------------------------------------|--|---------------------------------|
| 11 Innere Verwaltung | 41 Gesundheitsdienste | 55 Natur- und Landschaftspflege |
| 12 Sicherheit und Ordnung | 42 Sportförderung | 56 Umweltschutz |
| 21 Schulträgeraufgaben | 51 Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformation | 57 Wirtschaft und Tourismus |
| 25 Kultur und Wissenschaft | 52 Bauen und Wohnen | 61 Allgemeine Finanzwirtschaft |
| 31 Soziale Hilfen | 53 Ver- und Entsorgung | 71 Stiftungen |
| 36 Kinder-, Jugend- und Familienhilfe | 54 Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV | |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
 Kommunales HH-Recht

146

Nach: Lasar/Buchholz/Hellenbrand,
Integrierte Konzernsteuerung in der
Kommunalverwaltung, dms,1/2011,
S. 225 ff



§ 75 a der Kommunalverfassung für das Land Mecklenburg-Vorpommern

Beteiligungsmanagement

- Die Gemeinde hat Unternehmen und Einrichtungen entsprechend der öffentlichen Zielsetzung zu koordinieren und zu überwachen (Beteiligungsmanagement). Dies erfordert insbesondere die Wahrnehmung einer Beteiligungsverwaltung, die Errichtung eines Beteiligungscontrollings, die Beratung und Betreuung von Vertretern der Gemeinde in Unternehmen und Einrichtungen, die Koordination der Wahrnehmung gemeindlicher Interessen in den Organen der Unternehmen und Einrichtungen, die Koordination der Wirtschaftsplanung der Unternehmen und Einrichtungen mit der Haushaltsplanung.

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

17.11.2011

149

§ 150 des Niedersächsischen Kommunalverfassungsgesetzes

Beteiligungsmanagement

¹Die Kommune überwacht und koordiniert ihre Unternehmen und ihre nach § 136 Abs. 4 und § 139 geführten Einrichtungen sowie Beteiligungen an ihnen im Sinne der von ihr zu erfüllenden öffentlichen Zwecke.
²Die Kommune ist berechtigt, sich jederzeit bei den jeweiligen Unternehmen, Gesellschaften und Einrichtungen zu unterrichten. ³Die Sätze 1 und 2 gelten auch für mittelbare Beteiligungen im Sinne des § 137 Abs. 2. ⁴Die Sätze 2 und 3 gelten nicht, soweit ihnen zwingende Vorschriften des Gesellschaftsrechts entgegenstehen.

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

17.11.2011

150

Strategische Ziele der Stadt Salzgitter



Die kinder- und familienfreundliche Lernstadt

1. Kinder- und familienfreundlichste Stadt in Niedersachsen bis 2015
2. Lernstadt
3. Bürgerorientierung
4. Haushaltskonsolidierung

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

151

| Strategisches Zielfeld | Salzgitter ist Lernstadt |
|--|--|
| Leitlinie 3 | Salzgitter schafft Lernräume für lebenslanges institutionelles Und informelles Lernen -Verbesserung der Schulabschlüsse - Anstieg Bildungsniveau/-quote - bessere Verdienstmöglichkeiten |
| Leitlinie 4 | In Salzgitter werden alle Kinder bis zum Beginn der Schulzeit bedarfsgerecht betreut und gefördert - Förderung der Lebensbedingungen für die gesunde körperliche, geistige und seelische Entwicklung in Familie und im sozialen Umfeld -Verbesserung der geistigen und körperlichen Schulfähigkeit - Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Förderung von Beschäftigung |
| Maßnahmen/Vorhaben/ Operative Umsetzung | Nach <u>Schulsanierungsprogramm 2007 plus</u> alle Schulen bis 2017 – nach Jahresprogrammen <u>Keine Kindergartengebühren</u> <u>Ausbau der Betreuungsquote 0-3 Jahre 2011 bei 31,22% (< 35% 2013)</u> <u>Volle Bedarfsdeckung bei Kindergärten</u> <u>Zusätzliche Sprachförderung seit 2007</u> |
| Produktzuordnung | ... |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

152



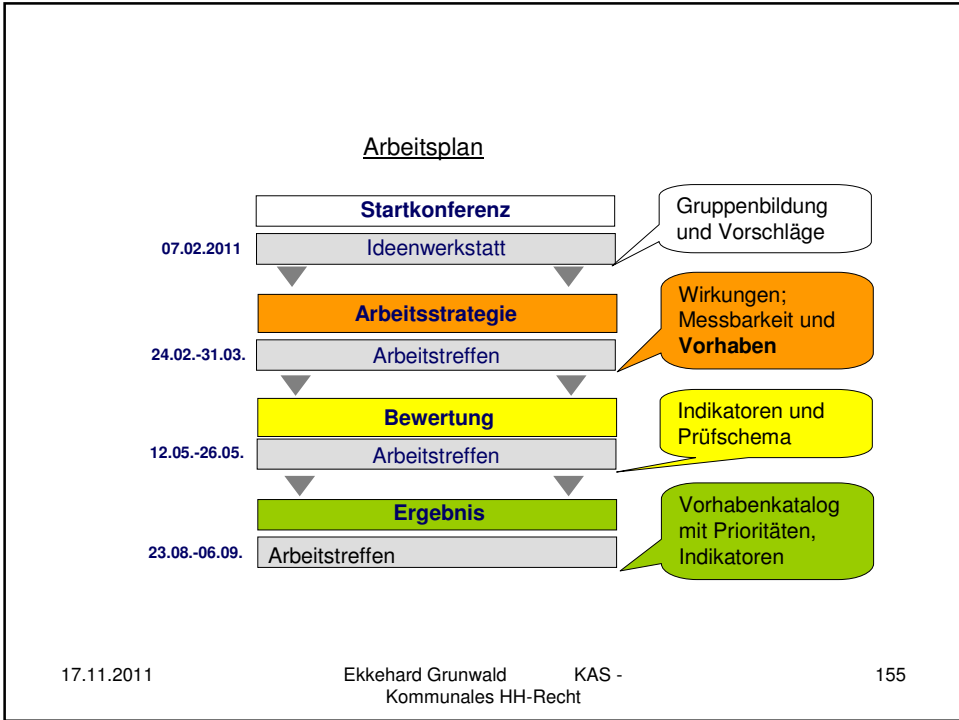
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

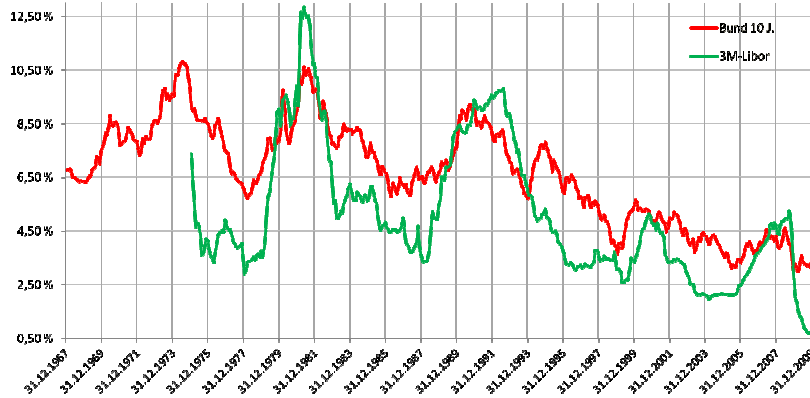
153



| | 1. Arbeitstreffen | | 2. Arbeitstreffen | | 3. Arbeitstreffen | |
|---|---|--------|-------------------|---------|-------------------|--------|
| Arbeitsgruppen | Datum | Raum | Datum | Raum | Datum | Raum |
| | Uhrzeit für alle Arbeitsgruppentreffen: 17 bis 20 Uhr | | | | | |
| 1 Salzgitter | 24.02.2011 | 07 | 12.05.2011 | 07 | 06.09.2011 | 07 |
| 2 Betreuung und Erziehung | 01.03.2011 | 65 | 17.05.2011 | 65 | 31.08.2011 | 64 |
| 3 Bildung | | | | | | |
| 3.1 Schulen in Salzgitter | 03.03.2011 | VHS* | 17.05.2011 | VHS* | 31.08.2011 | VHS* |
| 3.2 außerschulisches Lernen | 09.03.2011 | StaBi* | 18.05.2011 | StaBi* | 01.09.2011 | StaBi* |
| 4 Kultur | 03.03.2011 | 64 | 18.05.2011 | 65 | 31.08.2011 | 65 |
| 5 Integration | 09.03.2011 | 65 | 18.05.2011 | VHS*/66 | 13.09.2011 | 64 |
| 6 Wohnen und Infrastruktur | 09.03.2011 | 66 | 23.05.2011 | 66 | 23.08.2011 | 64 |
| 7 Sport und Freizeit | 15.03.2011 | 64 | 19.05.2011 | 66 | 23.08.2011 | 65 |
| 8 Gesundheit | 15.03.2011 | 65 | 24.05.2011 | 64 | 15.09.2011 | 65 |
| 9 Alt und aktiv | 15.03.2011 | 66 | 24.05.2011 | 65 | 08.09.2011 | 65 |
| 10 Sicherheit | 16.03.2011 | 64 | 24.05.2011 | 66 | 25.08.2011 | 68 |
| 11 Wirtschaftsstandort Salzgitter | 06.04.2011 | WIS* | n.n. | WIS* | 25.08.2011 | WIS* |
| 12 Einrichtungen, Initiativen und Kirchen | 16.03.2011 | 65 | 26.05.2011 | 68 | 30.08.2011 | 64 |
| 13 Ratsbeschlüsse | 17.03.2011 | 66 | 26.05.2011 | 65 | 30.08.2011 | 65 |



V. Kredit-/Schuldenmanagement – Einführung
Alternative Finanzierungen

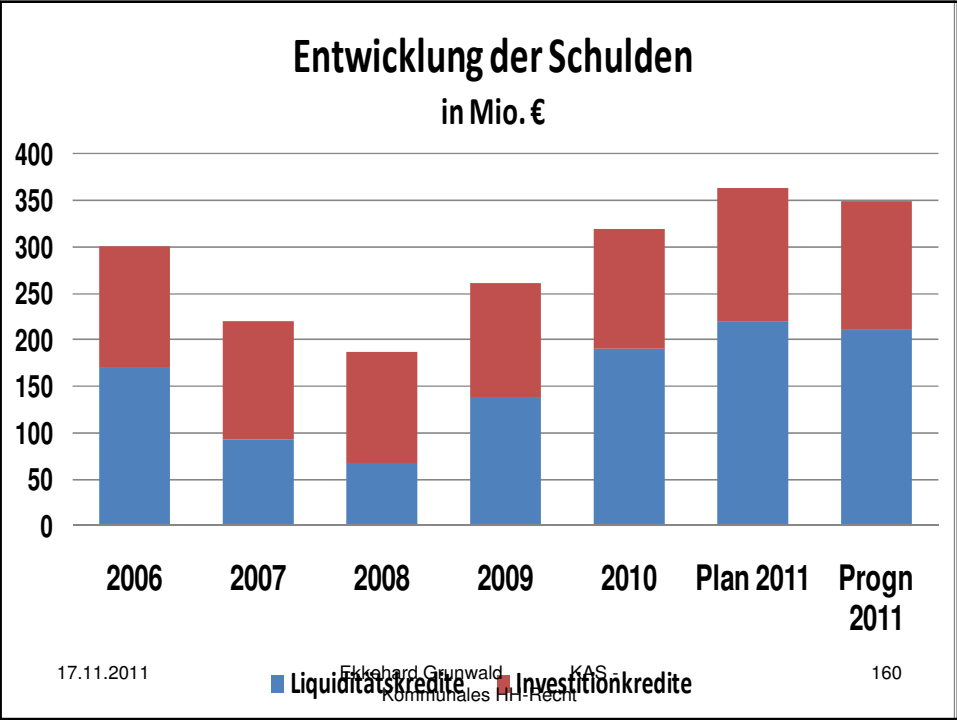
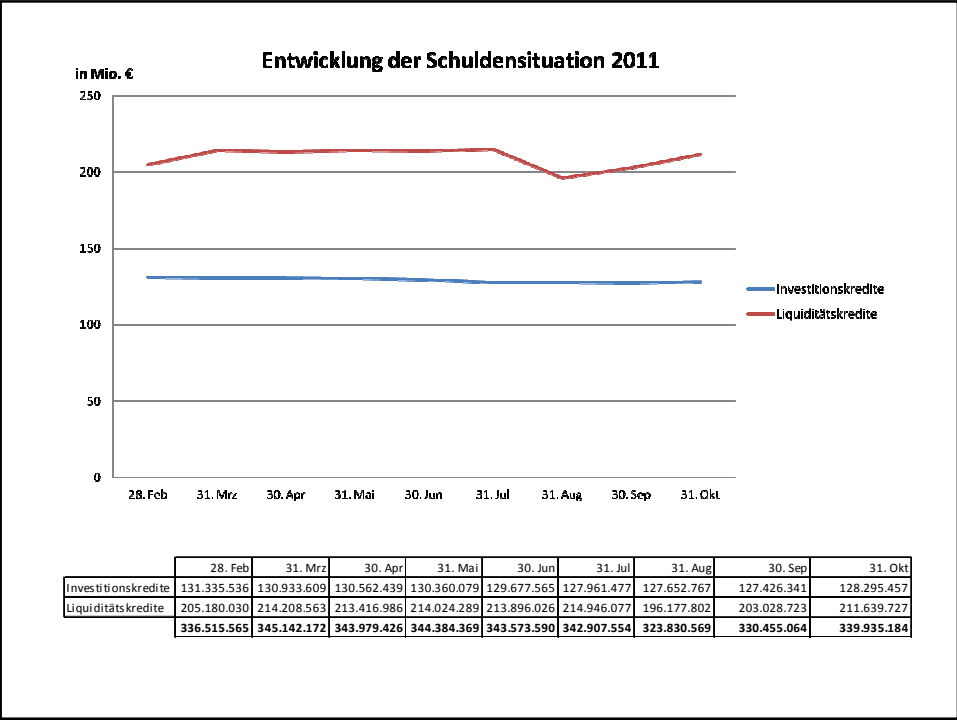


17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

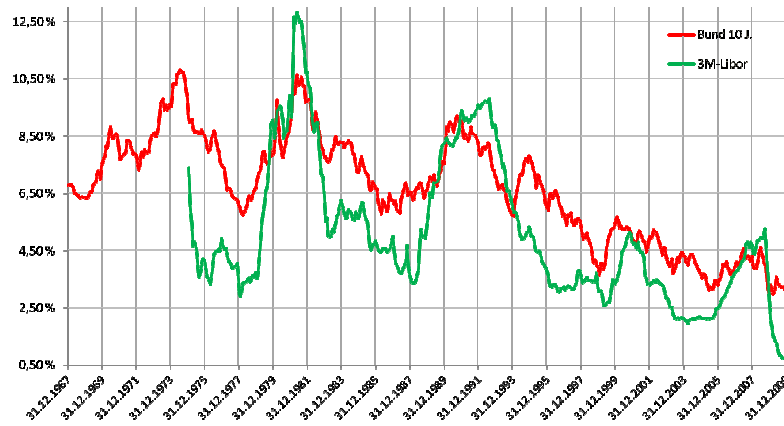
157

| Stadt Salzgitter (Kernverwaltung) | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Komprimierte Bilanz zum 31.12.2010 | | | | | | | |
| | 31.12.2008 | 31.12.2009 | 31.12.2010 | | 31.12.2008 | 31.12.2009 | 31.12.2010 |
| Aktiva | -Euro- | -Euro- | -Euro- | Passiva | -Euro- | -Euro- | -Euro- |
| 1. Immaterielles Vermögen | 15.617.211 | 22.332.575 | 31.759.109 | 1. Nettovermögen | | | |
| 2. Sachvermögen | | | | 1.1 Basis-Reinvermögen | 10.418.646 | 40.453.416 | 40.479.325 |
| 2.1 Bebaute und unbebaute Grundstücke | 29.928.005 | 29.573.636 | 30.153.962 | 1.2 Rücklagen | 0 | 0 | 0 |
| 2.2 Infrastrukturvermögen | 213.886.126 | 213.561.309 | 208.756.614 | 1.3 Jahresergebnis | 29.015.190 | -56.936.248 | -109.640.825 |
| 2.3 Sonstiges Sachvermögen | 19.783.603 | 18.076.479 | 23.281.678 | 1.4 Sonderposten | 124.102.545 | 119.192.735 | 122.459.674 |
| | 263.597.734 | 261.211.425 | 262.192.254 | | 163.536.381 | 102.709.903 | 53.298.174 |
| 3. Finanzvermögen | | | | 2. Schulden | | | |
| 3.1 Anteile an verbundenen Unternehmen | 10.413.336 | 7.292.767 | 7.463.336 | 2.1 Geldschulden davon | 187.751.401 | 260.819.591 | 319.783.925 |
| 3.2 Beteiligungen | 772.000 | 772.000 | 772.000 | 2.1.1 Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen | 120.124.057 | 122.171.694 | 129.882.250 |
| 3.3 Sondervermögen | 126.458.447 | 126.644.264 | 126.198.202 | 2.1.2 Liquiditätskredite | 67.627.344 | 138.647.897 | 189.901.676 |
| 3.4 Ausleihungen | 143.243.510 | 133.525.616 | 128.619.613 | 2.2 Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften | 1.365.434 | 1.400.735 | 7.471.402 |
| 3.5 Forderungen | 45.436.425 | 51.998.761 | 12.128.162 | 2.3 Verbindlichkeiten aus L.L. | 291.432 | 1.055.507 | 2.904.033 |
| 3.6 Sonstige Vermögensgegenstände | 1.346.208 | 10.314.795 | 11.391.392 | 2.4 Transferverbindlichkeiten | 7.384.975 | 9.000.114 | 5.421.579 |
| | 327.669.925 | 330.548.203 | 286.572.705 | 2.5 Sonstige Verbindlichkeiten | 14.135.071 | 15.736.418 | 6.055.460 |
| 4. Liquide Mittel | 239.668 | 188.145 | 180.437 | | 210.928.314 | 288.012.364 | 341.636.400 |
| 5. Aktive Rechnungsabgrenzung | 9.606.932 | 786.571 | 7.697.782 | 3. Rückstellungen | 242.179.665 | 224.344.651 | 193.208.183 |
| | | | | Passive Rechnungsabgrenzung | 87.110 | 0 | 259.530 |
| Bilanzsumme | 616.731.470 | 615.066.918 | 588.402.288 | Bilanzsumme | 616.731.470 | 615.066.918 | 588.402.288 |



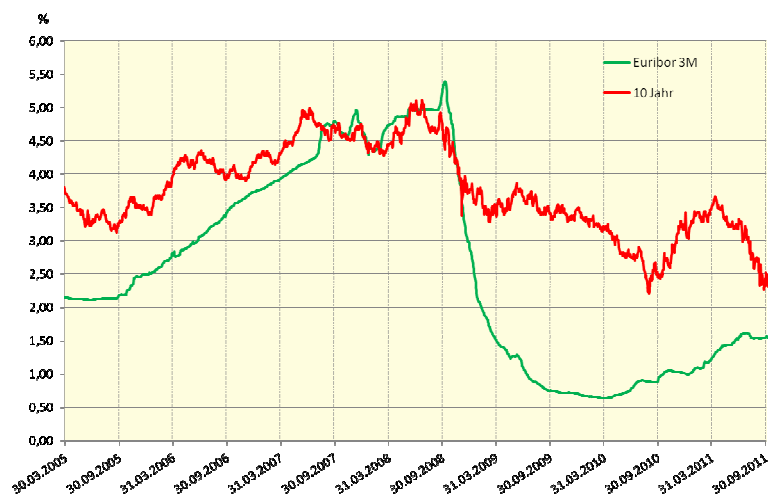
Historische Zinssätze 1968 – 2009

10-J-Bund & 3M-Libor



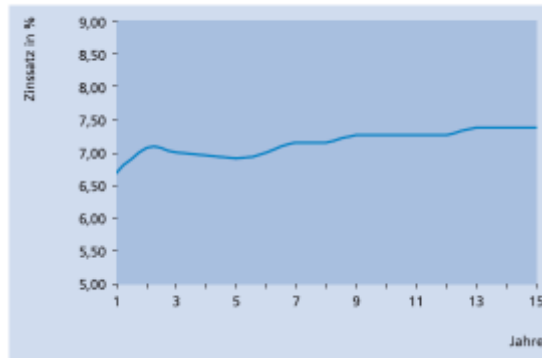
Historische Zinssätze 2005 – 2011

10-J-Swapsatz & 3M-Euribor



Mögliche Zinsstrukturkurven Flache Zinsstrukturkurve

Flache Zinsstrukturkurve

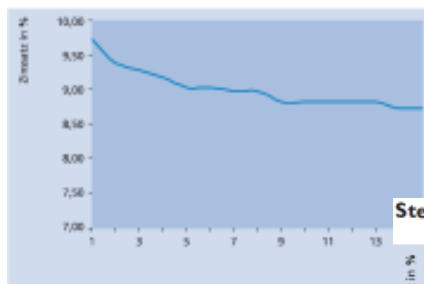


17.11.2011

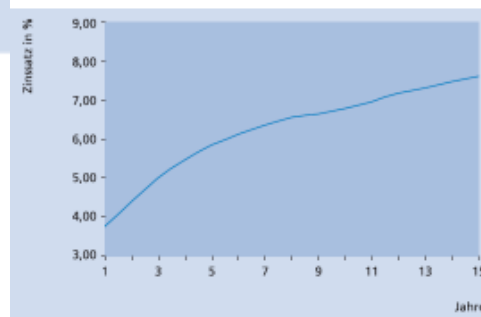
Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

163

Inverse Zinsstrukturkurve



Steile Zinsstrukturkurve

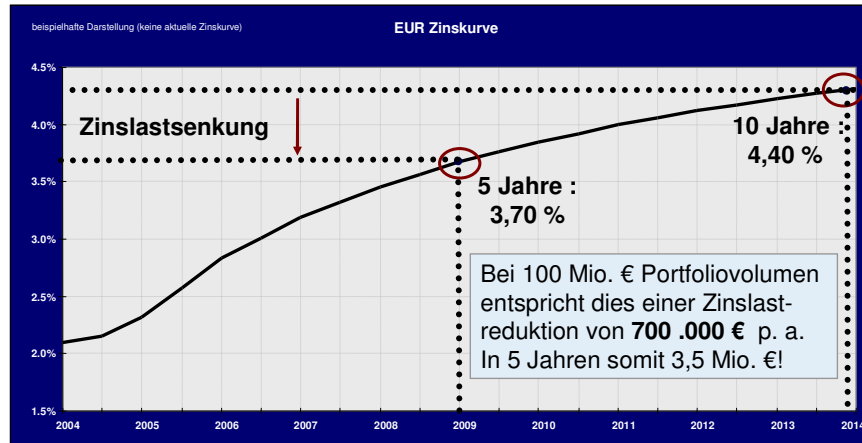


17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

164

Senkung der Zinskosten: Geld sparen mit einfachen Mitteln ist möglich!

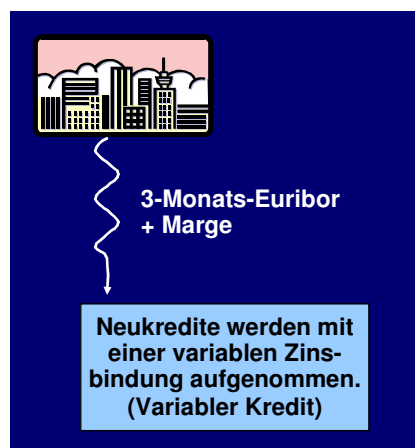


17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

165

Neukreditaufnahme und Umschuldung nach Auslauf der Zinsbindung



- Durch dieses Vorgehen partizipiert die Stadt Salzgitter an der Differenz zwischen Geld- und Kapitalmarkt!
- Die Differenz liegt bei ca. 100 Basispunkten.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

166

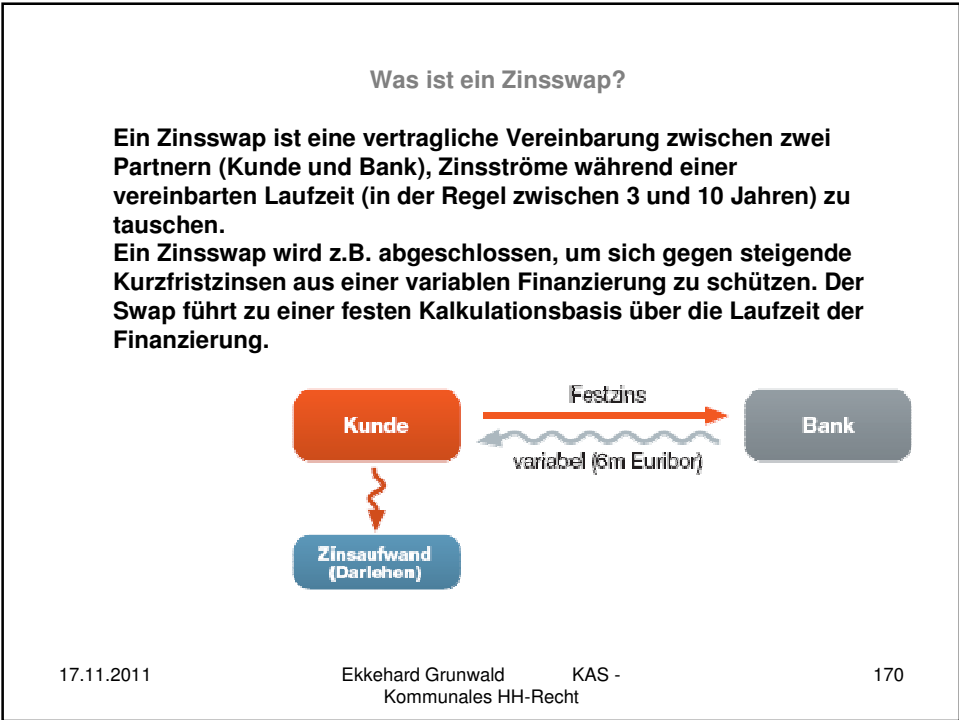
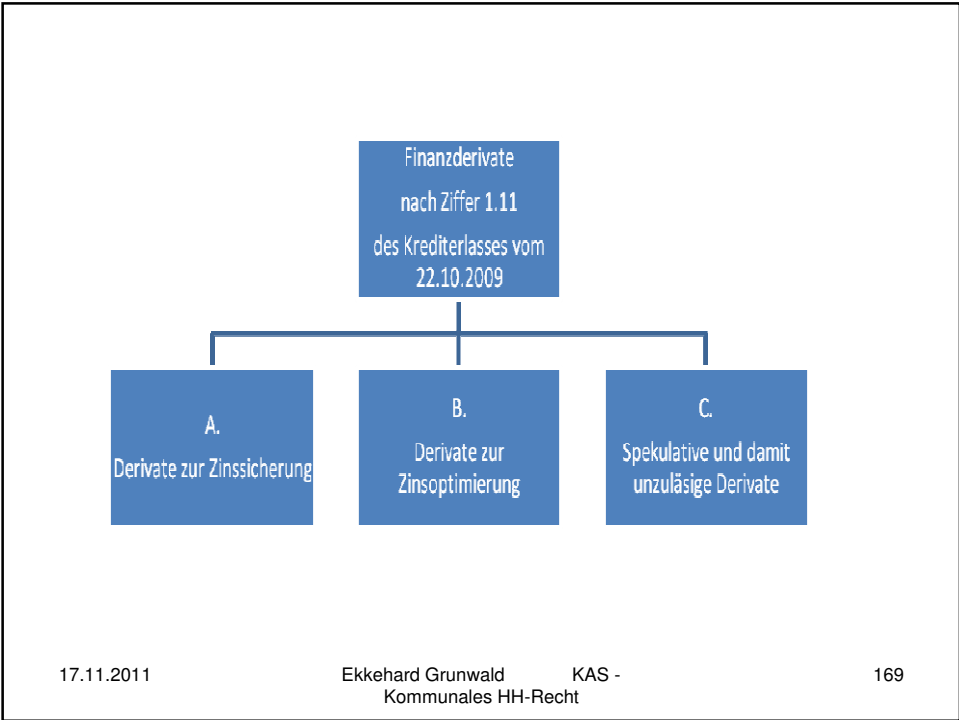
INSTRUMENTE DES ZINSMANAGEMENTS

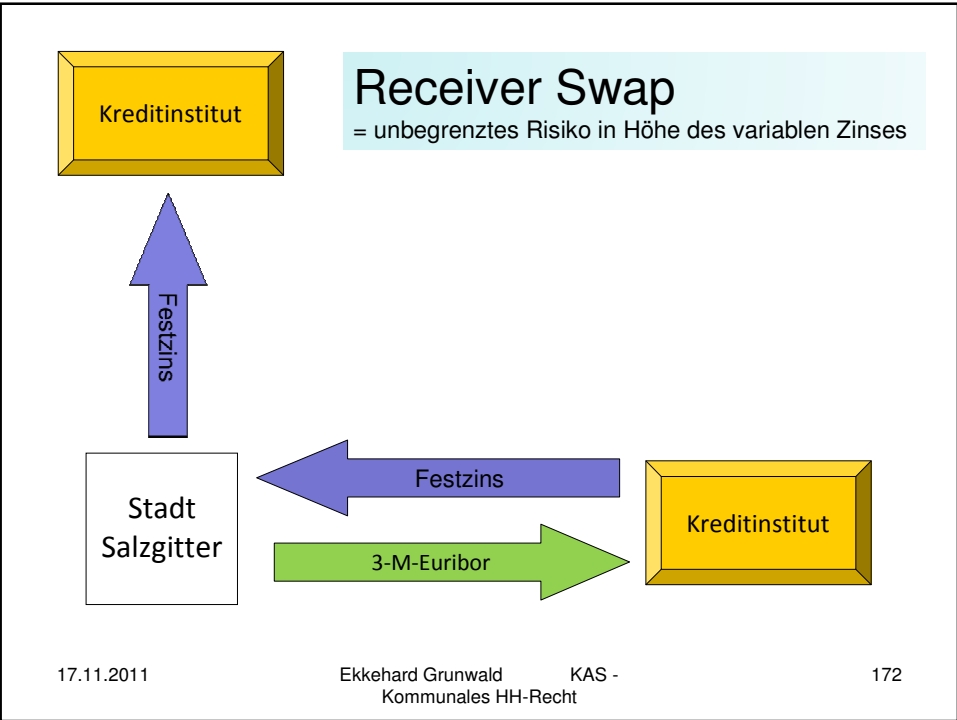
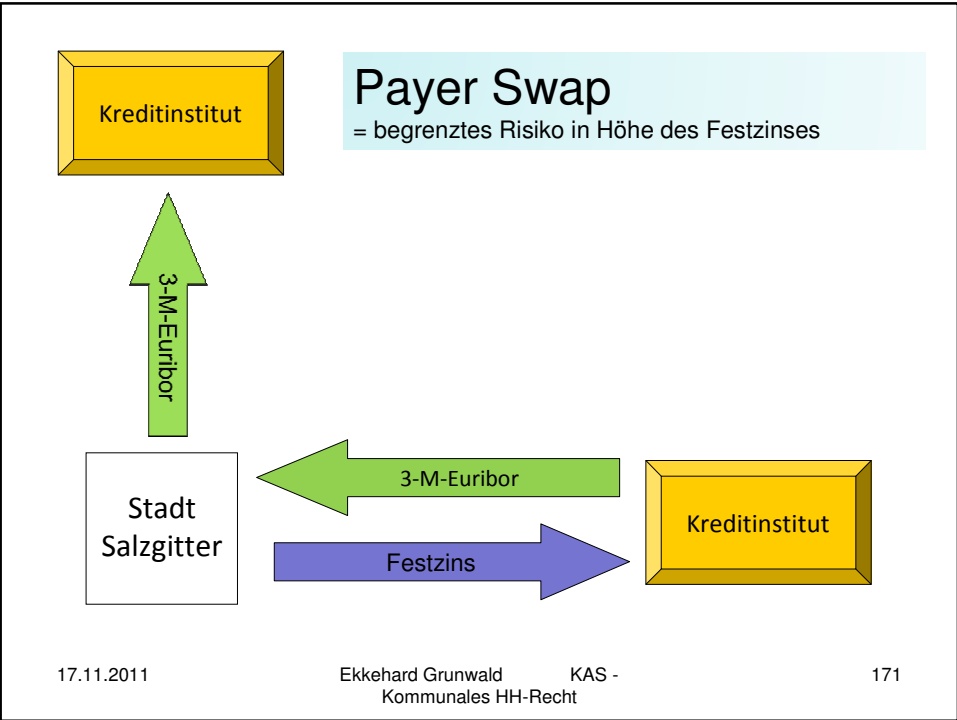
Finanzinnovationen im Zinsmanagement lassen sich in zwei Grundformen unterteilen, und zwar in Zinstermingeschäfte mit symmetrischem und in Optionen mit asymmetrischem Risikoprofil.

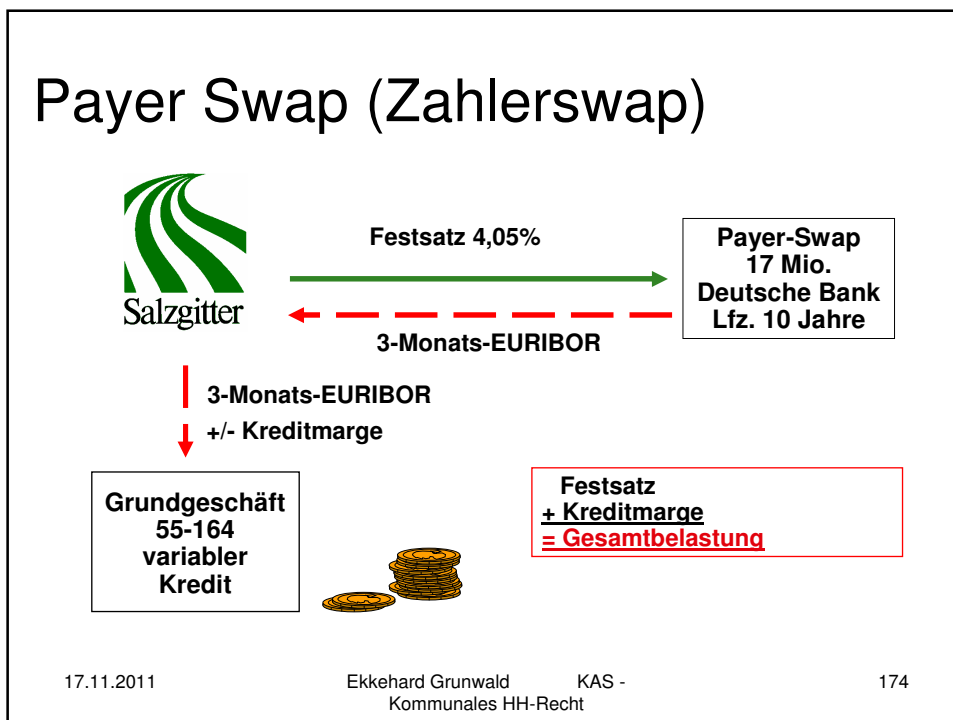
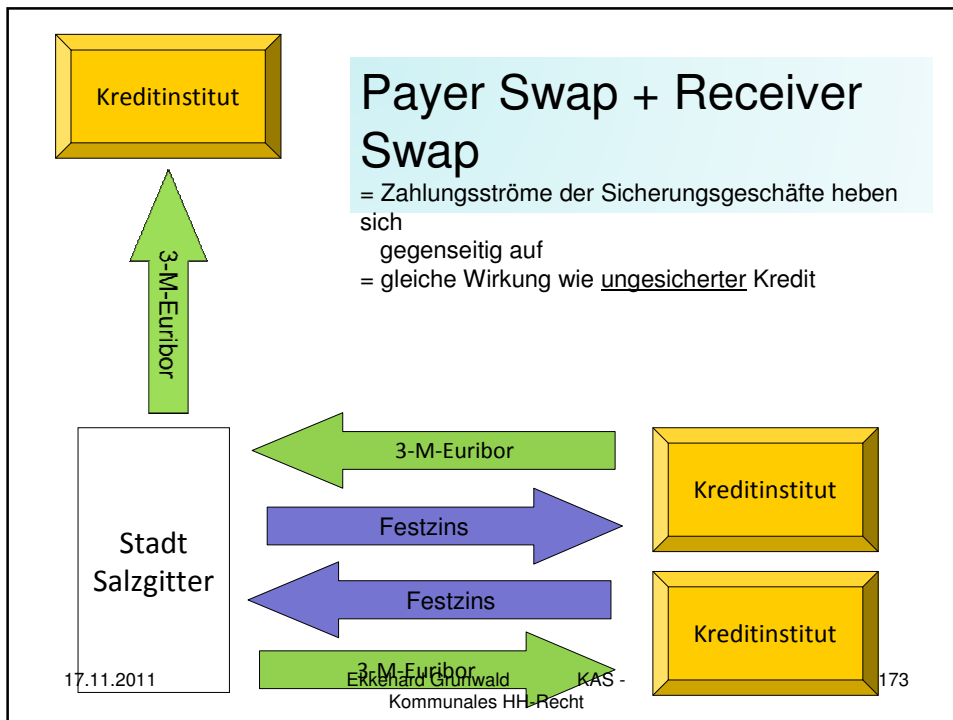
Zu den Zinstermingeschäften zählen Forward Rate Agreements (FRAs). Standardisierte, börsengehandelte Zinstermingeschäfte bezeichnet man als Zinsfutures (Interest Rate Futures). FRAs und Futures sichern eine zukünftige standardisierte Zinsperiode ab. Bei Zinsveränderungen sind die Gewinnmöglichkeiten und die Verlustrisiken solcher Zinstermingeschäfte für beide Parteien genau gleich groß, weshalb die Risikoverteilung als symmetrisch bezeichnet werden kann.

Ein weiteres Instrument des Zinsmanagements ist die Option. Dabei erwirbt der Käufer das Recht, jedoch nicht die Pflicht, die Option zu einem festgelegten Zeitpunkt auszuüben, z.B. eine Fremdwährung zu kaufen oder einen Swap abzuschließen. Die Option weist ein asymmetrisches Risikoprofil auf, da beim Kauf der Verlust auf die Höhe der Optionsprämie begrenzt ist, während das Gewinnpotenzial unbegrenzt ist.

| Zinstermingeschäft (symmetrisches Risikoprofil) | | Option (asymmetrisches Risikoprofil) |
|--|------------------------------|---|
| Future | Zinsswap | Cap |
| FRA (Forward Rate Agreement) | Währungswap | Floor |
| | Quanto-Swap | Collar |
| | Constant-Maturity-Swap (CMS) | Strapdown |







Zinscap und Zinsfloor

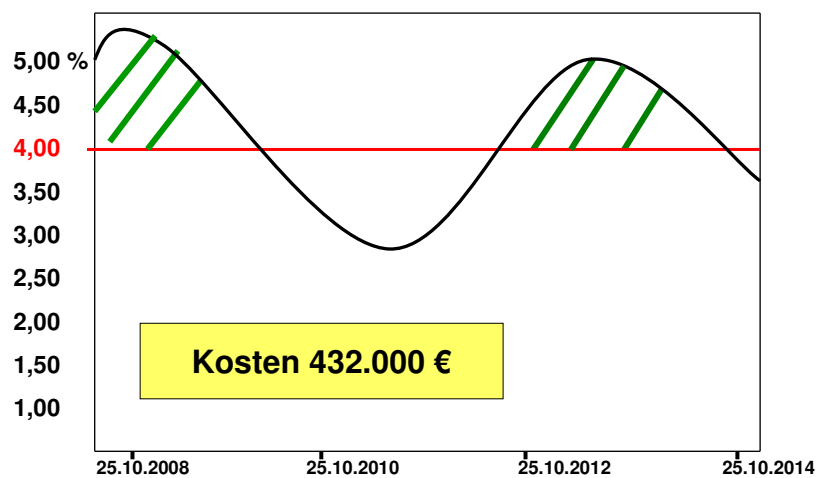
Zinscaps und **Zinsfloors** sind Zinsderivate mit optionalem Charakter. Bei einem Zinscap erhält der Käufer am Ende jeder Periode, in der der vereinbarte Referenz-Zinssatz über dem vereinbarten Basiswert liegt, eine Zahlung. Bei einem Zinsfloor erhält der Käufer am Ende jeder Periode, in der der vereinbarte Referenz-Zinssatz unter dem vereinbarten Basiswert liegt, eine Zahlung.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

175

Kommunalkredit – Absicherung am 27.10.2008
Cap 8 Mio. € bis 25.10.09 und 14 Mio. € ab 25.10.09 bis
25.10.14; Zinsobergrenze 4%



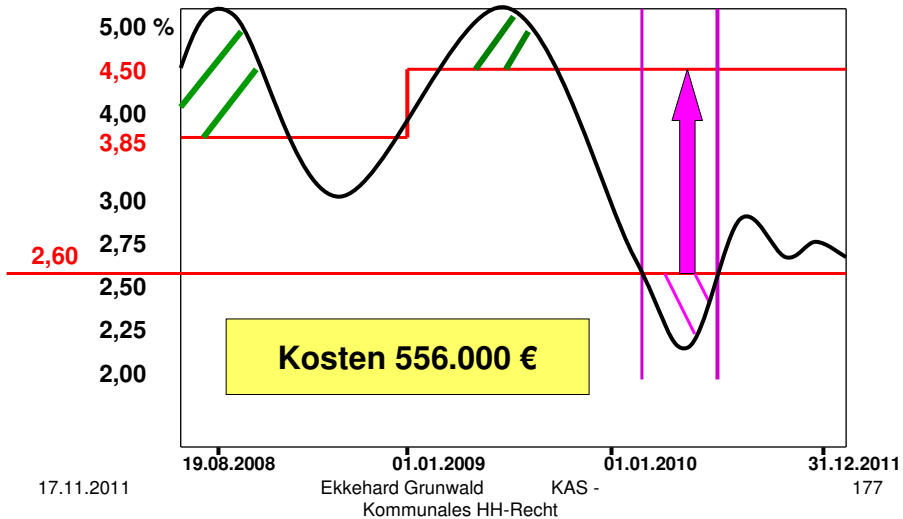
17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

176

Abschluss am 19.08.2008

Cap mit knock-in-floor: 100 Mio. € bis 31.12.08 max. 3,85%
75 Mio. € ab 01.01.09 bis 31.12.11 max. 4,50%



Alternative Finanzierungen

1. Leasing – Abgrenzung Miete – Leasing
2. Mietkauf
3. PPP/ÖPP
4. Cross-Border-Leasing

2 Mietkauf

Mietkauf

Der **Mietkauf** ist ein [Mietvertrag](#), bei welchem dem Mieter vom Vermieter das Recht eingeräumt wurde, innerhalb einer bestimmten Frist durch einseitige Erklärung die gemietete Sache käuflich zu erwerben.

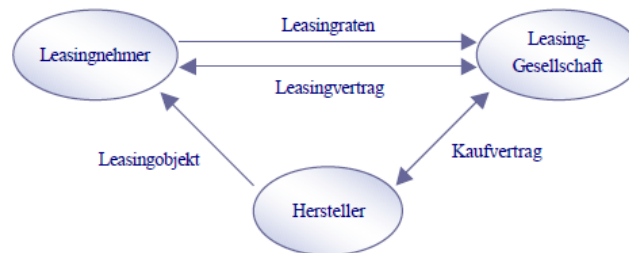
Nach deutschem Recht erfolgt der spätere Kauf zu einem vorher bestimmten Preis unter Anrechnung der bis dahin gezahlten Mieten. Vor der Erklärung findet auf den Vertrag das [Mietrecht](#) Anwendung, danach handelt es sich um einen [Kaufvertrag](#), auf den [Kaufrecht](#) angewandt wird.

Mietkauf ist aus steuerlicher Sicht nicht unbedingt gleichbedeutend mit [Leasing](#). Bei einem Mietkauf geht das wirtschaftliche [Eigentum](#) sofort auf den Käufer über. Das macht eine Aktivierung im [Anlagevermögen](#) notwendig. Das juristische Eigentum geht in der Regel nach der Zahlung der letzten Rate an den Käufer über.

Somit ist der Mietkauf eher mit einer [Ratenzahlung](#) vergleichbar als mit einem klassischen [Leasingvertrag](#).

| Leasingarten | | |
|---|--|---|
| unterschieden nach | | |
| Vertriebswegen | Indirektes Leasing Leasinggeber ist eine unabhängige Leasinggesellschaft | Direktes Leasing (= Herstellerleasing) Hersteller des Leasinggutes ist gleichzeitig auch Leasinggeber |
| Anzahl der Leasingobjekte | Equipment-Leasing Leasing einzelner, beweglicher Wirtschaftsgüter („Ausrüstung“) | Plant-Leasing Leasing ganzer Betriebsanlagen und -einrichtungen |
| Zielgruppen/ Art der Leasingobjekte | Konsumgüter-Leasing Leasing von langlebigen Konsumgütern (z.B. Fernsehern) durch Privatanutzer | Investitionsgüter-Leasing Leasing von Investitionsgütern (z.B. Spezialmaschinen) durch gewerbliche Nutzer |
| Art der Leasingobjekte | Mobilien-Leasing Leasing von beweglichen Wirtschaftsgütern (z.B. Fahrzeugen) | Immobilien-Leasing Leasing von standortgebundenen Wirtschaftsgütern (z.B. Lagerhallen) |
| Vertragsgestaltung/ -verpflichtungen | Operate-Leasing (= unechtes Leasing) Entspricht einem normalen Mietvertrag | Finanzierungsleasing bzw. Financial-Leasing (= echtes Leasing) „richtiger“ Leasingvertrag |

Direktes oder indirektes Leasing



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

181

Sale-and-lease-back-Verfahren

Eine Sonderform des Leasing ist das **Sale-and-lease back-Verfahren**. Hierbei

ist der Leasingnehmer zunächst Eigentümer des (neuen oder bereits gebrauchten) Leasingobjekts.

Dieses verkauft er an eine Leasinggesellschaft (indirektes Leasing), um es danach sofort von ihr zurück zu leasen. Dadurch verschafft er sich vorübergehend liquide Mittel.



17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

182

Vertragsformen beim Finanzierungsleasing

Nach Ablauf der Grundmietzeit kann eine weitere Nutzung des Leasinggutes vereinbart sein. Entsprechend lassen sich beim Finanzierungsleasing drei Vertragsformen unterscheiden:

- 1 **Verträge ohne Optionsrecht:** Für die Zeit nach Ende des Leasingvertrags werden keine Vereinbarungen getroffen.
- 2 **Verträge mit Kaufoption:** Nach Ablauf der Grundmietzeit hat der Leasingnehmer die Möglichkeit, das Leasing-Objekt zu erwerben.
- 3 **Verträge mit Mietverlängerungsoption:** Der Leasingnehmer kann den Vertrag nach Ablauf der Grundmietzeit mit erheblich niedrigerer Miete verlängern.

1 Leasing – Abgrenzung Miete – Leasing

Leasing ist eine Sonderform der (langfristigen) Kreditfinanzierung, in der die Nutzungsüberlassung mit der Finanzierung kombiniert wird.

Hierbei vermietet ein Leasinggeber (z.B. eine Leasinggesellschaft) über einen längeren Zeitraum bewegliche oder unbewegliche Wirtschaftsgüter an einen Leasingnehmer (z.B. ein Unternehmen). Der Leasingnehmer muss dafür in regelmäßigen Abständen Gebühren bezahlen (Ratenzahlung).

Unternehmen, die Leasing betreiben, mieten also gegen Zahlung von Leasingraten einen Teil ihres Betriebsvermögens und müssen somit die Anschaffungskosten der entsprechenden Investitionsobjekte weder direkt aus eigenen Mitteln, noch auf einmal bezahlen.

Haftung für Instandhaltung, Sachmängel, Untergang und Beschädigung der Sache liegt allein beim Leasingnehmer.

Vor- und Nachteile

Vorteile für den Leasingnehmer

- Finanzierung von Gütern auch möglich, wenn das nötige Kapital zum Kauf fehlt (z.B. wegen fehlender Kreditsicherheiten; Leasinggeber stellen oft geringere Sicherheitsanforderungen als Banken)
- Kurzfristig: Höhere Liquidität als beim Barkauf, da sich die Leasingraten über mehrere Jahre verteilen (vgl. auch Sale-and-lease-back)
- Flexible Anpassung an Nachfrageschwankungen und an den technischen Fortschritt (bei Operate-Leasing oder kurzer Grundmietzeit)
- Übernahme von Servicefunktionen, gute Produktkenntnis und Marktübersicht des Leasinggebers & mögliche Kosten- und Zeitersparnis
- Verbesserung von Bilanzkennzahlen (z.B. EK/AV)
- Besseres Rating und dadurch günstigere Kredite

Nachteile für den Leasingnehmer

- Langfristig: Höhere Kosten als beim Kauf, da der Leasinggeber auch
- Gewinne einkalkuliert und Verwaltungskosten berechnet
- Keine Abschreibungen möglich fehlender Innenfinanzierungseffekt
- Langfristige Verträge können sich bei schlechter Auftragslage negativ auswirken, da sie unkündbar sind
- Kein Eigentum am Leasinggut

Die wichtigsten Unterschiede zwischen Operate- und Finanzierungsleasing

| Operate-Leasing | Finanzierungsleasing |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kurzfristig ▶ Jederzeit kündbar ▶ Investitionsrisiko beim Leasinggeber ▶ Anschaffungskosten werden nur teilweise amortisiert ▶ Mehrere Leasingnehmer ▶ Wartung und Instandhaltung durch den Leasinggeber ▶ Bilanzierung immer beim Leasinggeber | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Langfristig ▶ Während der Grundmietzeit unkündbar ▶ Investitionsrisiko beim Leasingnehmer ▶ Anschaffungskosten werden meist vollständig amortisiert ▶ Normalerweise nur ein Leasingnehmer ▶ Wartung und Instandhaltung durch den Leasingnehmer ▶ Bilanzierung meist beim Leasinggeber |

Bilanzierung – sehr speziell!

Je nach Vertragsform und Dauer der Grundmietzeit wird das Leasinggut entweder dem Leasinggeber oder dem Leasingnehmer zugerechnet.

Ist die Vertragslaufzeit kürzer als 40% bzw. länger als 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer, wird das Leasinggut beim Leasingnehmer bilanziert. Dies kommt allerdings selten vor.

In der Regel liegt die Grundmietzeit nämlich zwischen 40% und 90%.

Hier gelten wiederum unterschiedlichste Bilanzierungsvorschriften.

Meist wird das Objekt jedoch dem Leasinggeber zugerechnet!

Ausnahme: Beim Spezialleasing (speziell auf Nehmer ausgerichtet) bilanziert immer der Leasingnehmer das Leasinggut.

3 PPP/ÖPP

| | Verkehr | Ver-/Entsorgung | Öffentlicher Hochbau | | |
|---------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|---|
| | | | Verwaltung | Bildung | |
| Luft | Flughäfen Beförderung sonst. Systeme | Energie Ersatz, Gas Fernwärme | Erzeugung Verteilung | • Rathäuser • Finanzämter • Ministerien etc... | • Kindergärten • Schulen • Hochschulen etc... |
| Straße | Fahrwege (Netz) Brücken, Tunnel Raststätten Beförderung sonst. Systeme | Wasser Trinkwasser Abwasser | Gewinnung Aufbereitung Verteilung Kanalisation | Gesundheit/Alter | Sicherheit |
| Schiene | Fahrwege (Netz) Bahnhöfe Beförderung sonst. Systeme | Abfall | Abluhr Beseitigung Aufbereitung | • Krankenhäuser • Seniorenwohnen • Sanatorien etc... | • Polizeigebäude • JV-Anstalten • Grenzschutz etc... |
| Wasser- Binnen-See- schifffahrt | Wasserwege Häfen Beförderung sonst. Systeme | Tele- kom | Festnetz Mobilfunknetz | Kultur | Verteidigung |
| | | ... | | • Museen • Theater etc. | • Unterbringung • Ausbildungszentren • Verwaltungsgebäude |
| | | | | Sport | Sonstiges... |
| | | | | • Sportarenen/-hallen • Bäder | • Messgelände |

Seit seiner Entstehung wurde PPP in Deutschland undifferenziert angewendet und unscharf wahrgenommen. Mit dem Begriff wurde eine Vielzahl von Aktivitäten und Vorstellungen beschrieben, die mit der ursprünglichen Idee von Privat Public Partnership nur sehr entfernt zu tun haben:

- PPP ist eine Form der funktionalen Privatisierung
- Die private Finanzierung öffentlicher Bau-Leistungen wird teilweise als PPP bezeichnet. Bei PPP handelt es sich gerade nicht um Finanzierungsmodelle, sondern um Organisationsmodelle. Eine Finanzierungsleistung kann sehr wohl als eine Aufgabe begriffen werden.
- Mit dem Begriff PPP wird in Kommunen oft die Hoffnung verbunden, bisher nicht finanzierbare Vorhaben umsetzen zu können. Richtig ist, dass ohne entsprechende finanzielle Mittel ein Projekt nicht als PPP umsetzbar ist.

PPP-Beteiligte



Vor- und Nachteile

| PRO | CONTRA |
|--|--|
| Höhere Wirtschaftlichkeit durch Effizienzgewinne (privates Know-how, Zeitersparnis usw.) | Höhere Transaktionskosten infolge von Beratungsmehraufwand |
| Risikoverlagerung auf privaten Partner | Komplexität von PPP-Modellen |
| Entlastung kommunaler Haushalte durch Einbeziehung privaten Kapitals | |
| Arbeitsentlastung der Kommunalverwaltung | |

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

191

US-Cross Border Lease

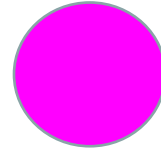
CBL ist als spezielle Form des Leasings eine [strukturierte Finanzierung](#). Es handelt sich um verschiedene [Verträge](#), die im Rahmen eines Gesamtplans zusammen abgeschlossen werden und nur als Ganzes verständlich sind. Bekannt ist insbesondere das CBL mit den USA. Deren steuerliche Regelungen erlauben es, langfristige Miete wie Eigentum zu behandeln. Die Verträge werden in New York abgeschlossen, da in diesem Bundesstaat Verträge auch dann noch Bestand haben, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass sie gegen geltendes Recht (in dem Fall US-Recht) verstoßen. CBL wurde in den USA entwickelt und kommt bisher in Deutschland, Großbritannien, Japan, Schweden und Österreich zur Anwendung.

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

192

Kontaktdaten



Ekkehard Grunwald
Joachim-Campe-Straße 9-11
(sog. Altes Polizeigebäude)
38226 Salzgitter

05341 839 3359

05341 839 3360 Assistentin Frau Astrid Kluth

0171 605 60 80

ekkehard.grunwald@stadt.salzgitter.de

17.11.2011

Ekkehard Grunwald KAS -
Kommunales HH-Recht

193