

Die Zweckverbandskasse als Chance für kleinere Kommunen

– Gestaltungsalternativen der Aufbauorganisation im Neuen Kommunalen Finanzmanagement

Steven Ott *

1. Entwicklung der Reformen

Mit Beginn der 1990er Jahre wurde unter dem Begriff des Neuen Steuerungsmodells eine Reform der Kommunalverwaltung begonnen.¹⁾ Der KGSt-Bericht über das sogenannte Tilburger Modell zeigte Wege zur Dienstleistungsorientierung in der Kommunalverwaltung auf. Dabei standen Überlegungen zur Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung, der Dezentralisierung, mehr Bürgerfreundlichkeit sowie von Service- und Produktgedanken im Mittelpunkt der Untersuchung.²⁾ Nach weiteren zahlreichen Veröffentlichungen der KGSt³⁾, dem Modellversuch von Lüder in Wiesloch⁴⁾, einer stetig zunehmenden Zahl weiterer Befürworter⁵⁾ sowie der Unterstützung aus den kommunalen Spitzenverbänden⁶⁾, rief die Innenministerkonferenz (IMK) im Jahr 1999 den „Unterausschuss zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts“ ins Leben. Die hier erarbeiteten Eckpunkte wurden Ende 2003⁷⁾ zur Grundlage des Gemeindehaushaltsrechts in den Ländern, mit folgenden Schwerpunkten erklärt:

- der flächendeckende Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente
- die Output-Orientierung der Verwaltungsleistungen in Produktform
- die Dezentralisierung der Fach- und Ressourcenverantwortung
- die veränderte Darstellung des Haushaltsplans, z.B. in Budgetform
- die Entwicklung von Kennzahlen als Steuerungsinformationen
- ein unterjähriges Berichtswesen (Controlling)
- die Gesamtdarstellung des Ressourcenaufkommens und -verbrauchs sowie der Vermögens- und Kapitalposition (konsolidierter Gesamtabschluss)

Auf Basis der Empfehlungen der IMK haben die Bundesländer entsprechende Reformprojekte ins Leben gerufen.⁸⁾ Ziel ist die Erarbeitung von Grundlagen für ein neues doppisches kommunales Haushaltsrecht. Dieser Systemwechsel führt so zu grundlegenden Veränderungen in allen Bereichen des Haushalts- und Kassenwesens, wie beispielsweise seinen Rechnungsgrößen, der Gestaltung und dem Inhalt des Haushaltsplanes sowie des Jahresabschlusses. Damit einhergehen auch neue Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation des Rechnungswesens und die Gestaltung der internen Prozesse im Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF).

2. Aufgaben der Finanzbuchführung

In den haushaltsrechtlichen Regelungen der einzelnen Bundesländer (speziell im Thüringer Gesetz über das Neue kommunale Finanzwesen⁹⁾) erfolgt eine Trennung der Finanzbuchhaltung (und damit der entsprechenden Aufgaben) in die Organisationseinheiten Geschäftsbuchführung und Zahlungsabwicklung. Mit der Einführung des NKF werden jedoch bereits geltende Regelungen vor allem des traditionellen Kassenrechts überwiegend beibehalten. Die bisherigen Aufgaben der kommunalen Kassen einschließlich ihrer bereits bestehenden Bestimmungen, wie beispielsweise die Bestellung eines Kassenverwalters, die Trennung von Anordnung und Vollzug sowie der Grundsatz der Einheitskasse, finden sich weitestgehend in den gesetzlichen Bestimmungen für die Zahlungsabwicklung wieder. Die

Geschäftsbuchhaltung dagegen umfasst die anordnungsbefugte(-n) Organisationseinheit(-en), wobei hier verschiedene Aufgabenzuordnungen zwischen den Fach- und Querschnittsbereichen (zentral vs. dezentrale Ausrichtung) möglich sind. Zusammenfassend lassen sich folgende Aufgaben zuordnen:



Abb. 1: Aufgaben der Geschäftsbuchführung und Zahlungsabwicklung

3. Klassische Organisationsalternativen im Überblick

Nachdem die Aufgaben der Geschäftsbuchführung und Zahlungsabwicklung voneinander abgrenzt wurden, soll nun der Frage nachgegangen werden, welche aufbauorganisatorischen Regelungen für die Gestaltung der Finanzbuchhaltung im NKF denkbar sind. In den meisten Fällen lassen sich hierfür zwei grundsätzliche Handlungsalternativen von einander abgrenzen.

Zum einen kann die Leistungserstellung innerhalb der Kommunalverwaltung (wie bisher) erfolgen. Die Aufgabenverteilung innerhalb einer Organisation erfolgt hier nach den Prinzipien der Zentralisation oder Dezentralisation. Bei der Entscheidungsfindung spielen jedoch die örtlichen Gegebenheiten eine wesentliche Rolle, sodass eine Vielzahl von Faktoren zu beachten ist, wie beispielsweise:

- die Verwaltungsgröße und die Anzahl der Geschäftsvorfälle/Aufgaben/Produkte,
- die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation (innerhalb der Kameralistik),
- die fachlichen Qualifikationen der Beschäftigten,
- der interne Schulungs-, Koordinations- und Kommunikationsaufwand,
- die Bündelungsmöglichkeiten von Aufgaben sowie
- die verwendete Finanzsoftware.¹⁰⁾

Eine generelle Empfehlung zur Organisation der Finanzbuchführung kann es daher aufgrund der unterschiedlichen Einflussgrößen und Faktoren nicht geben. Folgende Gestaltungsalternativen lassen sich jedoch unterscheiden:

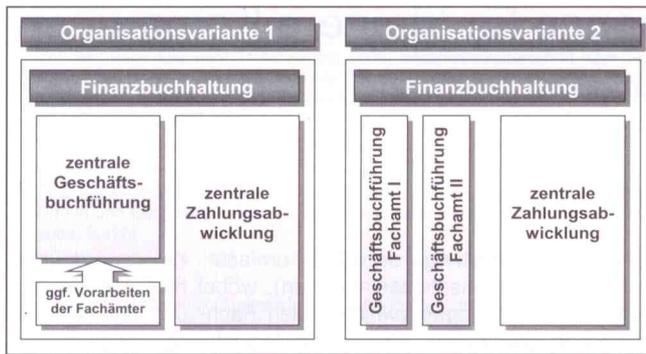


Abb. 2: Zentrale und dezentrale Organisationsalternativen ¹¹⁾

Für beide Organisationsalternativen lassen sich folgende Vor- und Nachteile abschließend gegenüberstellen.

Zentrale Finanzbuchhaltung (Variante 1)	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • (hohe) Qualität der Buchführung • Entwicklung einheitlicher und übergreifender Regelungen und Standards • bessere Übersichtlichkeit und Kontrolle • bessere Wirtschaftlichkeit, da Personal und Sachmittel besser ausgelastet werden können • niedriger Schulungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Anforderungen an den einzurichtenden Informationsfluss • keine Detailkenntnisse wie die entsprechenden Fachbereiche (Fehlerquellen) • Organisationsbewusstsein und -verantwortung der Fachbereiche sinkt
Dezentrale Finanzbuchhaltung (Variante 2)	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Buchführung durch Aufgabenverteilung • Rückgriff auf Wissen und Detailkenntnisse der Fachbereiche • größere Selbstständigkeit und damit verbunden ein höheres Verantwortungsbewusstsein • keine Veränderung des Belegflusses 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr hoher Schulungsaufwand • teilweise niedrigere Buchungsqualität • Konzentration auf Kernaufgaben wird erschwert • hoher Koordinierungsbedarf vor allem beim Jahresabschluss

Abb. 3: Vor- und Nachteile einer zentralen vs. dezentralen Ausrichtung ¹²⁾

Neben den Optionen, die Finanzbuchführung im NKF zentral oder dezentral zu organisieren, stellt die externe Leistungserstellung (Outsourcing) eine weitere Verfahrensvariante dar. Hierbei handelt es sich also um die Bestimmung der optimalen Leistungstiefe und letztlich die Konzentration auf Kernaufgaben sowie -kompetenzen, die in Literatur als Make-or-Buy-Entscheidungen bezeichnet werden. ¹³⁾ Dabei haben Outsourcing-Entscheidungen vielfältige Auswirkungen, wie:

- den Umfang der internen Aufgabenerfüllung sowie die dauerhaft vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen,
- die Anzahl der Beschäftigten,
- die Flexibilität und Qualität der internen Leistungserstellung sowie
- die Höhe und die Struktur der fixen und variablen Kosten. ¹⁴⁾

Aus diesen einzelnen Konsequenzen, die ein Outsourcing von Leistungen mit sich bringt, ergeben sich allgemein folgende Vor- und Nachteile.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • bessere Anpassung an branchentypische und strukturelle Veränderungen • Zugriff auf Spezialisten mit besonderen Fachkenntnissen • Nutzung branchenüblicher Tarife • rasche Nutzung neuer Technologien • Veränderung der Kostenstruktur (Verhältnis fixer und variabler Kosten) • Verringerung des Auslastungsrisikos eigener Beschäftigter • Verringerung der Kapitalbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau eigener Kapazitäten und damit verbunden ein Verlust an Know-how • hoher Aufwand für das Vertragscontrolling (inkl. einzuhaltender gesetzlicher Bestimmungen) • Sicherheitsrisiken (gerade bei personenbezogenen Daten) • Transaktions- und Ausschreibungskosten • Einhaltung öffentlich-rechtlicher Vergabevorschriften • Risiken beim Dienstleisterwechsel

Abb. 4: Vor- und Nachteile von Outsourcing-Entscheidungen ¹⁵⁾

Grundlegend lassen sich zwei Outsourcing-Varianten voneinander abgrenzen. Bei einer partiellen Integration wird nur ein Teil der Aufgaben der Finanzbuchhaltung ausgelagert. Dies kann bspw. die Erstellung von Jahresabschlüssen betreffen, das Projektmanagement zur Einführung des NKF sowie den Softwareinsatz außerhalb der verwaltungseigenen EDV-Struktur. So kann sich die Kommune auf die Ausführung des NKF und der damit verbundenen sowie notwendigen Maßnahmen (Qualifizierung der Beschäftigten, Organisation der Finanzbuchhaltung u. ä.) konzentrieren. Die wesentlichen Vorteile dieser Variante liegen in dem direkten und schnellen Zugang zu Expertenwissen sowie der weitestgehenden Flexibilität bei notwendigen Bedarfsanpassungen. ¹⁶⁾ Ein Basiswissen über die Zusammenhänge im NKF bleibt ebenfalls erhalten und die Ausgaben für die Fremdleistungen bleiben so überschaubar und kalkulierbar. ¹⁷⁾ Im Gegensatz dazu steht die vollständige Desintegration, bei der weitestgehend alle Teile des Haushalts- und Rechnungswesens an einen externen Dienstleister ausgelagert werden. Diese Aufgabenübertragung ist jedoch nur möglich, sofern die ordnungsgemäße und sichere Erledigung sowie Prüfung der Buchführung gewährleistet ist. Lediglich die rechtliche sowie politische Verantwortung verbleibt innerhalb der Verwaltung. Der wesentliche Vorteil dieser Variante liegt in der Reduzierung der Schulungs- und Verfahrenskosten sowie der Verminderung des eigenen Personaleinsatzes. Allerdings müssen die verantwortlichen Entscheidungsträger in der Lage sein, Auswertungen der Finanzdaten zu interpretieren. Dennoch dürften, im Vergleich zur Eigenerstellung der Leistung, der Kapitaleinsatz sowie der dispositive Aufwand geringer sein. ¹⁸⁾ Der größte Nachteil besteht jedoch in der Abhängigkeit, in die sich die Kommune begibt. Die Verwaltung verliert auf Dauer eigenes Expertenwissen und im Extremfall kann sie in ein politisches Steuerungsproblem geraten, bei dem die Verwaltungsführung mit einem Finanzsystem arbeitet, das sie selbst nicht mehr versteht. ¹⁹⁾

4. Die Zweckverbandskasse als Chance für kleinere Kommunen

Neben den klassischen Organisationsvarianten für die Gestaltung der Finanzbuchhaltung im NKF stellt die interkommunale Zusammenarbeit eine weitere Alternative dar. Gerade kleinere Kommunen ²⁰⁾ können so eine Umstellung wagen, ohne dass die Verwaltungsgröße eine entscheidende (negative) Rolle spielt. Ganz im Gegenteil, durch die Bündelung von Kapazitäten und Ressourcen mit anderen Kommunen können alle Beteiligten profitieren. Es entsteht eine klassische Win-Win-Situation. Gerade in Zeiten angespannter Haushaltssituationen werden so die Möglichkeiten zu Kosteneinsparungen konsequent genutzt. In den rechtlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Bundesländer gibt es jedoch zum Teil gravierende Unterschiede in Hinblick auf die Gestaltung interkommunaler Zusammenarbeit. Daher beschränken sich die folgenden Überlegungen ausschließlich auf den kommunalen Zweckverband. Hier sind die zu schaffenden Voraussetzung sowie die gesetzlichen Regelungen in allen Bundesländern einheitlich konzipiert. Für die Gründung ist eine entsprechende Vereinbarung über die Aufgaben (beispielsweise Kassenzweckverband) und die Mitglieder, in Form einer Verbandssatzung nötig. Zu den Organen gehören dabei die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsitzende. Der Zweckverband erhebt zur Finanzierung seiner Aufgaben von den einzelnen Mitgliedern eine entsprechende Umlage, sofern eigene Einnahmen für die von ihm erbrachten Leistungen zur Deckung nicht ausreichen.

Bereits in der Kameralistik ist es möglich die Aufgaben des kommunalen Kassenwesens (ganz oder teilweise) vollständig außerhalb der eigenen Verwaltung wahrzunehmen. ²¹⁾ Sinn dieser Regelung ist es, die Städte und Gemeinden in die Lage zu versetzen, technische Einrichtungen oder auch das Know-How Dritter zu nutzen. Dies gilt ebenso für das NKF und der damit verbundenen Prozesse. Insofern kann mit oder ohne der Buchungs-

logik der kommunalen Doppik ein Kassen- bzw. Buchungszweckverband für die Wahrnehmung dieser Aufgaben gegründet werden.²²⁾ Gegenüber den klassischen Organisationsmöglichkeiten im NKF stellt dies eine echte Gestaltungsalternative dar. Die notwendigen Kosten, beispielsweise für den zusätzlichen Zeitbedarf, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Anschaffung von geeigneten Softwarelösungen werden auf die beteiligten Kommunen verteilt. Gleichzeitig lassen sich die Mitarbeiter in bestimmten Teilbereichen besser auslasten und können von dem Wissen der Anderen profitieren. Daneben sind durchaus auch Qualitätsverbesserungen denkbar, da vor allem der Charakter eines (internen) Dienstleisters gestärkt wird. Ein weiterer Vorteil, speziell gegenüber der klassischen Outsourcing-Alternative ist die Möglichkeit zur Übertragung der Aufgaben der kommunalen Vollstreckungsbehörden auf den Zweckverband. Gleichzeitig unterliegt diese Form der öffentlich-rechtlichen Zusammenarbeit (hier beschränkt auf die Wahrnehmung rein öffentlicher Aufgaben und eine Kooperation öffentlicher Beteiligter) keinerlei Ausschreibungspflichten. Für die Organisation der Finanzbuchhaltung im Rahmen eines Zweckverbandes lassen sich also folgende Vor- und Nachteile abschließend gegenüberstellen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Kostenvorteilen und Synergien (Größenvorteile) • keine Bindung an Vorschriften des Vergaberechts (keine Ausschreibungspflicht sowie -kosten) • kein direkter Abbau von eigenem Know-How und Kapazitäten • Flexibilität hinsichtlich des Rechnungsstils • Einbindung einer eigenen Vollstreckung • Stärkung des Dienstleistungsgedankens • ein Outsourcing von ausgewählten Dienstleistungen ist zusätzlich möglich (bspw. dezentraler Softwareeinsatz über ein Rechenzentrum) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionskosten • höherer Koordinierungsbedarf mit den beteiligten Verwaltungen • hohe Anforderungen an den einzurichtenden Informationsfluss und die Geschäftsprozesse

Abb. 5: Vor- und Nachteile des Zweckverbandes

5. Erfolgsfaktoren interkommunaler Zusammenarbeit

Das vorangegangene Kapitel beschäftigte sich mit den Möglichkeiten, die sich aus der interkommunalen Zusammenarbeit unter dem Dach des Zweckverbandes ergeben. Nun sollen die kritischen Erfolgsfaktoren, für eine erfolgreiche Zusammenarbeit vorgestellt werden. Hierfür erfolgt eine Unterscheidung in die Schwerpunktbereiche Analyse, Strategie und Organisation sowie Politik, Kultur und Kommunikation.

5.1 Erfolgsfaktoren: Analyse, Strategie und Organisation

Die Zusammenführung der betroffenen Organisationseinheiten in einem Zweckverband ist die zentrale Aufgabe zu Beginn des Integrationsprozesses. Eine Vielzahl von Aspekten, wie die Organisationsstruktur, die Gestaltung der Abläufe und Schnittstellen, die Schaffung von Akzeptanz in der Politik und bei den Mitarbeitern sowie die Erstellung alternativer Szenarien sind im Vorfeld zu erarbeiten.

Die Zusammenführung zweier oder mehrerer Organisationseinheiten kann nur mit einem Mindestmaß an Kontrolle und Disziplin gelingen. Die so gewonnenen Daten dienen als Entscheidungsgrundlage, auch für die Gestaltung von Schnittstellen und bieten die Möglichkeit, bei Problemen rechtzeitig gegenzusteuern.

Für die Gestaltung der Buchführung in der Form eines Zweckverbandes sprechen vor allem wirtschaftliche Gesichtspunkte, die durch entsprechende Synergieeffekte realisiert werden können. Um diese Ziele zu erreichen sind folgende Punkte unbedingt zu beachten: die Führungskräfteebene muss ambitionierte aber gleichzeitig realistische Ziele setzen; sie muss die Prozessverantwortlichen jederzeit in die Pflicht nehmen; sie muss erzielte Kostenvorteile deutlich darstellen.

Läuft die Integration aus dem Ruder, können unter Umständen Kostennachteile entstehen oder die bestehende Prozessqualität sinkt merklich. In diesem Fall müssen die Prozessverantwortlichen sehr schnell handeln um die Integration vor potenziellen Risiken zu schützen.

Neben der notwendigen (Vor-)Planung ist es sehr wichtig, die neuen Prozessabläufe, Schnittstellen und Zuständigkeiten in den Arbeitsalltag umzusetzen. Hier es ist notwendig, dass die geschaffenen Strukturen schnell die Verantwortung übernehmen und gleichzeitig die Umsetzung einzelner Integrationsmaßnahmen durch die Führungskräfteebene überwacht wird.

5.2 Erfolgsfaktoren: Politik, Kultur und Kommunikation

Die verantwortlichen Entscheidungsträger müssen von den Vorteilen interkommunaler Zusammenarbeit überzeugt sein. Sie müssen also frühzeitig in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden und diese auch durch Grundsatzbeschlüsse unterstützen. So kann der politische Wille einen Ordnungsrahmen festlegen, in dem trotzdem betriebswirtschaftlich sinnvoll gehandelt werden kann.

Nachdem die Entscheidungsträger und Führungskräfte von den Vorteilen überzeugt sind, müssen sie auch die Mitarbeiter begeistern. Es ist von großer Bedeutung frühzeitig für die Zusammenarbeit innerhalb der beteiligten Kommunen zu werben und wichtige Überzeugungsarbeit zu leisten. Die Argumentation sollte dabei auf die entsprechenden Mitarbeitergruppen abgestimmt sein, um mögliche Ängste abzubauen. Dabei kommt Instrumenten wie dem Changemanagement eine entscheidende Rolle zu.

Für die Vorbereitung des Integrationsprozesses sowie für dessen Betreuung ist es notwendig genügend Ressourcen im Sinne von Wissen und Know-How zur Verfügung zu stellen. Die beteiligten Verwaltungen sollten daher prüfen, ob sie möglicherweise über geeignetes Personal verfügen. Vielleicht gibt es schon Führungskräfte oder engagierte Mitarbeiter mit entsprechender Projekterfahrung. Auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen ist denkbar, um hier von den dort gemachten Erfahrungen zu profitieren.

In Rahmen des Integrationsprozesses gibt es eine Vielzahl von großen und scheinbar auch kleineren Entscheidungen. Jedoch können Sie alle eine starke Wirkung auf die Mitarbeiter, die politischen Entscheidungsträger sowie nach außen haben. Kritische Momente müssen somit rechtzeitig erkannt werden. Hilfreich sind hier Führungsqualitäten und wohl überlegte Entscheidungen.

Damit die Prozesse während und nach der Integration möglichst stabil laufen, ist ein großer Anteil an Vorbereitung zu leisten. Die beteiligten Mitarbeiter müssen jederzeit wissen wie sie in der neuen Organisation zusammenarbeiten sollen und für welche

WRG
Group

Steuerberatung • Wirtschaftsprüfung • Rechtsberatung • Consulting

Erfahrungen. Konzepte. Methoden.

Kahlertstraße 4 • 33330 Gütersloh • Tel.: 05241-87050
www.wrg-group.de

konkreten Aufgaben sie verantwortlich sind. Aufgabe der Führungskräfte und Entscheidungsträger ist es das notwendige Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und die Maßnahme auf ihre Umsetzung hin zu überwachen.²³⁾

6. Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund demographischer Veränderungen, technologischer Entwicklungen und eines gesellschaftlichen Wertewandels sehen sich die Kommunen vor einem Modernisierungsdruck, der bedeutet, wirtschaftlicher zu handeln, mehr Transparenz zu schaffen und sich besser an den Bürgern zu orientieren. Dabei spielt gerade die Einführung des Neuen kommunalen Finanzwesens eine entscheidende Rolle. Dieser Systemwechsel führt zu grundlegenden Veränderungen in allen Bereichen des Haushalts- und Kassenwesens. Damit einhergehen völlig neue Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation des Rechnungswesens und die Gestaltung der internen Prozesse im NKf.

Bei der Entscheidungsfindung hinsichtlich der Gestaltung der Aufbauorganisation im NKf haben die Wirtschaftlichkeit der Abläufe, die Buchungsqualität sowie Flexibilität, unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen, oberste Priorität. Auf die Frage nach der optimalen Prozessgestaltung der Finanzbuchhaltung kann es aber aufgrund unterschiedlicher Einflussgrößen und Faktoren in den einzelnen Kommunen keine generelle Empfehlung geben. Gleichzeitig führt eine isolierte Betrachtung einzelner Teilschritte, wie die Organisation der Finanzbuchhaltung, zu einer einseitigen Schwerpunktbildung sowie unerwünschten (meist kostenintensiven) Nebenwirkungen. So hat gerade die Gestaltung der Aufbau- bzw. Ablauforganisation des Rechnungswesens erhebliche Auswirkungen auf den zukünftigen Finanzmittelbedarf (Teilprojekte: Finanzsoftware und Qualifizierung) und die Effizienz der Finanzbuchhaltung. Die Entscheidungen sind also äußerst sorgfältig zu treffen und gegebenenfalls durch geeignete Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu untersetzen.

Anmerkungen:

- * Steven Ott ist Dipl. Betriebswirt (BA) und Dipl. Kaufmann (FH). Er ist Leiter der Stadtkasse und Vollstreckung der Stadt Saalfeld/Saale sowie nebenamtlicher Dozent an der Berufsakademie Gera mit den Schwerpunkten Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen sowie Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung.
- 1) Projektkommunen Hessen (2005): Neues kommunales Rechnungs- und Steuerungssystem, Freiburg/Berlin/München, S. 26; Lüder, K. (2001): Neues öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen, Berlin, S. 12; Häfner, P. (2005): Doppelte Buchführung für Kommunen, Freiburg, S. sowie Bogumil, J. et al. (2008): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell, Berlin, S. 23
- 2) KGSt (1992): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung – Fallstudie Tilburg, KGSt-Bericht 19/1992, Köln
- 3) Vgl. hierzu die Wissensdatenbank der KGSt. (www.kgst.de)
- 4) Lüder, K. (2001): Neues öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen, Edition Sigma, Berlin, 2001
- 5) Berens, W. et al. (2007): Hamburger Thesen: Kamerateles Haushalts- und Rechnungswesen in einem demokratischen Gemeinwesen nicht mehr vertretbar: 20 Thesen zum notwendigen Wechsel von der Kameralistik zu einer integrierten Verbundrechnung mit outputorientierter Budgetierung, <http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/pr/2/21/pm/2007/thesen.pdf>
- 6) Vgl. hierzu die verschiedenen Gemeinschaftsprojekte zwischen den einzelnen Bundesländern und Spitzenverbänden wie bspw. in Thüringen (www.thueringen.de/de/nkftthueringen/), Rheinland-Pfalz (www.ism.rlp.de) oder auch Brandenburg (<http://www.doppik-kom.brandenburg.de>)
- 7) Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren (2003): Auszug aus der Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 173. Sitzung vom 21. November 2003: TOP 18: Reform des Gemeindehaushaltsrechts
- 8) KGSt. und Bertelsmann Stiftung im Gemeinschaftsprojekt „Doppikvergleich“; http://doppikvergleich.de/uploads/tx_jpd/downloads/Ueberblick.pdf
- 9) Thüringer Gesetz über das Neue Kommunale Finanzwesen (ThürNKFG) vom 19. November 2008 (GVBl. 2008, S. 381 ff.)
- 10) Grimberg, M./Löw, S.(2006) Positionierung der Gemeindekasse im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, <http://mknoedler.hsharz.de/webinhalt/Doppik%20am%20FB/Veroeffentl/Aufsaeetze/Grimberg-Loew%2014.03.06.pdf>, S. 7 sowie Ellerich, M. (2004): Vor- und Nachteile einer zentralen bzw. dezentralen Organisation der Finanzbuchführung, Fachvortrag vom 1.12.2004 in Detmold, <http://doppik.steria-mummert.de/nkf-netzwerk/html/img/pool/IDW-Elleirich.pdf>, S. 11

- 11) Darstellung in Anlehnung an Hackländer, M. (2005): Neues Kommunales Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen: Das Ende der Gemeindekasse?, Vortrag zur Fachtagung der Verbände der Kämmerer und Kassenverwalter in Schleswig-Holstein in Neumünster, 20.09.2005, http://www.informdoku.de/nkrsh/pdf/allgemein/3_Vortrag_SW_H20.09.05.ppt#519,3, Die Vorbehalte der Kommunalkassen vs. NKf, S. 12; Stadt Wilhelmshaven (2006): Organisationskonzept für das „Rechnungswesen“ (NKf) bei der Stadt Wilhelmshaven, <http://www.wilhelmshaven.de/images/stadtverwaltung/20bOrganisationskonzept.pdf>, S. 12 sowie Stadt Dortmund (2005): Organisation der Finanzbuchhaltung, Fachvortrag vom 2.11.2005, http://doppik.steria-mummert.de/nkf-netzwerk/html/img/pool/WS_Koeln_2_11_05_Dortmund.pdf, S. 4 f.
- 12) Darstellung in Anlehnung an Ellerich, M. (2004): Vor- und Nachteile einer zentralen bzw. dezentralen Organisation der Finanzbuchführung, Fachvortrag vom 1.12.2004 in Detmold, <http://doppik.steria-mummert.de/nkf-netzwerk/html/img/pool/IDW-Elleirich.pdf>, S. 23; Siepmann, H./Siepmann, U. (2003): Verwaltungsorganisation, Stuttgart, S. 278 sowie Pippke, W. et al. (2007): Organisation, Köln, S. 112
- 13) Götzte, U./Mikus, B. (2007): Strategisches Management, Löbnitz, S. 211; Pippke, W. et al. (2007): Organisation, Köln, S. 11 sowie Bals, H./Hack, H. (2002): Verwaltungsreform: Warum und wie, 2. Auflage, München, S. 177
- 14) Pierschke, B. (2001): Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements, Köln, S. 138 sowie Götzte, U./Mikus, B. (2007): Strategisches Management, Löbnitz, S. 211
- 15) Darstellung in Anlehnung an Schmidt, H.-J. (2001): Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement, Heidelberg, S. 72; Bachmann, P. (2004): Controlling für die öffentliche Verwaltung, Wiesbaden, S. 175 ff.; Pierschke, B. (2001): Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements, Köln, S. 142 sowie Brede, H. (2005): Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, München/Wien, S. 46 ff.
- 16) Götzte, U./Mikus, B. (2007): Strategisches Management, Löbnitz, S. 212 sowie Hoke, M./Kulosa, M. (2004): Die Einführung des doppischen Kommunalhaushalts: Outsourcing als Chance zur Bewältigung der Aufgaben in kleineren und mittleren Kommunen?, in: Kommunalinfo (Köln), Ausgabe 9, 3/2004, S. 4
- 17) Bachmann, P. (2004): Controlling für die öffentliche Verwaltung, Wiesbaden, S. 176 f.
- 18) Götzte, U./Mikus, B. (2007): Strategisches Management, Löbnitz, S. 212
- 19) Hoke, M./Kulosa, M. (2004): Die Einführung des doppischen Kommunalhaushalts: Outsourcing als Chance zur Bewältigung der Aufgaben in kleineren und mittleren Kommunen?, in: Kommunalinfo (Köln), Ausgabe 9, 3/2004, S. 5
- 20) In Thüringen haben etwa 63 % der Städte und Gemeinden weniger als 1.000 Einwohner und 83 % sind kleiner als 3.000 Einwohner (Stand 2006). Ein ähnliches Bild bietet Bayern, hier haben 75 Prozent der Gemeinden weniger als 5.000 Einwohner.
- 21) In Thüringen muss dabei die ordnungsgemäße und sichere Erledigung sowie Prüfung nach § 79 der Thüringer Kommunalordnung in Verbindung mit § 56 sowie § 63 der Thüringer Gemeindehaushaltsverordnung gewährleistet sein. Eine Auslagerung der Kassengeschäfte bedarf hier der Prüfung durch die zuständige Rechtsaufsichtsbehörde.
- 22) Vgl. dazu Referenzprojekte in Nordrhein-Westfalen wie bspw. den Gemeindezweckverband/Altenberge (www.gkv-altenberge.de – Homepage mit einer sehr umfangreichen Dokumentation)
- 23) Vgl. zu diesem Abschnitt Rotering, J./Kubis-Fettes, N. (2009): Wie Linde und BOC ein Unternehmen wurde, in Harvard Business Manager (Hamburg), 2/2009, S. 50-61 sowie Osner, A. (2007): Kommunale Dienstleistungspartnerschaften durch Shared Services – Mit weniger Ressourcen effektiver verwalten, http://www.wegweiser-kommune.de/themenkonzepte/finanzieren/download/pdf/Kommunale_Dienstleistungspartnerschaften.pdf, S. 15-20



Unser Herz schlägt für Europas Natur. Ihres auch?

Unterstützen Sie unsere Naturschutzprojekte!

EURONATUR,
Konstanzer Str. 22, D-78315 Radolfzell



EURONATUR